



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones
Industriales

Trabajo De Grado de Maestría

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN DAYCO TELECOM,
C.A. : UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ESTILO
DAYCOHOST A TRAVÉS DE SU LIDERAZGO GERENCIAL.**

Presentado por:
Lic. Milángela VÁSQUEZ

Para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones
Industriales.

Tutor
Elizabeth MARTÍNEZ

Caracas, Marzo 2009

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanas, agradezco su apoyo y comprensión diaria.

Agradezco haber encontrado el amor y compartir mi existencia con él.

Agradezco a los amigos por su lealtad.

A todos los miembros de la organización Daycohost por haber permitido mi experiencia laboral allí y la culminación con éxito de este proyecto.

A mi compañera y amiga del postgrado Mayerlyn Rivero.

Al Sr. Juan Michelena por su apreciable ayuda en el procesamiento de los datos.

A la Profesora Elizabeth Lozada por su disposición y ayuda constante.

Milángela Aracelys Vásquez Oria

A los seres que más amo en este mundo: mi familia, mis padres Miguel y Gregoria, mis hermanas Katuska y Natasha y, a ti Hernán, por ser el compañero que elegí para mi vida.

A todos ellos por llenar mi vida de alegría y bendiciones, les dedico esta tesis.

Milángela Aracelys Vásquez Oria

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	27
PARTE I: EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	28
1.2 Objetivos Generales.....	30
1.2.1Objetivos Específicos.....	30
PARTE II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Definiciones de Cultura.....	34
2.1.1 Conceptos básicos relacionados con cultura.....	32
2.2 Definiciones de Cultura Organizacional.....	34
2.3 Los estudios sobre Cultura Organizacional.....	37
2.4 Los elementos básicos de la Cultura Organizacional.....	39
2.4.1 Etnohistoria.....	41
2.4.1.1 Enoterritorio.....	42
2.4.2 Creencias.....	42
2.4.2.1 Mitos.....	44
2.4.2.2 Religión.....	44
2.4.2.3 Filosofía e Ideología.....	45
2.4.3 Valores.....	46
2.4.4 La Comunicación.....	47
2.4.4.1 Los lenguajes.....	47
2.4.4.2 Los rituales.....	48

2.4.5 El Oficio y el Producto.....	49
2.4.6 Elementos de la Cultura Deseada.....	52
2.5 Características de la Cultura Organizacional.....	53
2.6 Noción de Liderazgo en Cultura Organizacional.....	55
2.7 Tipos de Cultura Organizacional y Liderazgo.....	57
2.7.1 Cultura Amistosa/Colaboradora.....	61
2.7.1.1 Liderazgo en cultura Amistosa/Colaboradora.....	66
2.7.2 Cultura Individualista.....	67
2.7.2.1 Liderazgo en Cultura Individualista.....	71
2.7.3 Cultura Familiar.....	71
2.7.3.1 Liderazgo en Cultura Familiar.....	73
2.7.4 Cultura Agresiva.....	75
2.7.4.1 Liderazgo en Cultura Agresiva.....	78
2.8 La sociabilidad y socialización con la cultura organizacional.....	79

PARTE III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Misión y Visión Dayco Telecom., C.A.	82
3.2 Historia Daycohost.	82
3.3 El Estilo Daycohost.	83
3.4 Áreas de Servicio de Dayco Telecom, C.A.....	86
3.4.1 Data.....	86
3.4.1.1 Servidores Dedicados.....	87
3.4.1.2 Servidores Colocados.....	87
3.4.1.3 Servicios de Seguridad.....	88
3.4.1.4 Servicios Administrados.....	89

3.4.1.5 Servicios de Almacenamiento.....	89
3.4.2 Comunicaciones.....	90
3.4.3 Servicios de Internet.....	90
3.5 Estructura Organizacional.....	91

PARTE IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación.....	93
4.2 Población y muestra.....	93
4.3 Operacionalización de las variables.....	94
4.4 Validez y Confiabilidad.....	100
4.5 Instrumento Recolección de Información.....	100

PARTE V: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Resultados de la encuesta.....	103
5.1.1 Datos Demográficos	104
5.1.2 Resultados a planteamientos sobre la etnohistoria.....	109
5.1.3 Resultados a planteamientos sobre creencias.....	114
5.1.4 Resultados a planteamientos sobre valores.....	118
5.1.5 Resultados a planteamientos sobre la comunicación.....	122
5.1.6 Resultados a planteamientos sobre el producto.....	127
5.1.7 Resultados a planteamientos sobre la autoridad.....	131
5.1.8 Resultados a planteamientos sobre la motivación.....	135
5.1.9 Resultados a planteamientos sobre toma de decisiones.....	140
5.1.10 Resultados a planteamientos sobre el clima.....	144
5.1.11 Resultados a planteamientos sobre la comunicación eficaz.....	148
5.1.12 Resultados a planteamientos sobre compromiso.....	153

5.2 Coeficiente de Correlación de Pearson.....	157
5.3 Resultados de la Observación Participativa.....	179
5.4 Resultados de las entrevistas focalizadas.....	183
PARTE VI: CONCLUSIONES.....	200
RECOMENDACIONES.....	205
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	210
ANEXOS.....	213
Anexo 1. Instrumento de Medición.....	213
Anexo 2. Pautas para la observación participativa.....	218
Anexo 3. Guión de Entrevistas a Gerentes en Daycohost.....	221
Anexo 4. Coeficiente Correlación Pearson.....	224

INDICE DE TABLAS

TABLA N° I.....	104
DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD.....	104
TABLA N° II.....	105
DISTRIBUCIÓN SEGÚN SEXO.....	105
TABLA N° III.....	106
DISTRIBUCIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD.....	106
TABLA N° IV.....	107
DISTRIBUCIÓN SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....	107
TABLA N° V.....	108
DISTRIBUCIÓN SEGÚN UNIDADES Y/O DIVISIONES DE TRABAJO.....	108
TABLA N° VI.....	109
LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SON COMPARTIDOS.....	109
TABLA N° VII.....	110
LA GENTE CONOCE BIEN LAS FAMILIAS DE LOS DEMÁS.....	110
TABLA N° VIII.....	111
PUEDO MOVILIZARME CON TOTAL LIBERTAD POR LOS ESPACIOS Y OFICINAS DE LOS DEMÁS COMPAÑEROS.....	111
TABLA N° IX.....	112
PUEDO RECONSTRUIR CONSTITUIR CON FACILIDAD LA HISTORIA DE DAYCOHOST AL ESTUDIAR LOS DOCUMENTOS EXISTENTES.....	112
TABLA N° X.....	113
EN ESTA ORGANIZACIÓN LAS PERSONAS TIENEN SU FUTURO ASEGURADO.....	113
TABLA N° XI.....	114
LAS PERSONAS CON FRECUENCIA SE RELACIONAN FUERA DEL ÁREA DEL TRABAJO.....	114

TABLA N° XII.....	115
LAS PERSONAS HACEN AMIGOS EN NOMBRE DE LA AMISTAD Y NO POR RAZONES DE INTERÉS.....	115
TABLA N° XIII.....	116
LA GENTE CONFÍA A LOS DEMÁS SUS ASUNTOS PERSONALES.....	116
TABLA N° XIV.....	117
OFRECE LA ORGANIZACIÓN UN ENTORNO SEGURO EN EL CUAL CRECER Y COMETER ERRORES.....	117
TABLA N° XV.....	118
LA GENTE SE HACE FAVORES PORQUE SE CAEN BIEN.....	118
TABLA N° XVI.....	119
CUANDO LAS PERSONAS SE MARCHAN DE LA EMPRESA, LOS COMPAÑEROS PERMANECEN EN CONTACTO PARA VER CÓMO LES VA.....	119
TABLA N° XVII.....	120
LAS PERSONAS SE PROTEGEN UNAS A OTRAS.....	120
TABLA N° XVIII.....	121
CONOZCO LOS OBJETIVOS, MISIÓN, METAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.....	121
TABLA N° XIX.....	122
LAS PERSONAS ESTABLECEN VÍNCULO DE UNIÓN ENTRE ELLAS.....	122
TABLA N° XX.....	123
LA GENTE SE LLEVA BIEN Y RARA VEZ SON LAS DISPUTAS.....	123
TABLA N° XXI.....	124
EN ESTA ORGANIZACIÓN ME RECUERDAN TODAS LAS FECHAS, HISTORIAS Y ANÉCDOTAS QUE HAN OCURRIDO A LO LARGO DE SUS INICIOS.....	124
TABLA N° XXII.....	125
EN ESTE DEPARTAMENTO LA EXISTENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN ÁGILES Y EXPEDITOS GARANTIZA EL ÉXITO EN MI TRABAJO.....	125

TABLA N° XXIII.....	126
PARTICIPO ACTIVAMENTE EN TODAS LAS FIESTAS O EVENTOS DE CUALQUIER TIPO REALIZADOS EN DAYCOHOST.....	126
TABLA N° XXIV.....	127
LOS PROYECTOS QUE SE COMIENZAN SIEMPRE SE TERMINAN.....	127
TABLA N° XXV.....	128
ESTÁ CLARO DÓNDE TERMINA EL TRABAJO DE UNA PERSONA Y DÓNDE EMPIEZA EL DE LA OTRA.....	128
TABLA N° XXVI.....	129
EL LOGO CORPORATIVO ESTÁ EN TODAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN E INCLUSO ES HABITUAL LLEVARLO EN LOS ARTÍCULOS PERSONALES.....	129
TABLA N° XXVII.....	130
DEDICO UNA PARTE DE MI TIEMPO A PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DAYCOHOST A MIS CONOCIDOS, FAMILIARES O AMIGOS.....	130
TABLA N° XXVIII.....	131
TODO EL PERSONAL SIGUE LÍNEAS E INSTRUCCIONES CLARAS ACERCA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN.....	131
TABLA N° XXIX.....	132
PARA QUE ALGO SE HAGA HAY QUE DAR CON LAS PERSONAS CLAVES.....	132
TABLA N° XXX.....	133
CUANDO EMPRENDO UNA ACCIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO LOS DIRECTIVOS NOS HACEN SABER SABER EN QUE FORMA DEBO REALIZARLA.....	133
TABLA N° XXXI.....	134
SIENTO RESPETO HACIA LOS GERENTES Y VICEPRESIDENTE DEL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO POR LA COHERENCIA QUE ESTABLECEN ENTRE LO QUE DICEN Y HACEN.....	134

TABLA N° XXXII.....	136
EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO REALMENTE QUIERE GANAR.....	136
TABLA N° XXXIII.....	137
EL GRUPO ESTÁ DECIDIDO A VENCER ENEMIGOS CLARAMENTE DEFINIDOS.....	137
TABLA N° XXXIV.....	138
EL ESTILO DE ADMINISTRACIÓN DE MIS SUPERVISORES ME DEMUESTRA QUE ELLOS ME CONSIDERAN RESPONSABLE Y CAPAZ DE ASUMIR DESAFÍOS.....	138
TABLA N° XXXV.....	139
EN ESTE DEPARTAMENTO ES COMÚN QUE LOS GERENTES NOS ALIENTEN CON FRECUENCIA LO QUE NOS ANIMA A SEGUIR ADELANTE.....	139
TABLA N° XXXVI.....	140
CUANDO SURGEN OPORTUNIDADES DE VENTAJAS COMPETITIVAS LAS PERSONAS SE MUEVEN CON DECISIÓN PARA CAPITALIZARLAS..	140
TABLA N° XXXVII.....	141
LA GERENCIA DE ESTA ORGANIZACIÓN TOMA EN CUENTA LAS APRECIACIONES DE SUS EMPLEADOS EN UNA TOMA DE DECISIONES.....	141
TABLA N° XXXVIII.....	142
LA MAYORÍA DE LAS DECISIONES SON TOMADAS POR SU SUPERVISOR PERO ALGUNAS SON TOMADAS POR UD.....	142
TABLA N° XXXIX.....	143
LA BÚSQUEDA DEL CONSENSO ES LA MEJOR FORMA PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS QUE SE ORIGINAN EN EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO.....	143
TABLA N° XL.....	144
UN RENDIMIENTO NEGATIVO ES TRATADO RÁPIDO Y FIRMEMENTE.....	144

TABLA N° XLI.....	145
LA RECOMPENSA Y EL CASTIGO SON CLAROS.....	145
TABLA N° XLII.....	146
CONSIDERO QUE EL GERENTE Y VICEPRESIDENTE DEL DEPARTAMENTO EN EL CUAL LABORO, VALORA MIS OPINIONES Y SENTIMIENTOS ASÍ COMO DE LOS DEMÁS.....	146
TABLA N° XLIII.....	147
AQUÍ EN DAYCOHOST ACTUAMOS CON SEGURIDAD YA QUE TODOS SABEMOS CUÁLES SON LAS REGLAS DEL JUEGO QUE RIGEN NUESTRO TRABAJO.....	147
TABLA N° XLIV.....	149
EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO CONOCE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CLARAMENTE.....	149
TABLA N° XLV.....	150
LAS PERSONAS CONSTRUYEN RELACIONES CERCANAS Y DURADERAS QUE ALGÚN DÍA PUEDEN DAR BENEFICIO.....	150
TABLA N° XLVI.....	151
LA COMUNICACIÓN DE LOS GERENTES Y VICEPRESIDENTES DE DAYCOHOST REFLEJAN EN FORMA CLARA LO QUE QUIEREN DECIR Y LO HACEN CON PROFUNDO INTERÉS Y RESPETO HACIA NOSOTROS.....	151
TABLA XLVII.....	152
EN ESTA ORGANIZACIÓN SE PUEDEN EXPRESAR OPINIONES SIN SER IGNORADOS POR LOS LÍDERES.....	152
TABLA N° XLVIII.....	153
LAS PERSONAS SON ANIMADAS A SOLUCIONAR CUALQUIER ASUNTO DE MANERA FLEXIBLE.....	153
TABLA N° XLIX.....	154
CONSEGUIR LOS OBJETIVOS ES LO MÁS IMPORTANTE.....	154

TABLA N° L.....	155
MUCHOS PROYECTOS QUE EN UN TIEMPO PARECÍAN COMO IRREALIZABLES GRACIAS AL ESFUERZO DEL DEPARTAMENTO SE HAN HECHO REALIDAD.....	155
TABLA N° LI.....	156
LO QUE NOS DIFERENCIA DE OTRAS EMPRESAS ES EL ENTUSIASMO QUE LE PONEMOS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.....	156
TABLA N° LII.....	157
CORRELACIÓN VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	157
TABLA N° LIII.....	158
CORRELACIÓN VARIABLE VALORES.....	158
TABLA N° LIV.....	158
CORRELACIÓN VARIABLE PRODUCTO.....	158
TABLA N° LV.....	159
CORRELACIÓN VARIABLE ETNOHISTORIA.....	159
TABLA N° LVI.....	159
CORRELACIÓN VARIABLE COMUNICACIÓN.....	159
TABLA N° LVII.....	160
CORRELACIÓN VARIABLE CREENCIAS.....	160
TABLA N° LVIII.....	160
CORRELACIÓN VARIABLE LIDERAZGO.....	160
TABLA N° LIX.....	161
CORRELACIÓN VARIABLE COMPROMISO.....	161
TABLA N° LX.....	161
CORRELACIÓN VARIABLE TOMA DE DECISIONES.....	161
TABLA N° LXI.....	162
CORRELACIÓN VARIABLE MOTIVACIÓN.....	162
TABLA N° LXII.....	162
CORRELACIÓN VARIABLE AUTORIDAD.....	162

TABLA N° LXIII.....	162
CORRELACIÓN VARIABLE COMUNICACIÓN EFICAZ.....	162
TABLA N° LXIV.....	163
CORRELACIÓN VARIABLE CLIMA PERCIBIDO.....	163
TABLA N° LXV.....	163
CORRELACIÓN VARIABLE NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....	163
TABLA N° LXVI.....	164
CORRELACIÓN VARIABLE UNIDAD.....	164
TABLA N° LXVII.....	164
CORRELACIÓN VARIABLE ANTIGÜEDAD.....	164
TABLA N° LXVIII.....	165
CORRELACIÓN TOTAL VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	165
TABLA N° LXIX.....	168
CORRELACIÓN TOTAL VARIABLE LIDERAZGO.....	168
TABLA N° LXX.....	169
CORRELACIÓN VARIABLE PRODUCTO CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	169
TABLA N° LXXI.....	170
CORRELACIÓN VARIABLE ETNOHISTORIA CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	170
TABLA N° LXXII.....	170
CORRELACIÓN VARIABLE AUTORIDAD CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	170
TABLA N° LXXIII.....	171
CORRELACIÓN VARIABLE TOMA DE DECISIONES CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	171
TABLA N° LXXIV.....	171
CORRELACIÓN VARIABLE VALORES CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	171

TABLA N° LXXV.....	172
CORRELACIÓN VARIABLE COMPROMISO CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	172
TABLA N° LXXVI.....	173
CORRELACIÓN VARIABLE CLIMA CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	173
TABLA N° LXXVII.....	173
CORRELACIÓN VARIABLE MOTIVACIÓN CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	173
TABLA N° LXXVIII.....	174
CORRELACIÓN VARIABLE COMUNICACIÓN EFICAZ CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	174
TABLA N° LXXIX.....	174
CORRELACIÓN VARIABLE CREENCIAS CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	174
TABLA N° LXXX.....	175
CORRELACIÓN VARIABLE COMUNICACIÓN CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	175

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1.....	104
DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD.....	104
FIGURA N° 2.....	105
DISTRIBUCIÓN SEGÚN SEXO.....	105
FIGURA N° 3.....	106
DISTRIBUCIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD.....	106
FIGURA N° 4.....	107
DISTRIBUCIÓN SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....	107
FIGURA N° 5.....	108
DISTRIBUCIÓN SEGÚN UNIDADES Y/O DIVISIONES DE TRABAJO.....	108
FIGURA N° 6.....	109
LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SON COMPARTIDOS.....	109
FIGURA N° 7.....	110
LA GENTE CONOCE BIEN LAS FAMILIAS DE LOS DEMÁS.....	110
FIGURA N° 8.....	111
PUEDO MOVILIZARME CON TOTAL LIBERTAD POR LOS ESPACIOS Y OFICINAS DE LOS DEMÁS COMPAÑEROS.....	111
FIGURA N° 9.....	112
PUEDO RECONSTRUIR CONSTITUIR CON FACILIDAD LA HISTORIA DE DAYCOHOST AL ESTUDIAR LOS DOCUMENTOS EXISTENTES.....	112
FIGURA N° 10.....	113
EN ESTA ORGANIZACIÓN LAS PERSONAS TIENEN SU FUTURO ASEGURADO.....	113
FIGURA N° 11.....	114
LAS PERSONAS CON FRECUENCIA SE RELACIONAN FUERA DEL ÁREA DEL TRABAJO.....	114
FIGURA N° 12.....	115
LAS PERSONAS HACEN AMIGOS EN NOMBRE DE LA AMISTAD Y NO POR RAZONES DE INTERÉS.....	115

FIGURA N° 13.....	116
LA GENTE CONFÍA A LOS DEMÁS SUS ASUNTOS PERSONALES.....	116
FIGURA N° 14.....	117
OFRECE LA ORGANIZACIÓN UN ENTORNO SEGURO EN EL CUAL CRECER Y COMETER ERRORES.....	117
FIGURA N° 15.....	118
LA GENTE SE HACE FAVORES PORQUE SE CAEN BIEN.....	118
FIGURA N° 16.....	119
CUANDO LAS PERSONAS SE MARCHAN DE LA EMPRESA, LOS COMPAÑEROS PERMANECEN EN CONTACTO PARA VER CÓMO LES VA.....	119
FIGURA N° 17.....	120
LAS PERSONAS SE PROTEGEN UNAS A OTRAS.....	120
FIGURA N° 18.....	121
CONOCE LOS OBJETIVOS, MISIÓN, METAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.....	121
FIGURA N° 19.....	122
LAS PERSONAS ESTABLECEN VÍNCULO DE UNIÓN ENTRE ELLAS.....	122
FIGURA N° 20.....	123
LA GENTE SE LLEVA BIEN Y RARA VEZ SON LAS DISPUTAS.....	123
FIGURA N° 21.....	124
EN ESTA ORGANIZACIÓN ME RECUERDAN TODAS LAS FECHAS, HISTORIAS Y ANÉCDOTAS QUE HAN OCURRIDO A LO LARGO DE SUS INICIOS.....	124
FIGURA N° 22.....	125
EN ESTE DEPARTAMENTO LA EXISTENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN ÁGILES Y EXPEDITOS GARANTIZA EL ÉXITO EN MI TRABAJO.....	125
FIGURA N° 23.....	126
PARTICIPO ACTIVAMENTE EN TODAS LAS FIESTAS O EVENTOS DE CUALQUIER TIPO REALIZADOS EN DAYCOHOST.....	126

FIGURA N° 24.....	127
LOS PROYECTOS QUE SE COMIENZAN SIEMPRE SE TERMINAN.....	127
FIGURA N° 25.....	128
ESTÁ CLARO DÓNDE TERMINA EL TRABAJO DE UNA PERSONA Y DÓNDE EMPIEZA EL DE LA OTRA.....	128
FIGURA N° 26.....	129
EL LOGO CORPORATIVO ESTÁ EN TODAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN E INCLUSO ES HABITUAL LLEVARLO EN LOS ARTÍCULOS PERSONALES.....	129
FIGURA N° 27.....	130
DEDICO UNA PARTE DE MI TIEMPO A PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DAYCOHOST A MIS CONOCIDOS, FAMILIARES O AMIGOS.....	130
FIGURA N° 28.....	132
TODO EL PERSONAL SIGUE LÍNEAS E INSTRUCCIONES CLARAS ACERCA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN.....	132
FIGURA N° 29.....	133
PARA QUE ALGO SE HAGA HAY QUE DAR CON LAS PERSONAS CLAVES.....	133
FIGURA N° 30.....	134
CUANDO EMPRENDO UNA ACCIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO LOS DIRECTIVOS NOS HACEN SABER EN QUE FORMA DEBO REALIZARLA.....	134
FIGURA N° 31.....	135
SIENTO RESPETO HACIA LOS GERENTES Y VICEPRESIDENTE DEL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO POR LA COHERENCIA QUE ESTABLECEN ENTRE LO QUE DICEN Y HACEN.....	135
FIGURA N° 32.....	136
EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO REALMENTE QUIERE GANAR.....	136

FIGURA N° 33.....	137
EL GRUPO ESTÁ DECIDIDO A VENCER ENEMIGOS CLARAMENTE DEFINIDOS.....	137
FIGURA N° 34.....	138
EL ESTILO DE ADMINISTRACIÓN DE MIS SUPERVISORES ME DEMUESTRA QUE ELLOS ME CONSIDERAN RESPONSABLE Y CAPAZ DE ASUMIR DESAFÍOS.....	138
FIGURA N° 35.....	139
EN ESTE DEPARTAMENTO ES COMÚN QUE LOS GERENTES NOS ALIENTEN CON FRECUENCIA LO QUE NOS ANIMA A SEGUIR ADELANTE.....	139
FIGURA N° 36.....	140
CUANDO SURGEN OPORTUNIDADES DE VENTAJAS COMPETITIVAS LAS PERSONAS SE MUEVEN CON DECISIÓN PARA CAPITALIZARLAS.....	140
FIGURA N° 37.....	141
LA GERENCIA DE ESTA ORGANIZACIÓN TOMA EN CUENTA LAS APRECIACIONES DE SUS EMPLEADOS EN UNA TOMA DE DECISIONES.....	141
FIGURA N° 38.....	142
LA MAYORÍA DE LAS DECISIONES SON TOMADAS POR SU SUPERVISOR PERO ALGUNAS SON TOMADAS POR UD.....	142
FIGURA N° 39.....	143
LA BÚSQUEDA DEL CONSENSO ES LA MEJOR FORMA PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS QUE SE ORIGINAN EN EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO.....	143
FIGURA N° 40.....	145
UN RENDIMIENTO NEGATIVO ES TRATADO RÁPIDO Y FIRMEMENTE.....	145
FIGURA N° 41.....	146
LA RECOMPENSA Y EL CASTIGO SON CLAROS.....	146

FIGURA N° 42.....	147
CONSIDERO QUE EL GERENTE Y VICEPRESIDENTE DEL DEPARTAMENTO EN EL CUAL LABORO, VALORA MIS OPINIONES Y SENTIMIENTOS ASÍ COMO DE LOS DEMÁS.....	147
FIGURA N° 43.....	148
AQUÍ EN DAYCOHOST ACTUAMOS CON SEGURIDAD YA QUE TODOS SABEMOS CUÁLES SON LAS REGLAS DEL JUEGO QUE RIGEN NUESTRO TRABAJO.....	148
FIGURA N° 44.....	149
EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO CONOCE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CLARAMENTE.....	149
FIGURA N° 45.....	150
LAS PERSONAS CONSTRUYEN RELACIONES CERCANAS Y DURADERAS QUE ALGÚN DÍA PUEDEN DAR BENEFICIO.....	150
FIGURA N° 46.....	151
LA COMUNICACIÓN DE LOS GERENTES Y VICEPRESIDENTES DE DAYCOHOST REFLEJAN EN FORMA CLARA LO QUE QUIEREN DECIR Y LO HACEN CON PROFUNDO INTERÉS Y RESPETO HACIA NOSOTROS.....	151
FIGURA N° 47.....	152
EN ESTA ORGANIZACIÓN SE PUEDEN EXPRESAR OPINIONES SIN SER IGNORADOS POR LOS LÍDERES.....	152
FIGURA N° 48.....	153
LAS PERSONAS SON ANIMADAS A SOLUCIONAR CUALQUIER ASUNTO DE MANERA FLEXIBLE.....	153
FIGURA N° 49.....	154
CONSEGUIR LOS OBJETIVOS ES LO MÁS IMPORTANTE.....	154
FIGURA N° 50.....	155
MUCHOS PROYECTOS QUE EN UN TIEMPO PARECÍAN COMO IRREALIZABLES GRACIAS AL ESFUERZO DEL DEPARTAMENTO SE HAN HECHO REALIDAD.....	155

FIGURA N° 51.....	156
LO QUE NOS DIFERENCIA DE OTRAS EMPRESAS ES EL ENTUSIASMO QUE LE PONEMOS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.....	156
FIGURA N° 52.....	176
MODELO BIVARIADO CULTURA ORGANIZACIONAL.....	176
FIGURA N° 53.....	177
MODELO BIVARIADO LIDERAZGO.....	177
FIGURA N° 54.....	178
MODELO BIVARIADO TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.....	178

INDICE DE CUADROS

CUADRO I.....	183
PREGUNTA N° 1 PODRÍA UD. DECIRME, APROXIMADAMENTE, ¿CUÁNTOS EMPLEADOS TIENE BAJO SU CARGO?.....	183
CUADRO II.....	184
PREGUNTA N° 2¿CUÁNTO TIEMPO HACE QUE UD. TRABAJA EN ESTA EMPRESA?.....	184
CUADRO III.....	184
PREGUNTA N° 3 ¿QUÉ COMPORTAMIENTOS SE RECOMPENSAN Y CUÁLES NO?	184
CUADRO IV.....	185
PREGUNTA N° 4 ¿CÓMO LE HAN HECHO LOS QUE HAN CRECIDO: HAY QUE SER COMO DE LA FAMILIA EN CUESTIÓN DE TIEMPO O DEPENDE DEL DESEMPEÑO?.....	185
CUADRO V.....	185
PREGUNTA N° 5 SEGÚN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, ¿CONSIDERA QUE HAY ÁREAS TIENEN MÁS CAPACIDAD DE INFLUENCIA QUE OTRAS? EN CASO DE SER ASÍ ¿CUÁLES?.....	185
CUADRO VI.....	186
PREGUNTA N° 6¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS DEL TRABAJO Y DE LA EMPRESA QUE MÁS SE VALORAN EN DAYCOHOST?	186
CUADRO VII.....	187
PREGUNTA N° 7 ¿CÓMO SE TRANSMITEN Y COMUNICAN LOS VALORES A LOS EMPLEADOS? ¿CÓMO TRATA LA EMPRESA DE INCULCARLOS?.....	187
CUADRO VIII	187
PREGUNTA N° 8 ¿PODRÍA DECIRME UD. CUÁL ES EL OBJETIVO GENERAL Y LA MISIÓN DE LA EMPRESA? ¿CÓMO SE COMUNICA A LOS EMPLEADOS?	187

CUADRO IX.....	188
PREGUNTA N° 9 EN SU EMPRESA, ¿EXISTEN MUCHAS NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS QUE CUMPLIR? ¿SE INSISTE MUCHO EN SU CUMPLIMIENTO?	188
CUADRO X.....	189
PREGUNTA N° 10 ¿CÓMO SE COMUNICAN LAS NORMAS QUE EXISTEN? ¿CÓMO SE FOMENTA QUE SE APRENDAN Y SE CUMPLAN?.....	189
CUADRO XI.....	189
PREGUNTA N° 11 SI PUDIESE CITARME ALGÚN VALOR DEL ESTILO DAYCOHOST, ¿CUÁL SERÍA? ¿PODRÍA FACILITARME ALGÚN EJEMPLO DE CÓMO LO HA TRANSMITIDO A SUS SUBORDINADOS Y OTRO EJEMPLO YA SEA UNA EXPERIENCIA PERSONAL O DE ALGÚN EMPLEADO QUE DESTAQUE DICHO VALOR?	189
CUADRO XII.....	190
PREGUNTA N° 12 ¿POR QUÉ SE CONSIDERA UD. QUE HA TENIDO ÉXITO EL PERSONAL QUE LOGRA EN DAYCOHOST?.....	190
CUADRO XIII.....	191
PREGUNTA N° 13 ¿CONSIDERA QUE HAY UNA EXPLICACIÓN DIFUNDIDA DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO LOGRADOS EN DAYCOHOST?	191
CUADRO XIV.....	191
PREGUNTA N° 14 ¿EXISTE ALGUNA HISTORIA QUE REALCE EL COMPORTAMIENTO DE LOS GERENTES, VICEPRESIDENTES O DE ALGUIEN DE SU DEPARTAMENTO QUE UD. CONSIDERE UN EJEMPLO A SEGUIR?.....	191
CUADRO XV	192
PREGUNTA N° 15 SOBRE LA FUNCIONALIDAD DEL ESPACIO, ¿CONSIDERA UD. QUE SE LE ENTREGA UN USO FLEXIBLE DEL ESPACIO PARA CUESTIONES DE TRABAJO? ¿QUIÉN IMPLANTA ESTOS DISEÑOS?.....	192
CUADRO XVI	192
PREGUNTA N° 16 ¿QUÉ CONSIDERACIONES SE TOMAN EN CUENTA PARA DECIDIR LA CONTRATACIÓN Y DESPIDO DE LAS PERSONAS?.....	192

CUADRO XVII	193
PREGUNTA N° 17 ¿QUÉ SIGNIFICA PARA UD. SER MIEMBRO DE ESTA ORGANIZACIÓN?	193
CUADRO XVIII.....	193
PREGUNTA N° 18 ¿QUÉ CONSIDERA UD. PIENSA EL RESTO DE LOS MIEMBROS DE ESTA ORGANIZACIÓN ACERCA DE TRABAJAR EN ELLA?.....	193
CUADRO XIX.....	194
PREGUNTA N° 19 ¿CUÁN COMPARTIDA CONSIDERA UD. ES LA FILOSOFÍA DE DAYCOHOST?.....	194
CUADRO XX.....	194
PREGUNTA N° 20 ¿CÓMO SE CONSIDERA LAS RELACIONES CON SUS CLIENTES Y PROVEEDORES.....	194
CUADRO XXI	195
PREGUNTA N° 21 SI PUDIESE DESCRIBIRLO EN 3 ACCIONES CONCRETAS ¿CÓMO REACCIONA EL PERSONAL ANTE EVENTOS CRÍTICOS?.....	195
CUADRO XXII	196
PREGUNTA N° 22 ¿CONSIDERA QUE LAS FORMAS DE ACTUAR, CONVERSAR Y VESTIR ESTÁN DE ACUERDO CON LOS VALORES DE DAYCOHOST?.....	196
CUADRO XXIII	196
PREGUNTA N° 23 CONOCE UD. SI AL MOMENTO DEL INGRESO DEL PERSONAL SE LE EXPLICAN LOS VALORES DEL ESTILO DAYCOHOST? ¿LES ENTREGAN ALGÚN DOCUMENTO ACERCA DE LA EMPRESA Y/O DE SU TRABAJO?	196
CUADRO XXIV	197
PREGUNTA N° 24¿CREE UD. QUE EXISTEN COMUNICACIONES FLUIDAS PARA EVITAR FRUSTRACIONES Y MALOS ENTENDIDOS?.....	197
CUADRO XV	197
PREGUNTA N° 25 ¿EXISTEN ACTOS ESPECÍFICOS QUE UD. PUEDA MENCIONAR QUE PROMUEVAN LA INTEGRACIÓN DE LOS VALORES Y EL ESTILO DAYCOHOST CON LOS CLIENTES Y/O PROVEEDORES?.....	197

CUADRO XVI.....	198
PREGUNTA N° 26 ¿CÓMO SE ACOSTUMBRA A TRABAJAR EN LOS DEPARTAMENTOS BAJO SU CARGO?.....	198
CUADRO XVII.....	198
PREGUNTA N° 27 MOMENTO QUE EL SUPERVISOR CONTROLA O SUPERVISA UNA ACTIVIDAD.....	198
CUADRO XXVIII.....	199
PREGUNTA N° 28 TOMA DE DECISIONES	199
CUADRO XXIX	199
PREGUNTA N° 29 LA COMUNICACIÓN EN SU DEPARTAMENTO.....	199
CUADRO XXX.....	200
PREGUNTA N° 30 UD. CONSIDERA QUE AL MOMENTO DE ESTABLECER LOS OBJETIVOS QUE SE DEBEN CUMPLIR EN UNA ACTIVIDAD, EL EQUIPO DE TRABAJO BAJO SU CARGO PIENSA QUE.....	200

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que a continuación será expuesto se enmarca dentro del Programa de Postgrado: Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales impartido en la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas, Venezuela.

Este trabajo pretende estudiar la cultura corporativa y sus elementos, así como el liderazgo en el marco de una organización determinada: Dayco Telecom, C.A., también denominada Daycohost, ubicada en Caracas, en territorio venezolano.

Aunque los motivos que conducen a esta investigación se encuentran orientados a cuestiones académicas, no se puede negar que el nacimiento de esta investigación está estrechamente relacionado al hecho de pertenecer a la plantilla de personal de Daycohost, específicamente al área de los recursos humanos, lo que ha permitido la ventaja observar y conocer todos y cada uno de los departamentos así como todos los empleados que la conforman.

El punto de partida de esta investigación lo constituye la situación que Dayco Telecom, C.A. mantiene un ambiente laboral con un conjunto de patrones que pueden ser claramente detectables como las creencias, valores, rituales y sistemas de comunicación, bajo el Estilo Daycohost, lo cual no es otro aspecto que identifica su cultura organizacional.

Más que identificar, delimitar y desglosar la cultura que engloba el Estilo Daycohost, este estudio se enfoca en definir una estrategia para el fortalecimiento de esa cultura existente a través del liderazgo presente en la organización, por lo que, al estudiar los elementos de la cultura corporativa se estará analizando también los aspectos del liderazgo asociado a esa cultura.

I. PARTE: EL PROBLEMA

1. Planteamiento del Problema

El concepto de cultura organizacional es un tema que sigue ofreciendo respuestas a muchos de los problemas organizacionales. Los gerentes continuamente se preguntan sobre el impacto de la cultura en diversos procesos organizacionales, tales como la innovación, la toma de decisiones, el manejo de los conflictos y el trabajo en equipo, entre otros. Cuando se llega a conocer la naturaleza cultural de las organizaciones, se comprende cómo sus miembros interpretan su realidad y reaccionan ante ella, tal y como bien lo señala Cruz, Teresa (2001).

Actualmente Dayco Telecom, C.A, también denominada bajo el nombre comercial de Daycohost, que es una empresa con una trayectoria de seis (6) años dedicada a tres (3) áreas de servicio relacionadas con data, comunicaciones e internet, se encuentra en un proceso de reevaluación de muchas de las concepciones que se poseen sobre su gestión administrativa y, las mismas, se están orientando a características enfocadas hacia fuera: el control por los clientes, así como su organización en función de éstos y de los procesos, todo esto otorgado por el mismo carácter de empresa de servicios.

Dentro de este proceso de reevaluación se presenta la necesidad de redefinir la cultura que la distingue, que la identifica, y que, como en toda organización orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Esto, motivado fundamentalmente a que los objetivos vitales de la organización orientados a los servicios de atención al cliente en el área tecnológica, en la cual se especializa, se encuentra a cargo de un personal

con un perfil joven no sólo en cuanto a edad sino en cuanto a la antigüedad que mantiene en la empresa.

Se trata de descubrir los aspectos positivos que mantienen la unidad del personal de Daycohost o cuáles pueden ser otros aspectos que caracterizan a esta organización y que facilitan y/o se encuentran en el camino para lograr su misión y visión. Sus gerentes, como bien se indicaron que representa un personal bastante joven, debe continuamente impregnar con un fuerte dinamismo las necesidades tan cambiantes del mercado de las comunicaciones, el cual en Venezuela ha crecido de manera impresionante. Por sólo mencionar algunas cifras, la actividad de comunicaciones alcanzó su mayor variación en los últimos nueve años, obteniendo al cierre del año 2006 un crecimiento de un veintitrés por ciento (23%) según cifras del PIB emitidas por el Banco Central de Venezuela y, según información publicada por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), en el primer trimestre del año 2007, las suscripciones por servicios a internet se incrementaron en un doce por ciento (12%).

Considerando ese factor del entorno que involucra a Daycohost, que toma en cuenta el ritmo acelerado de crecimiento de las tecnologías de la información, comunicaciones e internet y todos los servicios asociados a los datacenters, aunado a la existencia de una unidad de recursos humanos de reciente creación en la compañía, propicia un interés en conocer la cultura corporativa y su naturaleza en esta organización.

Atendiendo a lo anterior, y dado que el tema de la cultura organizacional es muy complejo así como los elementos que se analizan son en su mayoría abstractos y los procedimientos utilizados para su estudio son diversos y cambiantes, a partir de aquí se realizarán todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara para identificar la cultura organizacional de Dayco Telecom, C.A., de forma que se pueda

determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio. Se pretende realizar una descripción de la naturaleza cultural humana y cultural laboral como organización especializada en el área de data, comunicaciones e internet y, con él, construir soluciones a la formulación de las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las principales presunciones, valores y creencias de los grupos que integran a Dayco Telecom, C.A., determinantes en el logro de sus objetivos?, ¿Cómo el liderazgo gerencial puede colaborar en el Estilo Daycohost, asumiendo los rasgos de los elementos culturales organizacionales que responde a los intereses de una empresa de tales características?.

1.1 Objetivo General

- Describir la cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. para el establecimiento de una estrategia de fortalecimiento del Estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos presentes en la cultura corporativa de Dayco Telecom, C.A.

- Describir la cultura organizacional considerando dos grupos ocupacionales dentro de Dayco Telecom, C.A.: las personas de tecnología y las unidades administrativas.

- Determinar el tipo de liderazgo gerencial existente en Dayco Telecom., C.A. asociado al tipo de cultura organizacional identificado.

- Describir las fortalezas y debilidades detectadas en la cultura organizacional de Dayco Telecom, C.A. para encontrar el modelo de cultura que mejor se adapte a la empresa.

- Identificar las ventajas de la cultura corporativa asociadas al fortalecimiento del Estilo Daycohost para reconocer la estrategia que permita maximizar los beneficios de esta cultura.

II PARTE: MARCO TEÓRICO

Para comprender lo que conlleva la cultura organizacional, es necesario conocer los conceptos de cultura y, determinar que, debido a que las organizaciones están insertas en “macroculturas” y contienen dentro de sí mismas “subculturas”, es importante aclarar inicialmente las diferentes definiciones de cultura organizacional que a continuación se presentan, estos conceptos y otros relacionados a la cultura para así avanzar con un entendimiento preciso de la definición de cultura organizacional.

2.1 Definiciones de Cultura

Como bien se explicó previamente hay que entender qué es la cultura y algunos conceptos básicos relacionados con esta definición.

Por su parte Aguirre, Angel (2004) define la cultura como un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros.

Existen términos asociados a la cultura que resultan importantes aclararlos por cuanto también se encuentran estrechamente relacionados al de cultura organizacional. A continuación algunos de éstos:

2.1.1 Conceptos básicos relacionados con la cultura

En las organizaciones existen lo que algunos investigadores han señalado como macro y microculturas. Resulta oportuno indicar lo planteado por

Capelli, Peter (2003) en el sentido de que, las grandes y pequeñas empresas tienen macro y microculturas y es importante que los candidatos a un puesto puedan trabajar efectivamente en cada una de ellas. La macrocultura es la forma de hacer las cosas en la organización, sus valores generales, las formas de relacionarse que tiene la gente, etc. La microcultura comprende el clima, los valores y la forma de interacción interpersonal que caracteriza a una división, departamento o equipo (p.52).

Existe un primer grupo de conceptos (los conceptos centrales) que como bien lo indica Aguirre, Angel (2004), son los siguientes:

- Contracultura. Siendo una cultura alternativa a la cultura dominante.
- Subcultura. Las subculturas son formas culturales que no tienen autonomía para vertebrar a un grupo autónomo. Están insertas en una cultura como instancias dialécticas hacia el liderazgo. A veces, cuando se crea una fuerte tensión entre las culturas y las subculturas éstas pueden transformarse en contraculturas.
- Transcultural. Un análisis transcultural es el resultado de la comparación de las culturas, de las diversas formas de explicar el comportamiento humano de las diversas culturas.

El segundo grupo de conceptos tiene que ver con:

- Etnia. Es la identidad cultural de un grupo geográficamente aislado (p.129).
- Etclase. Es la afirmación de un grupo socialmente marginado a través de su cultura, mientras que “etélite” es la identidad de un grupo dominante a través de su cultura de dominación.

El tercer grupo de conceptos se encuentran relacionados con “contacto cultural” y son tres:

- **Adcultura**ción. Es el proceso resultante del contacto directo y continuo de dos culturas, del que se derivan influencias culturales mutuas, a veces en equilibrio, a veces en predominancia de una sobre otra.

- **Encultura**ción. Es transmitir la cultura de un grupo a los nuevos miembros de un grupo. La enculturación actual se llama educación (formación, instrucción, socialización, etc) y en ella se enseñan los tópicos de la cultura lo que hay que saber.

- **Incultura**ción. Es la potenciación de cada cultura particular a través de los valores con elementos culturales universales (p. 131).

Una vez explicado que implica el concepto “cultura” resulta pertinente dar inicio a las diferentes definiciones que se le otorgan a la cultura organizacional.

2.2 Definiciones de cultura organizacional

Por una parte, la definición de cultura organizacional señalada por Robbins, Stephen (2004) indica que la misma es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización (p.525). Gareth y Goffee (2001) consideran que coloquialmente el término cultura puede definirse como “la forma de actuar en una organización” (p.30).

Asimismo, Aguirre, Angel (2004) indica que la cultura organizacional (término a utilizar a lo largo de esta investigación) es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia (p.159) y

que este conjunto de elementos interactivos fundamentales comporta cinco proposiciones:

1. La consideración de una cultura, como un conjunto de elementos fundamentales generados y compartidos por los miembros del grupo u organización.
2. El hecho de que la cultura se genera por la interacción del líder con el grupo, lo cual se encuentra estrechamente asociado a los objetivos de la presente investigación así como la proposición siguiente.
3. Si la cultura es generada y compartida por el líder y la organización debe ser transmitida a los nuevos miembros del grupo, esto se hará principalmente a través de la iniciación, la enculturación y la socialización.
4. Al ser compartida la cultura genera identidad cultural y cohesión interna en la organización.
5. Toda cultura es viva si es eficaz para alcanzar los objetivos de la organización, de lo contrario habría que cambiarla.

Alabart y Portuondo (2001) formulan la definición siguiente: la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

También ha sido definida por Serra, Roberto (2004) como un generador invisible de energía que hace posible el desarrollo de estrategias, las estructuras y los sistemas de las empresas en general (p.109). Es el modelo consciente o inconsciente que los integrantes de la empresa tienen en cuenta para saber cómo se hacen las cosas en el interior de la organización.

Plantea a su vez que en un nivel más profundo la cultura puede pensarse como un grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, símbolos, mitos, estructura y el lenguaje de la organización (p.109).

La cultura organizacional puede ser comprendida entonces como las relaciones interpersonales que se producen dentro de una empresa u organización en el ámbito de una serie de factores comunes definidos de forma tangible o intangible, bajo los cuales van a estar agrupados y, que van a caracterizar a todos sus miembros por compartirlos en un espacio y situación determinado (departamento, unidad de negocio, grupo de proyecto) comprendiendo los rasgos corporativos más significativos de la organización.

Apoyando esta definición, resulta pertinente señalar lo conceptualizado por Gareth y Goffee (2001) manifestando que la cultura corporativa se define como la intersección de las dos categorías conceptuales acerca de cómo se relacionan las personas: sociabilidad y solidaridad (p.41).

Esta última definición coincide en el aspecto de la socialización ó sociabilidad que se ha señalado como un punto estrechamente vinculado con la cultura organizacional y que, de una u otra forma, los distintos autores de los cuales se han tomado las definiciones de cultura organizacional consideran importantes y representan un nexo en común entre todos ellos, por lo cual, más adelante también se

explica la relación entre la socialización y la cultura organizacional, así como su identificación en cada una de las tipologías de la cultura organizacional.

2.3 Los estudios sobre Cultura Organizacional

Diversos han sido los estudios sobre cultura organizacional. Según Aguirre, Angel (2004) se pueden rastrear los preliminares de este movimiento en los estudios de E. Mayo sobre la Western Electric, en cuyo tercer período de investigaciones en los años de 1930 fueron suspendidas a causa de la depresión económica. Más tarde Warner completa estas investigaciones en 1947 con la perspectiva de la comunidad exterior, tarea proseguida por Gardner y Whyte. En obras de Trice, Velasco y Alutto en 1969 ya consideran algunos elementos culturales como los rituales en la empresa y las de Hugonier en 1982, Handy y Maccoby en 1985, sobre los valores (p.176)

Según Jean Lee y Kelvin Yu (2004) los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron con Pettigrew en 1979, quien introdujo el concepto antropológico de cultura al campo organizacional, mostrando la manera de utilizar algunos conceptos relacionados tales como “simbolismo”, “mito” y “ritual”, para el análisis de las organizaciones.

Lo resalta también Aguirre, Angel (2004) e indica que la obra más significativa son los trabajos pioneros de Pettigrew, *On Studying Organizational Cultures* hasta las obras famosas de Pascales y Athos en 1981, *The Art of Japanese Management*; de Ouchi en 1981, *Theory Z*; de Deal y Kennedy *Corporate Cultures* y la más conocida de Peters y Waterman en 1982, *In search of Excellence*. De las obras de esta década son muy representativas las de Deal y Kennedy en 1982, *Corporate Cultures. The rites and the rituals of corporate life*, por su aporte a la comunicación ritual, que más tarde retomaría Harrison, Trice y Beyer, en 1984, 1985 y 1987, pero

sobre todo la obra de Schein en 1985, *Organizational and Leadership*, verdadera obra clásica de punto de partida para los estudios sobre cultura de la empresa.

La tesis central de esta primera etapa de estudios se puede resumir como que todas las empresas poseen la misma tecnología pero no la misma cultura. Aquellas organizaciones que posean culturas fuertes serán competitivas. La cultura es presentada como una solución a la crisis empresarial y en muchos estudios mitifican el milagro económico japonés. La obra de Schein ya se dedica a otros aspectos con mayor moderación al evaluar los resultados del liderazgo cultural en la empresa.

En la década de los noventa diversos autores como Sacman, Bertrand, en 1991; Alveson y Breg en 1992; J. Le Mouël en 1992, entre otros, señalan la influencia de las diversas escuelas antropológicas en la definición de cultura organizacional, mientras que otros como Schein en 1985, Thevenet en 1986, Pümpin y Echeverría en 1988; Turner en 1990, Schulz y Gabriel en 1991, y Aguirre en 1994, 1999 y 2000.

Los estudios de los últimos años sobre la cultura organizacional van enfocados fundamentalmente a la importancia de ésta en la eficacia del liderazgo y gestión de la empresa.

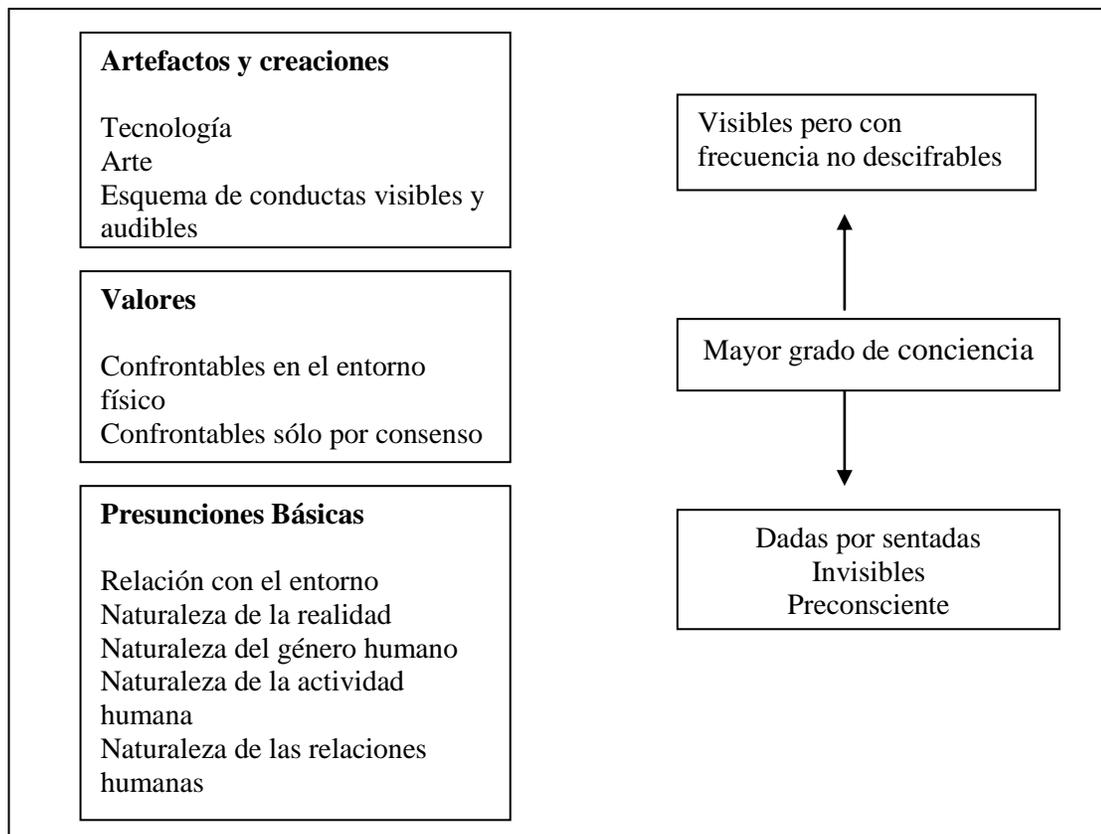
Las distintas definiciones de cultura organizacional expuestas así como los estudios sobre el tema plantean la existencia de que la misma se compone de ciertos elementos y características. Por ello, se explicarán aquellos que son esenciales para comprender la cultura de una organización.

2.4 Elementos de la Cultura Organizacional

Existen unas presunciones básicas expuestas por Aguirre, Angel (2004) que apoyan lo considerado por E.H.Schein en los años ochenta, que están formadas por aquellos supuestos tan repetidos y habituales que casi se creen que son la propia naturaleza de la organización. Estos son:

- Etnohistoria (y etnoterritorio).
- Creencias y cosmovisión (religión, mitos, filosofía, ideología).
- Valores y normas.
- Comunicación (lenguajes y rituales).
- Productos (materiales y formales) y oficio.

Muchos autores toman como punto de partida el esquema de tres niveles de Schein, presunciones, valores y artefactos, es decir, un nivel fundante, un nivel organizador y un nivel observable:



Señala Aguirre, Angel (2004) que los elementos básicos mencionados se pueden asociar a los tres posibles niveles de Schein. El nivel fundante: etnohistoria y creencias, nivel organizador: valores y comunicación, nivel exterior: productos (p.182).

Un nivel observable referido a los productos de la cultura, incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, etc.

Nivel apreciativo y valorativo, que permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.

Un nivel fundante, integrado por supuestos y creencias básicas. Aquí Schein planteó que corresponde al nivel más profundo que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Al respecto Serra, Roberto (2004) manifiesta que la cultura no sólo se refiere a lo que la gente es sino que se maneja también con percepciones subjetivas y que muchos de sus aspectos son implícitos y se dan por supuestos (p.109).

A continuación serán descritos entonces los elementos básicos de la cultura organizacional.

2.4.1. Ethnohistoria

Para Aguirre, Angel (2004) la etnohistoria (o historia de identidad cultural) narra los orígenes, el pasado, el momento presente y los proyectos de futuro. En la perspectiva histórica de la organización hay dos secuencias importantes: la fundación y larga marcha (creación de la cultura del grupo y explicación de la misión y del proyecto estratégico) y el ciclo vital de la empresa (las tres edades de la empresa: infanto-adolescencia, madurez y decadencia de la empresa).

La historia proporciona identidad: desde dónde somos, quiénes somos, adónde vamos. Tiene un carácter especular, nos vemos en su espejo pudiendo resolver muchos de los problemas actuales desde la perspectiva de la experiencia. La organización tiene, gracias a su historia una herencia cultural (mitos, rituales, valores, lenguajes). La historia es un patrimonio compartido que da solidez a la organización. (p.201).

La historia señala un rumbo hacia el futuro puesto que supone una acumulación dinámica de decisiones y proporciona héroes individuales o colectivos y sus fechas importantes recuerdan los momentos intensos de la comunidad organizacional (p.202).

Para Serra, Roberto (2004) en la cultura intervienen los hechos históricos, no sólo lo que ocurre en la actualidad sino todo aquello que ha ocurrido en el pasado.

Así puede comprenderse que la cultura organizacional va a estar conformada por las acciones que a lo largo de su historia se han ido desarrollando,

sea esta pasada o presente, ambas van a ir proyectando lo que se espera que reflejará un estado común ya sean conscientes o no en todos los miembros de la organización.

2.4.1.1 Enoterritorio

También explica Aguirre, Angel (2004) que la organización crea cuerpo espacial (edificios, áreas de producción, despachos, patios de carga) a toda una serie de interacciones sociales y roles que se producen dentro de la organización, asignando espacios a las diversas personas y funciones. Estas interacciones espaciales configuran las diversas formas que tienen los miembros de la empresa de apropiarse o de apropiarles el espacio (desde la forma de las mesas de reuniones y despachos hasta la privacidad o la personificación) (p.204). La estética de los edificios, su ubicación y disposición, su decoración, proporcionan señales espaciales de identidad cultural de la organización, como exhibición de su corporalidad.

La territorialidad básica de una empresa viene dada por su ámbito de influencia (local, nacional, multinacional) más que por su ubicación (p.204). Enoterritorialmente la empresa es un elipse con dos centros compuesta por dos círculos territoriales implícitos que se necesitan, el espacio del organismo-cuerpo organizacional y el espacio del entorno apropiado que es el cliente (p.205).

2.4.2. Creencias

Las creencias son construcciones ideativo-emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de la religión, la filosofía, la magia, el arte. Se configuran como una representación organizada del mundo (de la vida y de la muerte), y como hermenéuticas de la realidad, fundamentan el comportamiento

individual y colectivo, así lo manifiesta Aguirre, Angel (2004) en su obra la Cultura de la Organización (p.205).

Para Aguirre, Angel (2004) las creencias guardan similitud con lo que llama Schein como presunciones básicas, las cuales se resumen así:

1. Relación de la humanidad con la naturaleza. ¿A qué nivel empresarial los miembros claves contemplan la relación de la empresa con su entorno, como una dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado o similar?.

2. La naturaleza de la realidad y la verdad. Las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un hecho, cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se revela o se descubre; conceptos básicos del tiempo y del espacio.

3. La naturaleza del género humano.¿Qué es lo que significa ser humano y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La naturaleza humana es buena, mala o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?.

4. La naturaleza de la actividad humana. ¿Qué actitud conviene a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas etc.? ¿Qué es el trabajo y qué es el juego?.

5. La naturaleza de las relaciones humanas.¿Cuál se estima que es el modo apropiado de relación entre las personas, o de distribuir poder o amor? ¿ La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley en el carisma o en qué?.

2.4.2.1 Mitos

El mito es una narración sagrada, es decir llena de sentido para la vida, frente a narraciones carentes de orientación y sentido. Los mitos están asociados a acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales¹.

Los mitos suelen describir normalmente de un modo exagerado, historias que ocurrieron en momentos críticos de las compañías. Con tal grado hiperbólico contribuyen definitivamente a la cultura empresarial. Para orgullo de sus narradores se transmiten rápidamente a los nuevos empleados.

Cendejas y Hernández (2006) consideran los mitos como historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Así lo plantea Aguirre, Angel (2004): para estar convencidas de la “grandeza” de su visión, de su acción, y de su misión la organización tiene y necesita narraciones míticas .(p.210). En las organizaciones pueden existir mitos sobre los orígenes, mitos de la refundación y mitos de la misión final. Cada uno tiene su fuerza cultural y el líder los utiliza para implantar la cultura organizacional (p.212).

2.4.2.2 Religión

La religión de la organización descansa sobre un sistema ritual de participación: rituales de entrada, poder, fiesta, de despedida; altamente

¹ Esta información fue extraída de un documento de cátedra de una universidad de Buenos Aires-Argentina, en el año 2007 y publicado en www.periounlp.edu.ar/tpm

cohesivos y comunicadores. En la religión de la organización hay elementos totémicos, la figura del fundador, el símbolo o logo de la empresa, escudos y banderas, etc.

Como bien lo ha estudiado Aguirre, Angel (2004) la religión de la organización comporta el descubrimiento de la creencia en una visión trascendente para alcanzar la misión a través del trabajo-sacrificio (p.215).

2.4.2.3 Filosofía e Ideología

Manifiesta Aguirre, Angel (2004) que la filosofía pretende explicar desde la racionalidad, la realidad del hombre, la naturaleza y de Dios, es decir toda la existencia humana basada en esas tres preguntas y, que lo que Schein define como presunciones básicas o fundamentales, esas ideas sobre la naturaleza humana, sobre el hombre, etc, son en gran parte, una reflexión filosófica sobre la realidad que rodea al mundo del líder: la naturaleza del hombre y la sociedad, de sus relaciones, de la verdad, etc. (p.217)

Se puede entender aquí que todo líder tiene sus pensamientos propios sobre la naturaleza y el hombre, lo cual va a incidir en las decisiones de tipo cultural que considere.

La ideología se puede definir como un conjunto organizado de ideas que definen a un grupo en su intento de explicar la realidad y transformarla, un compendio de ideas aplicadas a la acción. Es esa la definición que plantea Aguirre, Angel (2004) y la diferencia de otros conceptos como creencias y valores, al dejar establecido que en las organizaciones prefieren hablar de ideario en lugar de ideología que representa un conjunto de ideas rectoras fundamentales que inspiran la

acción de una organización o como un sistema de valores asumido desde un conjunto de creencias (p.221).

2.4.3 Valores

Cantú, Humberto (2001), señala que los valores son aquellas impresiones profundas, que se tienen de la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se lleva a la vida personal de forma congruente.

Por tanto, los valores van a constituir la interpretación de la realidad organizacional que cada miembro de la empresa va a concebir conforme a lo transmitido ya sea a lo largo del tiempo, por los líderes y puesto de manifiesto en decálogos, publicaciones o de manera implícita en las acciones de la organización.

Asimismo señala Aguirre, Angel (2004) que los valores se fundamentan en las presunciones básicas (etnohistoria y creencias) y surgen de la evaluación del entorno: tiene valor lo que es bueno para el hombre o la comunidad, y valorar es seleccionar (criterio estratégico de acción) (p.222).

Según Thavenet (1992) citado por Aguirre, Angel (2004), se entiende por valores unos principios inmateriales y con una fuerte connotación moral. Los valores son lo que la empresa considera que es el bien:

- Los valores pueden por tanto promulgarse como principios morales, en términos “se debe” o “no se debe”.
- Sirven de referencia durante la toma de decisión de la empresa.
- La empresa le otorga contenido a dichos valores.

- Los valores son operativos, actúan sobre la realidad cotidiana de la empresa, a través de sus formas de gestión y sus procedimientos (p.226).

Los valores son:

- Un enunciado categórico-moral: lo que se debe hacer, lo que es bueno hacer para la empresa.

- Un principio operativo: la opción buena, la decisión buena para el futuro de la empresa.

- El conjunto de elementos implícitos y explícitos que guían la conducta de los miembros de la empresa.

- Los comportamientos ejemplares asumidos por la empresa.

2.4.4 La Comunicación

Para Kinicki y Kreitner (2003) es un proceso bidireccional de elementos vinculados en forma consecutiva. Está referida al intercambio de información entre el emisor y el receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos (p.300). Lo apoya Aguirre, Angel (2004) definiéndola como la capacidad que tienen los hombres de relacionarse entre sí, transmitiéndose información cognitiva y afectiva. La comunicación humana más habitual es la del lenguaje (oral, corporal, escrito, icónico), lo que comporta una sintaxis (relación formal de los signos entre sí), una semántica (relación formal de signos con los objetos) y una pragmática (relación de los signos con sus intérpretes-interpretantes) (p.231).

2.4.4.1 Los Lenguajes

Chavarría, Mariela (2006) expresa lo que Schein indica sobre el lenguaje: la manifestación más obvia de la cultura. En consecuencia, lo que una

organización expresa por escrito o con imágenes particulares, refleja lo que esa organización cree o valora y por lo tanto forma parte de su acervo y de su historia.

En una organización se pueden distinguir entre lenguajes internos y externos. Los internos: el léxico propio del oficio, la jerga propia de los subgrupos culturales, la vestimenta específica y sus denominaciones, los lenguajes de comunicación jerárquicos (mando directo, circulares, tuteo, etc), el lenguaje de la comunicación afectiva entre “iguales” y el lenguaje burocrático.

Los lenguajes externos corresponden a la recepción de clientes y visitantes, la recepción de nuevos trabajadores, la publicidad, el lenguaje de ventas, los lenguajes simbólicos de identidad (logotipo, escudo, bandera, anagrama, organigrama, color, diseño, etc) así lo presenta Aguirre, Ángel (2004).

2.4.4.2 Los Rituales

Una serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización. El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la indumentaria, el saludo, etc. Todos son secuencias repetitivas de historias que expresan y refrescan los valores clave².

Los rituales son actos simbólicos pautados y repetitivos que cohesionan y vertebran al grupo, de cuya ejecución se derivan actos de afirmación identitaria y de eficacia social. Los rituales más importantes en una empresa están

² Fuente de Información: Documento de cátedra de una universidad de Buenos Aires-Argentina, en el año 2007 y publicado en www.periounlp.edu.ar/tpm

relacionados con los rituales de entrada, de jerarquía y mando, de celebraciones y fiestas así como asociados a despidos, jubilaciones y salidas³.

Por ejemplo, constituyen rituales aquellos que deseen exaltar a los “héroes” de la empresa, trabajadores ejemplares, aniversarios, y premios.

2.4.5 El Oficio y el Producto

En este elemento conviene reseñar lo indicado por Costa, Joan (2002) que es lo referente a que la cultura organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados, integrados ahora en un equipo cohesionado y motivados hacia intereses comunes. La cultura corporativa se expresa hacia fuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria. La identidad y la cultura son generadoras de la personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias por el público (p.70).

Asimismo, muestra que la identidad y cultura son algo profundo e interno y se manifiesta cuando ambas se convierten en estilo, que es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción, que singulariza a la empresa.

Por otra parte Aguirre, Angel (2004) plantea que el producto como elemento cultural de la organización tiene varias dimensiones:

- El oficio, que es la capacidad de la empresa para hacer el producto.

³ En las organizaciones es de gran importancia los rituales ya que todo líder o simplemente un comunicador debe ser un “buen ingeniero de rituales” así lo señala Aguirre, Angel (2004) : p. 236.

- El producto, que puede ser material (cosa, artefacto, herramienta) o formal (agrupamientos, instituciones, formas, símbolos, etc).

- La marca y la imagen, como identidad de la producción y de la organización.

- El cliente, como receptor del producto a través de la publicidad y la venta.

Dentro de todos estos aspectos, se debe destacar que, en lo que corresponde al oficio, se encuentra el del trabajador y el de la empresa. Para el caso del primero se refiere a la actividad individual que el personal sabe hacer y es un patrimonio cultural por cuanto los individuos tienden a agruparse en gremios conforme al oficio (ser del gremio de los mecánicos, de los albañiles, etc) y éstos a su vez forman las subculturas. (p.241). En los productos es importante considerar la calidad total que está referida a la eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos.

Cuando se habla del oficio de la empresa se refiere como lo indica Thevenet (1992)⁴, en términos de cultura empresarial, al patrimonio que la empresa ha adquirido para responder a las exigencias mismas de su existencia, es decir, la realización de su objetivo. Esto permite establecer puntos de comparación y las particularidades específicas de una organización porque el oficio es la respuesta de la empresa a las necesidades de su razón de ser.

Los productos están referidos a objetos, cosas ó artefactos (materiales) o pueden referirse a gestiones, interacciones sociales, servicios (formales). Los productos materiales y formales están referidos a elementos culturales de la empresa

⁴ Cfr. Por Aguirre, Angel (2004) : 76.

por cuanto están expuestos a la publicidad, que no es otra cosa, que un lenguaje que va más allá del signo, se adentra en lo simbólico y habla al inconsciente. Demuestra que un producto es y tiene un significado profundo que va más allá de su mera apariencia.

Para Costa, Joan (2002) es en el hecho singular del hacer y del comunicar, (el cómo) cuando lo que ha sido hecho (productos, objetos, servicios) adquiere significado y valor. El cómo es subsidiario de la cultura organizacional, y ella transforma el quién y los qué en Personalidad y Estilo corporativos: componentes cualitativos de la imagen.

A lo largo de su obra: Cultura en las organizaciones, connota muy claramente Aguirre, Ángel (2004) que los productos materiales reflejan un elemento de la cultura organizacional también cuando se exponen en las tiendas con los colores y el arte de venta que caracterizan a la empresa. Asimismo, hay casos en que los visitantes de la empresa en la recepción, por ejemplo, pueden contemplar los productos y también es posible hacer esta apreciación en las oficinas del personal.

En otro orden de ideas dentro de lo que comprende el producto, se encuentra lo relacionado con la marca e imagen. La marca comunica identidad y potencialidad. La identidad visual de una organización no sólo descansa en un diseño aceptable sino que debe ser el resultado de su cultura. La visualización de la identidad es fundamentalmente simbólica, y va desde el logotipo y el anagrama hasta el simbolismo ilustrativo.

Señala este autor que la identidad de la marca responde a una visión de la empresa y a una estrategia de excelencia, a través de los cuales se alcanzará la misión definida por la cultura organizacional. Sobre los simbolismos visuales resulta conveniente acotar que la base para construir la comunicación exterior sensorial –sea

visual, auditiva, táctil, gustativa u olfativa- de cara al cliente, es la identidad cultural (p.247).

Crear una identidad audiovisual de la empresa y del producto es tan importante como vestir a una persona adecuadamente para realzar su identidad personal. La gran importancia de la imagen audiovisual de identidad de la empresa y su producto es, la de que es embajadora creíble que intenta unir dos culturas, la del líder empresarial y la del cliente, a través del producto, siendo lo más decisivo de todo es que si no se convence al cliente, la empresa no tiene sentido y, por tanto, su identidad debe ser cambiada (p.248).

El Estilo Daycohost, reflejado por la empresa en la cual se basa la presente investigación, será explicado en capítulos posteriores y conlleva gran parte de lo que aquí se ha identificado como un elemento esencial de la cultura organizacional: los valores que de forma cohesionada reflejan sus empleados unidos y expresados en cada uno sus productos y servicios dirigidos a sus clientes y cómo éstos lo perciben.

2.4.5 Elementos de la Cultura Deseada

Para Cabrera, José (2006) los elementos a tener en cuenta en la Cultura Deseada, se detallan a continuación:

1. Misión/Visión/Objetivos. Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.

2. Sistema de Valores. Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.
3. Hábitos de Trabajo. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.
4. Ritos y Ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.
5. Organización, comunicación e información Interna. Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.
6. Características de los Directivos. Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc.

2.5 Características de la Cultura Organizacional

Estas características básicas identificadas por Robbins, Stephen (2004) son indicadas a continuación:

- Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

- Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

- Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

-Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

- Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

- Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en las siete características antes mencionadas pinta un cuadro realista de su cultura.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, resulta importante considerar las características del liderazgo asociado a cada uno de los diferentes tipos de cultura que serán expuestos una vez que se posea una noción del tema del liderazgo que se explicarán en el siguiente punto.

2.6 Noción de Liderazgo en Cultura Organizacional

Como se manifiesta a lo largo de esta investigación, toda empresa u organización va creando su propia cultura conforme a los valores que se van generando dentro del sistema en el cual se desenvuelve la compañía, reflejando, entre otros aspectos, la historia de las personas que la conforman y el tipo de personal que va ingresando a la misma.

Se considera entonces que, desde el momento en que ingresa personal nuevo en la empresa, el jefe de departamento, el gerente u cualquier otro, pero fundamentalmente el personal directivo, gerencial y/o supervisores inmediatos de cada una de las áreas y divisiones de trabajo, participa activamente en la promoción de la cultura de la que forma parte. A través de la fuerza que ejerce en la transmisión de conocimientos y, aquí la sociabilidad, socialización y solidaridad juegan un papel importantísimo -de las cuales se hará referencia en apartados futuros de esta investigación- se considera al liderazgo presente en la empresa una pieza clave para transmitir al resto de la organización la cultura que se desee y que vaya acorde con los objetivos empresariales.

A efectos de los propósitos de esta investigación resulta imprescindible definir lo que implica el concepto de liderazgo. Afirma Robbins, Stephen (2004) que consiste en la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Asimismo señala que, como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos (p.314). Sin embargo aclara que, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes ya que el hecho que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El

liderazgo informal (es decir la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

Algunos autores como Capelli, Peter (2003) aclaran que adaptar la cultura de la compañía a los empleados no es difícil ni caro. Lo único que se necesita para desarrollar una cultura apropiada es el deseo de observar y escuchar, un poco de creatividad y estar abierto a las nuevas ideas pero los directivos tienen que ser símbolos visibles de la cultura que quieren promocionar (p.127).

Se puede pensar entonces que los empleados están siempre observando el comportamiento de sus jefes inmediatos y sus directivos, por tanto si dice que se debe vestir ropa informal pero sigue llevando traje cada día, cualquier que aspire a estar en un puesto directivo continuará llevando traje.

Schein (1991) plantea el rol del dirigente. Este es concebido como un agente multiplicador de la cultura organizacional. Apunta que los cuadros directivos tienden a trasladar hacia abajo, las formas de gestión y administración que se deben seguir en toda la organización, por lo que marcan el accionar del personal en los diferentes niveles de la organización, lo que a su vez define o determina la actuación de la organización como un todo.

De ese modo, los mandos medios y altos de la organización están llamados a invertir gran parte de su tiempo en definir las líneas de acción que deberán orientar el quehacer organizacional. Para ello deberán tener claro cuáles son los objetivos que se desean alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de diseñar metas precisas y evaluables. El liderazgo que deben ejercer los mandos medios y altos de una organización debe estar acompañado de proyectos y tareas definidas en función

de las necesidades que es necesario satisfacer para cumplir con la misión y los propósitos organizacionales.

Para Robbins, Stephen (2004), los líderes transmiten la cultura de la organización a través de lo que hacen y lo que dicen. Los buenos líderes en las culturas orientadas al cliente comunican una visión enfocada en éste y demuestran con su conducta que éste es su compromiso (p.541).

Lo que si es seguro es que para los especialistas de recursos humanos representa una labor importante ayudar a incorporar un claro liderazgo por valores en las organizaciones, cada uno desde el rol o nivel de responsabilidad en que pueda intervenir para crear o fortalecer un sistema de valores para la cultura corporativa que se desee.

2.7 Tipos de Cultura Organizacional y Liderazgo

Conforme a la revisión de diferentes autores que han desarrollado investigaciones diversas sobre los tipos de culturas que pueden surgir en las organizaciones, se han encontrado analogías entre las diferentes tipologías que proponen y, que pueden ser englobadas en cuatro tipos, a saber: 1.- Cultura amistosa/colaboradora, 2.- Cultura individualista, 3.- Cultura familiar y 4.- Cultura agresiva.

La mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una influencia poderosa sobre sus subordinados. Para Reyes, Amílcar (2003) las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

Sin embargo, esta tipología no implica que una organización no pueda presentar ciertos rasgos de otros tipos de cultura distintos a la predominante e incluso conviene mencionar que las características de una cultura corporativa pueden ir cambiando conforme al tiempo u otros eventos que ocurran en la empresa que lleven finalmente a adoptar las características de una cultura completamente distinta a la que poseían.

Por ello, se hace la asociación que en cada una de las cuatro culturas mencionadas pueden existir rasgos culturales propios de una cultura fuerte o débil. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar. Explica Reyes, Amílcar (2003) que se pueden tipificar estos dos tipos de cultura en cuanto a:

- Autonomía Individual. En una cultura débil existe supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo. En una cultura fuerte, la supervisión es general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.

- Estructura. En una cultura débil los puestos de trabajos se encuentran estandarizados. Reglas y procedimientos debidamente formalizados. En una cultura fuerte, puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.

- Apoyo. En una cultura débil, la gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal. En una cultura fuerte, la gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.

- Recompensa y desempeño. En una cultura débil, se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal. En una cultura fuerte, las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.

-Tolerancia al conflicto. En una cultura débil, la gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. En una cultura fuerte, la gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.

- Tolerancia a los riesgos. En una cultura débil, la gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. En una cultura fuerte, elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Como bien se ha manifestado, estos rasgos pueden encontrarse presentes en diferentes tipologías, por ejemplo, en una cultura que más adelante se describirá como cultura agresiva ó mercenaria, predominan rasgos de una cultura fuerte como la tolerancia al conflicto y riesgo; mientras que una cultura colaboradora o en red se observa la existencia de una cultura débil debido a que se encuentra presente en ésta el rasgo de premiar y apreciar la cooperación entre sus miembros (rasgo en cuanto a recompensa y desempeño).

También en las distintas culturas organizacionales, pueden encontrarse características del liderazgo transaccional y transformacional, de los cuales Robbins, Stephen (2004) habla de los líderes transaccionales como los líderes que guían y motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, aclarando los roles y las tareas y, de los líderes transformacionales, como aquellos que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos (p.357). Y, existen características que distinguen a los líderes transaccionales y transformacionales, las cuales se indican a continuación:

De los líderes transaccionales.- Recompensas contingentes. Acuerdan un intercambio de recompensas por el esfuerzo, prometen recompensas por el buen desempeño, reconocen los logros; - Administración por excepción (activa). Observan y buscan desviaciones de las reglas y criterios, emprenden acciones correctivas; - Administración por excepción (pasiva). Intervienen sólo si no se cumplen los criterios; Política de no intervención. Abdican sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

De líderes transformacionales. - Carisma. Dan una visión y un sentido de una misión, infunden orgullo, se ganan el respeto y la confianza; - Inspiración. Comunican esperanzas elevadas, usan símbolos para centrar los esfuerzos, expresan propósitos importantes con términos sencillos; -Estímulo Intelectual. Promueven la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas e -Interés personalizado. Prestan atención personal, tratan en lo individual a cada empleado, dirigen, aconsejan.

Otro tipo de liderazgo es el liderazgo visionario que Robbins, Stephen (2004) lo describe como aquel que va más allá del carisma, mencionando que éstos líderes exhiben tres (3) cualidades que se relacionan con la eficacia de sus funciones visionarias: 1) su capacidad de explicar la visión a los demás; 2) Tiene que ser capaz de expresar la visión a los demás no sólo lingüísticamente sino también con su comportamiento, lo que exige conducirse de maneras que la transmitan y la refuercen; y, 3) el poder de extender su visión a diversos contextos de liderazgo (p.357).

Un claro ejemplo de que ciertos rasgos de los tipos de liderazgo pueden estar presentes en cualquier cultura organizacional, es el caso de los líderes de las culturas colaboradoras – cuyas características se describirán en apartados futuros en este capítulo de la investigación- que son generalmente queridos y que suelen ser muy

buenos consiguiendo que se haga el trabajo pero que, a diferencia de los líderes familiares no son siempre carismáticos o visionarios.

Una vez aclarado las concepciones sobre algunas de las diferentes culturas y liderazgos que pueden existir en la cultura predominante de una organización, a través de los matices que adquieren mediante los rasgos que puedan tomar de una u otra clasificación, se describen los cuatro tipos en que fueron agrupadas las culturas y se determinaron las características del liderazgo asociada a cada una:

2.7.1 Cultura Amistosa/Colaboradora

Una cultura de este tipo va a estar asociada a características como: el trabajo compartido, el apoyo para aprender, el trabajo innovador, la creatividad, indagación y curiosidad, compromiso con los éxitos de otros, toma de decisiones democráticas, integración, interacciones dinámicas, empatía con los demás, solución de conflictos, expectativas de madurez y profesionalismo personal.

Dentro de esta cultura puede ser incluida la definición y características que atañen a una cultura en red, tipo de cultura definida por Gareth y Goffee (2001) y, que se identifica con el concepto que aquí se plantea de cultura amistosa y colaboradora. Define la cultura en red en dos formas: positiva y negativa. Ambas tienen sus propias y diferentes normas de supervivencia y ofrecen un buen punto de partida para empezar a explorar esta intrigante forma de cultura.

Las reglas de supervivencia en la forma positiva:

- 1.- Haz amigos por toda la organización.
- 2.- Ayuda a los demás cuando lo necesiten.

- 3.- Piensa que las reglas están hechas para ser interpretadas.
- 4.- Ten presente que tu carrera te pertenece.

Las reglas de supervivencia en la forma negativa:

- 1.- Trae dos chaquetas al trabajo.
- 2.- Asegúrate de que estás en la reunión que se hace antes de la reunión.
- 3.- Envía tus correos electrónicos a las personas adecuadas.
- 4.- Mantén tu cabeza baja.

Son los altos niveles de empatía y la alta confianza una de las características primordiales de la cultura que se ha tipificado como amistosa/colaboradora.

Apoyando lo que manifiesta Gareth y Goffee (2001) como otras características de la cultura en red, es que la gente se conoce y se aprecia: hacen amigos, como dice la regla, por toda la organización y, los trazos de amistad, se muestran en otros patrones de comportamiento, señalando la paciencia y la tolerancia, así como el respeto por las ideas ajenas. Los que tienen menor rendimiento no son puestos en evidencia sino que se les ayuda.

Esta cultura amistosa/colaboradora a la cual se hace referencia, se identifica claramente con la aportada por R.A. Cooke y J.L. Szumal, (2003; cp. por Kreitner y Kinicki), que es la referida a un tipo general de cultura organizacional, el constructivo, en la que se estimula a los empleados para que interactúen y trabajen en tareas y proyectos de manera que ayuden a su necesidad de crecimiento y desarrollo. Este tipo de cultura apoya creencias normativas relacionadas con los logros, realización personal, humanismo y afiliación (p.34).

A continuación las características más importantes de esta cultura:

Cultura Amistosa/ Colaboradora	
Creencias Normativas	Características Organizacionales
Logros	Son organizaciones que hacen bien las cosas y valoran a los miembros que establecen y logran sus propios objetivos. Se espera que los miembros definan objetivos desafiantes a la vez que realistas, establezcan planes para alcanzarlos y los busquen con entusiasmo. (Búsqueda de una norma de excelencia).
Realización Personal	Son organizaciones que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad, y el logro de tareas y crecimiento individual. Se estimula a los miembros para que disfruten su trabajo, se desarrollen y emprendan nuevas e interesantes actividades. (Piensen de manera singular e independiente).
Humanismo	Son organizaciones administradas de manera participativa y centrada en las personas. Se espera que los miembros tengan una actitud de apoyo, constructiva y abierta a la influencia de sus interacciones. (Ayudar a otros a que crezcan y se desarrollen).

En estas características se pone de manifiesto como las diferentes concepciones expuestas por diversos investigadores pueden agruparse bajo un mismo parámetro de cultura que se ha decidido denominar amistosa/colaboradora con rasgos

muy marcados relativos a una cultura basada en la amistad, apoyar conscientemente a los demás -como ya se plasmó en la regla explicada en párrafos anteriores relativa a “Ayudar a otros cuando lo necesiten”.

Asimismo, se puede tipificar que en una cultura amistosa/colaboradora, las carreras profesionales de los empleados que conforman la organización son responsables de realizarlas ellos mismos, enfocado al hecho de tratarse de una cultura construida en que las personas se conocen lo suficiente (dado el ambiente de camaradería, amabilidad y cordialidad en que se desenvuelve), entonces los empleados pueden determinar sin ningún inconvenientes los objetivos que deseen alcanzar.

Gareth y Goffee (2001), además, consideran que una de las claves para describir la cultura organizacional es el observatorio de conductas en función de cómo se distribuye el espacio físico, cómo las personas se comunican unas con otras, cómo se emplea el tiempo y cómo se expresan las identidades personales.

He aquí las conductas que, según los autores mencionados, pueden observarse en una cultura amistosa/colaboradora:

Observatorio de Conductas en la Cultura Amistosa/Colaboradora

Espacio Físico

Las puertas están abiertas o sin cerrar con llave. Las personas se mueven con total libertad dentro de los despachos de los demás. Las oficinas pueden estar decoradas con fotografías de familia o de los compañeros, postales, dibujos u notas de humor. Se dedican grandes espacios para actividades sociales: bares, salas de café, instalaciones deportivas, etcétera. El espacio “privilegiado” (grandes oficinas, aparcamientos) está unido a la jerarquía formal, pero también hay otros “tratos” que favorecen a unos más que a otros. Puede que haya logotipos corporativos, pero en las culturas en red negativas pueden ser motivo de risa. De la misma forma, las diferentes áreas dentro del mismo edificio pueden ser decoradas y defendidas de manera que las apartan de las demás; el departamento de Marketing puede llegar a convertirse en una zona prohibida para los expertos en finanzas y viceversa. Los de fuera son fácilmente identificados: llaman a la puerta antes de entrar; visten de forma diferente, etcétera.

Comunicación

Existe abundante conversación. Aunque hay jerarquías y procesos formales, gran parte de la comunicación tiene lugar fuera de los sistemas formales, en conversaciones cara a cara, por teléfono o en “reuniones antes de las reuniones”. Documentos en soporte papel pueden ser anotados a mano antes de ser pasados a otras personas de la red. El correo electrónico puede utilizarse para enviar mensajes personales. En culturas en red altamente politizadas los documentos pueden ser copiados de manera rutinaria a los actores clave. Gestionadas hábilmente, las redes potencian el negocio y facilitan la integración, pero a menudo se crean diversas facciones alrededor de funciones, niveles, negocios o países, lo que impiden la comunicación. Por otro lado, como hay abundante conversación, existe la posibilidad de un rápido intercambio de información y una alta creatividad. Se puede prestar una considerable atención a la forma “correcta” de comunicar: es decir; al estilo, la forma y la presentación más que al contenido.

Tiempo

Las personas usan el tiempo para relacionarse entre ellas (socialización) y no están penalizadas por hacerlo. Además las actividades sociales son con frecuencias una prolongación de la “jornada laboral”. Esto puede hacer que el día sea largo, pero parte de la jornada puede discurrir en el bar, en el campo de golf o en club social. Las personas se conocen entre ellas con rapidez y muchas desde hace ya tiempo.

Identidad

Las personas se identifican unas con otras; fuertes lazos de sociabilidad intensifican sentimientos de similitud entre los individuos. Las diferencias son minimizadas y si se expresan, son vista como sutiles variaciones en el código de vestir o la forma de hablar: Se da importancia a rituales sociales establecidos que vinculan a las personas incluso después de haber dejado la compañía (clubes sociales, asociaciones de pensionista, asociaciones de alumnos) Las lealtades personales persisten, aunque en algunos contextos la empresa puede ser criticada, con frecuencia se trata de humor negro porque es un poco como criticarse a uno mismo.

2.7.1.1 Liderazgo en cultura amistosa/colaboradora

Para Gareth y Goffee (2001) la persona que lidera en el tipo de cultura de red [la cual se encuentra identificada con la cultura amistosa/colaboradora que se define en esta investigación] es un individuo con excelentes habilidades interpersonales. Estos líderes no sólo conocen a todo el mundo, sino que tienen un conocimiento también de la jerarquía y del estatus; saben quién es importante con independencia del cargo que ocupe en la compañía (p.113).

Un aspecto importante señalado por Robbins, Stephen (2004) se refiere a lo relacionado con la inteligencia emocional y eficacia del liderazgo, acotando que la primera debe ser otra de las características de los grandes líderes.

Los líderes de las culturas amistosas/colaboradoras tienen una alta inteligencia emocional, se entienden a sí mismos, y buscan entender qué es lo que hace a los demás comportarse de una manera en concreto. Y como señala Gareth y Goffee (2001) creen que las personas actúan por diferentes razones y ajustan su comportamiento en consecuencia. Motivan a un empleado dándole ánimo y autonomía, y a otro con una estrecha supervisión (p.113).

Uno de los aspectos que resulta negativo, considerando la elevada inteligencia emocional que suelen tener los líderes en esta cultura, es que sea canalizada con fines más manipuladores. Como conocen a todos y cada uno de los empleados de una organización, pueden formarse grupos alrededor suyo y trabajar arduamente para debilitar a otros grupos. Este líder también sabe cómo impactar en las personas pero lo hace selectivamente. Así su objetivo no es suavizar las relaciones sino hacer avanzar sus intereses, que pueden ser o no beneficiosos para la compañía. Por ejemplo, puede relacionarse con los demás para potenciar su propio grupo, no

para mejorar la cooperación dentro de la organización ni para construir relaciones interpersonales armoniosas entre los empleados.

2.7.2 *Cultura Individualista*

El otro tipo de cultura que se ha determinado conforme a los rasgos comunes planteados por diversos autores en los tipos de culturas corporativas que proponen, es la cultura individualista y se asocia a lo que Gareth y Goffee (2001) han denominado cultura fragmentada, que como bien lo indican, en su forma positiva [estos autores siempre plantean que los distintos tipos de culturas pueden ser vistas desde dos caras: la positiva y negativa] las reglas para sobrevivir en una cultura de este tipo son las siguientes (p.146):

- Hazte valioso.
- Mantén tus ojos en el premio, aunque esté afuera.
- Respeta ideas y resultados, no a los individuos.
- Contrata efizcamente.
- Aparece de vez en cuando.

Y en la forma negativa:

- Lleva un chaleco antibalas al trabajo.
- Aprende a llevar a divos (as).
- Respétate a ti mismo.
- Da justo lo que debes y nada más.

A su vez, R.A. Cooke y J.L. Szumal, (2003; cp. por Kinicki y Kreitner) expresan que una cultura *pasiva-defensiva*, la cual en esta investigación es asociada a una cultura individualista, se caracteriza por la creencia primordial de que los

empleados deben interactuar de manera que no amenacen su propia seguridad en el trabajo. Es una cultura que refuerza creencias normativas vinculadas con la aprobación, convencionalismo, dependencia y evitación (p.35):

Cultura Individualista	
Creencias Normativas	Características Organizacionales
Aprobación	Son organizaciones en que se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente. Los miembros sienten que deben concordar con otros, obtener su aprobación y ser de su agrado. (“Llevarse bien” con los demás).
Convencionalismo	Son organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas por una burocracia. Se espera que los miembros manifiesten conformidad, acaten reglas y den una buena impresión. (Acatar invariablemente políticas y prácticas).
Dependencia	Son organizaciones controladas por una jerarquía y no participativas. La toma de decisiones centralizada en estas organizaciones lleva a que los miembros sólo hagan lo que se les dice y aclaren todas las decisiones con sus superiores. (Complacer a quienes tienen puestos de autoridad).
Evitación	Son organizaciones que tienden a no recompensar el éxito mientras que castigan los errores. Este sistema de retribución negativa hace que los miembros desplacen la responsabilidad a otros y eviten toda posibilidad de ser culpados por un error. (Esperar a que los otros actúen primero).

La concepción de esta cultura individualista se enfoca en que el trabajo en las organizaciones muchas veces se realiza en solitario sin requerir de la presencia de los colegas o jefes.

Cuando se da el caso de esta cultura individualista o como la denominan algunos autores: la cultura fragmentada, goza de ciertos elementos característicos de la cultura pasiva-defensiva. Entre los aspectos que resaltan cuando esta cultura es aplicada de forma negativa, es que el individuo se caracteriza por su egoísmo y arrogancia así como el respeto por las ideas expuestas por otros compañeros no son bien visto. Esto en cierto modo refleja que la identificación hacia la organización es bastante baja. Se observa entonces que en esta cultura se inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente.

Otra de las consideraciones a tomar en cuenta para identificar una cultura individualista es mediante el observatorio de conductas en función del espacio, tiempo, comunicación e identidad planteado por Gareth & Goffee (2001). En el cuadro que a continuación será expuesto se indican las conductas que pueden observarse en una cultura individualista:

Observatorio de Conductas en la Cultura Individualista

Espacio Físico

El espacio está diseñado par favorecer el trabajo individual sin interrupción. Las puertas suelen permanecer cerradas y las oficinas bien equipadas para que los empleados no necesiten salir en ningún momento. Puede que la mayoría del tiempo estas oficinas se encuentren cerradas (las personas están de viaje, trabajando desde casa, en una conferencia, etcétera), pero es difícil adivinar si hay alguien dentro o no. Algunos individuos se caracterizan por su ausencia.

Comunicación

La charla está limitada a breves intercambios individuales en el pasillo o por teléfono. Existe una cierta resistencia a las reuniones (¿cuál es su objetivo?) siendo habitual que haya dificultades para convocarlas y que resulte muy difícil dirigir las sin el aburrimiento de los asistentes y con independencia de su duración. También puede haber asperezas o el simple abandono de la sala por parte de los participantes. Los individuos hablarán solamente a aquellos que “merezca la pena” dirigirse. En cualquier caso el trato es “te dejo en paz si tú me dejas en paz”. Las personas clave son difíciles de encontrar, incluso dentro de su propio departamento. Los documentos pueden reemplazar la conversación cara a cara, pero no hay ninguna garantía de que sean leídos por la persona a la que van dirigidos. Una gran parte de la comunicación se establece fuera de la organización a clientes y a colegas profesionales.

Tiempo

Las personas van a la oficina solamente cuando lo necesitan. La ausencia es la norma habitual. El logro, y no el tiempo, es la medida que suele utilizarse (y los logros puede llevar mucho tiempo conseguirlos). La mayoría del tiempo se dedica a la búsqueda de la excelencia profesional y técnica individual; cualquier aspecto que interfiera con esto –colegas, tareas administrativas, incluso clientes– puede ser considerado una pérdida de tiempo. Es posible que algunos individuos trabajen “juntos” durante muchos años sin llegar a conocerse unos a otros (suele ser común que los colegas revelen delante de clientes su desconocimiento mutuo en los escasos eventos sociales a que asisten). La óptima gestión del tiempo es una habilidad clave y con frecuencia implica un complejo control de la agenda.

Identidad

Las personas se identifican con los valores de individualismo y libertad, con excelentes técnicas personales, con organizaciones que minimicen interferencias. Existen diferencias personales significativas entre individuos, pero no impiden los resultados (hay bajos niveles de interdependencia) y confirman valores de libertad. La pertenencia es profesional más que organizacional. Las vidas privadas son con frecuencia un misterio; frecuentemente se trata de una compensación por la soledad de trabajar en una organización fragmentada.

2.7.2.1 Liderazgo en Cultura Individualista

Se puede considerar que las relaciones interpersonales líder-subordinado son escasas, por tanto, los líderes se caracterizan a diferencia de la cultura amistosa/colaboradora por una baja sociabilidad. Los líderes ejercen una función limitada al aplicarla de una forma burocrática.

Para Gareth y Goffee (2001), en este contexto, los líderes pueden desempeñar un papel de pivote. Los más efectivos recordarán continuamente a los miembros de su organización fragmentada sus obligaciones hacia el colectivo y reforzarán su consejo con un sistema formal de control (p.159).

2.7.3 Cultura Familiar

Se puede decir que la cultura familiar es una mezcla entre una organización colaboradora y otra agresiva combinadas; la primera aportando altos niveles de amistad y compromiso y la segunda su énfasis en los resultados y su energía.

Si se considera lo que manifiesta al respecto, Gareth y Goffee (2001), en una cultura comunal [cultura que en esta investigación asociamos con la cultura familiar], en su forma positiva las reglas para sobrevivir son las siguientes:

- Únete a la familia.
- Ama el producto.
- Vive el credo.
- Sigue al líder.
- Nuestra historia es diferente.

Y en la forma negativa:

- Deja a tu familia.
- No te preocupes por la competencia.
- Educa a los consumidores (estúpidos).
- Ríndete ante el líder.

Las culturas comunales (familiares) suelen ser habituales en las empresas que empiezan porque estas organizaciones son pequeñas, están centradas en un producto y gestionadas por el fundador (p.167).

Los rasgos de una cultura familiar hacen suponer que el personal que labora en una organización con esta cultura se encuentra estrechamente identificado con la misma y está dispuesto a colocar los intereses de la organización por encima de todo lo demás (familia, vida privada, etcétera).

Existen conductas que pueden dar pistas de que se está en presencia de una cultura individualista, según Gareth & Goffee (2001) estas conductas están orientadas al espacio físico, tiempo, comunicación e identidad:

Observatorio de Conductas en la Cultura Familiar
<p style="text-align: center;"><i>Espacio Físico</i></p> <p>La mayoría del espacio es compartido formalmente (espacios abiertos) o informalmente (mucho movimiento de entrada y salida de la oficina). Puede resultar difícil determinar en la oficina de quien estás, y hay pocas separaciones entre departamentos o funciones. Es probable que no existan grandes diferencias entre las personas en cuanto a la distribución del espacio. Las instalaciones sociales formales están basadas en una socialización informal generalizadas; la comida y la bebida invaden el espacio de “trabajo”. El logotipo corporativo figura en todas partes; la decoración de la oficina extenderá o adaptará el lenguaje de los valores, la misión o la filosofía de la compañía.</p>

Comunicación

Hay comunicación en todos los canales, pero la comunicación oral y los métodos cara a cara van a ser probablemente los dominantes dentro de la organización. La comunicación no verbal es, no obstante, importante; aspectos como el vestuario, color y simbolismo pueden ayudar a las personas a sentirse más cerca de los demás. La comunicación fluye fácilmente dentro y fuera de los diferentes niveles, departamentos y a través de culturas nacionales (un mismo culto les une), pero las personas externas a la organización pueden sentirse excluidas. La conversación está contaminada con el lenguaje privado de la empresa, que reafirma el vínculo entre “nosotros” y las diferencias con “ellos”. Resulta difícil no hablar y existen pocos secretos tanto privados como profesionales que no acaben siendo conocidos por todos los miembros de la organización. Los sentimientos de culpa o vergüenza son utilizados a menudo para corregir comportamientos “cerrados”.

Tiempo

La gente vive en el trabajo; la vida profesional es tan absorbente que el tiempo “convencional” es ignorado. El trabajo y la vida fuera del trabajo se juntan en una sola; incluso en casa, el trabajo llega a ser una forma de vida; la actividad social que nada tenga que ver con intereses profesionales puede ser considerada como una pérdida de tiempo (el trabajo es relajación y viceversa).

Identidad

Las personas se identifican con los valores y la misión de la compañía. Su filosofía se vive; las palabras son puestas en práctica, representadas, debatidas, aplicadas y desarrolladas. El trabajo se convierte en una forma de vida. Los logos, símbolos y eslogan abundan. Una excesiva identificación (combinada con una trayectoria de éxitos) pueden llevar a una pérdida de perspectiva, intolerancia hacia la crítica y complacencia. La compañía genera una intensa lealtad. Cuando los individuos se marchan continúan apoyando a la organización. De hecho, su ferviente identificación puede ser un factor negativo para su carrera posterior. La identificación con el trabajo se lleva a la vida privada siendo habitual llevar logos de la empresa en las ropas, probar productos de la compañía en casa, visitar tiendas pertenecientes a la firma o donde vendan sus productos durante los fines de semana, etcétera.

2.7.3.1 Liderazgo en Cultura Familiar

En este tipo de cultura se hace más evidente el liderazgo carismático. Robbins Stephen (2004) señala que de acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, los

seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando se observan ciertos comportamientos. Asimismo, considera cinco características fundamentales de los líderes carismáticos (p.341):

1. Visión y articulación. Tienen una visión (expresada como meta ideal) que propone un futuro mejor que el estado actual y son capaces de aclarar la importancia de esa visión en términos que los demás entienden.

2. Riesgos personales. Están dispuestos a correr riesgos personales, incurrir en costos elevados y sacrificarse para alcanzar su visión.

3. Sensibilidad al entorno. Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las limitaciones y los recursos del entorno que se necesitan para suscitar un cambio.

4. Sensibilidad a las necesidades de los seguidores. Perciben las capacidades de los demás y responden a sus necesidades y sentimientos.

Los líderes de esta cultura se caracterizan por un comportamiento poco convencional. Actúan de maneras que parecen contrarias a las normas.

Los líderes en estas empresas tienden a inspirar al resto del personal y a ser la orientación principal en toda la organización. Estos líderes dominan todos los aspectos de la empresa, son fuente de sentido para la organización.

Otra característica, que puede representar un problema con los líderes carismáticos de las culturas familiares es que, cuando se retiran o fallecen, la organización puede virar de manera dolorosa hacia la forma individualista.

2.7.4 Cultura Agresiva

Como bien lo indican Gareth y Goffe (2001), las culturas organizacionales de este tipo se caracterizan por una alta solidaridad y una baja sociabilidad (p.119). Así, captura las connotaciones del término: intensidad, enfoque, determinación. Y las reglas para la supervivencia en una cultura agresiva (mercenaria) son las siguientes:

- Ve a trabajar el domingo.
- Haz que las cosas ocurran.
- Destruye la competencia.
- Consigue tus objetivos.
- No lo pienses demasiado.

Las reglas de supervivencia en la forma negativa:

- Ve a trabajar el domingo.
- Házselo a los demás antes de que puedan hacértelo a ti.
- Mantén un as en la manga.
- Haz sólo lo que se mida.
- Céntrate en tu propio beneficio, y olvídate de los demás.

Conviene destacar que ninguna cultura en sí es positiva o negativa. Sin embargo, una cultura agresiva cuando posee elementos característicos de intranquilidad e implacabilidad hacia al logro de los objetivos puede traer dificultades por no pensar en las consecuencias que esto pudiese acarrear.

En este tipo de cultura predomina también una cultura fuerte, en cuanto a que la tolerancia a los conflictos es bastante elevada, porque cualquier empleado que

desea trabajar en una cultura de este tipo no sólo debe conocer bien sus metas, comunicar sus objetivos y su medida claramente a los demás, sino que debe estar preparado para los conflictos, así como la alta tolerancias a los riesgos.

Para R.A. Cooke y J.L. Szumal, (2003; cp. por Kreitner y Kinicki) las compañías con una cultura *agresiva-defensiva* fomentan en los empleados el abordaje de las tareas con fuerza, para proteger su estatus y seguridad en el trabajo. Este tipo de cultura es más característico de creencias normativas que reflejan la oposición, poder, competencia y perfeccionismo.

A continuación se indican las creencias normativas y características organizacionales del tipo de cultura señalada:

Cultura Agresiva	
Creencias Normativas	Características Organizacionales
Oposición	Son organizaciones en que se recompensan la confrontación y negativismo. Los miembros obtienen estatus e influencia al criticar y, de tal suerte, se refuerza oponerse a las ideas de otros. (Señalar errores).
Poder	Son organizaciones no participativas y estructuradas sobre la base de la autoridad inherente a los puestos de sus miembros. Éstos piensan que se les recompensan por encargarse, controlar a los subordinados y, al mismo tiempo responder a las exigencias de los superiores. (Formar una base de poder personal).

Competencia	Se valora el éxito y se retribuye a los miembros por superar a los otros. Los miembros operan en un marco de referencia “ganar-perder” y piensan que deben trabajar contra sus colegas (no con ellos) para sobresalir (Convertir el trabajo en un concurso).
Perfeccionismo	Son organizaciones en que se valoran el perfeccionismo, persistencia y trabajo intenso. Los miembros sienten que deben evitar los errores, tener todo bajo control y trabajar largas horas para alcanzar objetivos definidos con precisión. (Hacer las cosas a la perfección).

También es importante señalar que en estas culturas es posible apreciar las conductas que en torno al espacio físico, la comunicación, tiempo e identidad se pueden observar en las mismas. Gareth & Goffee (2001) las identifican en el cuadro que se muestra a continuación:

Observatorio de Conductas en la Cultura Agresiva
<p style="text-align: center;"><i>Espacio Físico</i></p> <p>El espacio es distribuido “funcionalmente”, con la finalidad de que el trabajo se haga de manera efectiva. El uso de espacios abiertos o mesas flexibles es posible, pero con la finalidad de ayudar con métodos simples, eficientes y de bajo coste al finalizar una tarea, no de charlas con los compañeros. Los visitantes no invitados que aparecen por el lugar suelen ser ahuyentados si alguien está ocupado. Poco espacio se malgasta en las zonas de trabajos, aunque las entradas pueden estar diseñadas para reforzar el temor que inspiran. La decoración de las oficinas suele estar dominada por premios, reconocimientos de logros conseguidos, etcétera. La distribución del espacio está unida al logro y no hay plazas de aparcamiento para el personal; de hecho, la prioridad puede ser el cliente.</p>

Comunicación

La comunicación es directa y está centrada en el trabajo. Informes lacónicos y repletos de datos dejan poco lugar para la conservación distendida entre compañeros. Los conflictos no suelen resolverse mediante pactos. Así, en este entorno es más común una confrontación cara a cara o un duelo legal (Hable con mi abogado). La comunicación que rebase las fronteras (jerárquicas, geográficas, etcétera) es esperada y aceptada si está orientada hacia la tarea. Las reuniones son profesionales, bien planeadas y con un claro enfoque hacia la acción. Se desincentiva la expresión de problemas personales en el ámbito laboral.

Tiempo

Las jornadas largas son la norma habitual de la empresa, aunque es aceptable marcharse una vez que la tarea se ha finalizado. Esto está claramente entendido ya que el tiempo y las medidas de realización son explícitas. La vida privada es un bien precioso y en la medida de lo posible, protegido (es lo que puedes salvar de tu tiempo de trabajo). Cuesta mucho conocer a las personas fuera de sus roles de trabajo. La “charla ociosa” y distendida se considera una pérdida de tiempo.

Identidad

Las personas se identifican con el éxito de la compañía para la que trabajan. Aunque las normas de comportamiento emergen aquí como en cualquier lugar, las diferencias entre individuos son aceptables y se incentivan si con ello se logra el resultado deseado. Lo que une a las personas son experiencias compartidas, objetivos e intereses más que sentimientos en común. En última instancia las relaciones son instrumentales, es decir, el enemigo puede ser con el tiempo el próximo empleador si conviene a sus intereses personales. No hay ninguna vergüenza en cambiar de lealtades o en explotar de forma implacable los puntos débiles del negocio una vez que los empleados han abandonado la compañía.

2.7.4.1 Liderazgo en Cultura Agresiva

Los líderes en una cultura agresiva/ mercenaria, crean ambientes de trabajo extremadamente competitivos y la presión sobre los empleados es constante, especialmente para obtener aquellos objetivos que se han propuesto. Considerando que una cultura agresiva sea llevada de forma negativa, los líderes suelen ser duros y a menudo no conseguir lo mejor de sus subordinados.

Otro de los aspectos que resulta importante acotar es que en cada una de las culturas y tipos de liderazgos asociados a las mismas se observan determinados grados de sociabilidad, y este proceso se encuentra estrechamente vinculado al liderazgo, por cuanto, un líder adquiere determinadas habilidades sociales que van a constituir su capacidad de encabezar el cambio, dotes de persuasión y pericia para formar y dirigir equipos. Por ello, a continuación se exponen ciertos tópicos sobre la sociabilidad y socialización en la cultura organizacional:

2.8 La sociabilidad y socialización con la cultura organizacional

Para cada una de las tipologías determinadas, se pueden establecer niveles de sociabilidad. La sociabilidad (ó socialización) va a estar dirigida a transmitir constantemente a los empleados los rasgos esenciales de la cultura de la organización.

Por ejemplo, para Gareth y Goffee (2001), los líderes mercenarios pueden asegurar que la cultura mercenaria tenga algún grado de sociabilidad para mitigar los costos de personal de sentir un “vacío” en el trabajo que constituye una excusa frecuente de quienes egresan de organizaciones mercenarias. Su imagen pública, es la de un ganador, son gente de acción que consiguen sus objetivos –el mejor vendedor, el mejor negociador, el más agudo abogado- reforzando el valor más importante de su cultura (p.140).

Se observa también que en una cultura agresiva la socialización no resulta tan importante por lo que se caracteriza por una baja sociabilidad. Si esto es aplicado de la forma correcta en una empresa, la misma puede llegar a ser altamente competitiva porque los empleados se enfocan a los objetivos del cargo que desempeñan en la organización como prioridad en sus carreras profesionales y no a establecer amistades.

También es importante señalar que, siempre las organizaciones desean crear de manera consciente su cultura, y el momento del ingreso de los empleados es el más apropiado. Las personas en general, están más dispuestas a adaptarse a una cultura durante los primeros meses de labor, porque quieren adaptarse al ambiente de trabajo, aprender las reglas del juego y familiarizarse con las normas para ser aceptados.

Desde el punto de vista de la cultura organizacional, la socialización es imprimir en los empleados los rasgos distintivos de la organización en cada uno de ellos. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de aprender las normativas bajo las cuales se regirá sus actividades en el trabajo y que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

Entonces, la cultura de una organización va a estar vinculada a la sociabilidad. El hecho de que existe un alto o bajo grado de sociabilidad determinará también el tipo de cultura que exista. Como se ha dicho a lo largo de esta investigación, no existen culturas buenas o malas. Todo dependerá en que medida la cultura que desee adoptar una empresa u organización tolere la sociabilidad y, que no incida en los objetivos empresariales que se proponen; por tanto, lo que interesa es que siempre se encuentre acorde al entorno empresarial que la organización requiere y modificarlo si así también lo desea.

El nivel de sociabilidad en una compañía es lo primero que suele percibir un nuevo empleado. Significa, por ejemplo, que las personas se relacionan de una manera amable y amistosa entre ella. Cuando llega el cumpleaños de un colega, se celebra. Cuando un compañero de trabajo tiene que ingresar en un hospital, recibe visitas de otros empleados.

En vista del grado de sociabilidad que pueda darse en una compañía, se pueden obtener ventajas. En primer lugar, la mayoría de los empleados están de acuerdo en que trabajar en un entorno laboral agradable estimula la moral y el espíritu de equipo. La sociabilidad es a menudo un aliciente para la creatividad porque favorece el trabajo en equipo, el compartir información, y la apertura hacia nuevas ideas. La sociabilidad sana también crea un entorno en el que las personas están más dispuestas a dar en sus trabajos más de los que se les exige formalmente.

Por otra parte, la sociabilidad si es mal aplicada puede producir desventajas importantes para la empresa. Entre otras, en la cultura colaboradora, por ejemplo, puede lograr que se pierda el foco de los objetivos empresariales, que involucren la rentabilidad de la empresa u organización por dedicarse a otorgarle prioridad a la amistad, camaradería y a tolerar el bajo rendimiento de algunos empleados por conservar la amistad y el clima de cordialidad que caracteriza a estas culturas. También, en las culturas colaboradoras si la sociabilidad es bien aplicada, puede resultar poderosa cuando la organización opera en un entorno competitivo que demanda gran flexibilidad y creatividad y son enormemente beneficiosas en aquellas organizaciones para las que el flujo libre de información, especialmente a través de fronteras funcionales y geográficas, es un factor esencial de éxito.

En apartados anteriores se hizo referencia a que las culturas individualistas generalmente no se encuentran identificadas con la organización pero en algunos casos, estas empresas tienen un cierto nivel de sociabilidad. Los empleados suelen entender enseguida que deben mostrarse educados con los demás o que deben participar en algunos eventos sociales relacionados con la compañía. Los miembros de organizaciones individualistas deben aplicar la sociabilidad en algún momento de sus carreras en la organización.

PARTE III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Misión y Visión Dayco Telecom, C.A.

Su misión se enfoca en: Ser una empresa venezolana, proveedora de servicios de Data Center, que ofrece soluciones orientadas a respaldar los servicios de Data, Comunicaciones e Internet en las empresas, negocios o instituciones. La visión se encuentra orientada a: Ser el primer Data Center de Calidad Mundial.

3.2 Historia Daycohost

La idea de operar en el dinámico de los servicios de las tecnologías de la información surgió en 1998. Pero no fue sino hasta finales del año 2000 cuando iniciaron sus operaciones, después de haber cumplido con todos los procedimientos exigidos por CONATEL para la adjudicación de licencias en este segmento.

Durante estos cinco años de trayectoria han diseñado y construido una plataforma tecnológica de servicios que ha sido debidamente certificada según estándares internacionales de infraestructura y seguridad. La sede se encuentra ubicada en una torre, la Torre Dayco, específicamente en la Calle Londres entre Calle Caroní y Calle Nueva York, en Las Mercedes, Municipio Baruta del Estado Miranda.

Han consolidado un equipo humano de aproximadamente 90 personas, con dominio de todos los recursos técnicos necesarios para ofrecer servicios confiables a nivel de un Data Center de Clase Mundial. El modelo de servicios cuenta con la flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades específicas de los clientes.

3.3 El Estilo Daycohost

Una frase que revela el estilo de Dayco Telecom, C.A. es, según expresiones de la Presidencia de la empresa: “esa especial manera de ser de las personas que trabajamos en Daycohost, un equipo interconectado que valora profundamente la calidad de servicio porque entiende que es su atributo diferenciador”⁵. Las palabras que integran su comunicación diaria están recogidas en lo que la Presidencia denomina “Decálogo de Valores” que inspiran y orientan el comportamiento de la organización. Daycohost es una organización de excelencia, con servicios y tecnología de clases mundial, cuyo principal capital es el talento humano.

La puesta en práctica de los valores para ellos es más que un enunciado. “Es un camino hacia la excelencia, una ratificación de nuestro liderazgo, un compromiso con los que vamos a ver”.

Su aspiración e inspiración de negocios es la siguiente: “En Daycohost trabajamos esmeradamente para llegar a ser la empresa proveedora de servicios de Data Center de calidad mundial, con clientes 100% satisfechos debido a: la altísima calidad de atención que siempre le brindamos, la confiabilidad de nuestras soluciones tecnológicas, la flexible amplitud de nuestras respuestas y soluciones y, la calidad de nuestra gente y su pasión por lo que hace”.

A continuación se señalan los valores que constituyen la cultura de servicio de Dayco Telecom, C.A.:

1.- Respeto. Apreciar a quienes los rodean. Creer en el poder de establecer relaciones duraderas con las personas que los rodean, construyendo con ellas vínculo

⁵ Extraído del Decálogo de Valores de Dayco Telecom, C.A. Publicado en www.daycohost.com

basados en el respeto por sus ideas y en la comprensión de sus situaciones particulares. Ejercitan la empatía con sus compañeros de trabajo comprendiendo sus circunstancias, conociendo sus funciones y esforzándose por entender sus puntos de vista.

2.- Excelencia. Máxima atención a los clientes. Tienen un alto sentido de colaboración y entrega para facilitar los procesos de atención al cliente y se involucran en sus planteamientos para brindarles soluciones efectivas y ganarse su preferencia. Se le habla al cliente con un lenguaje comprensible y se evita términos tecnológicos que lo hagan sentir confundido.

Se rechazan visiones segmentadas o departamentales y se presta especial atención a los compañeros de trabajo cuando solicitan apoyo o expresan una idea para lograr una visión integral del negocio.

3.- Coherencia. “Nuestra palabra es un compromiso”. Lo que manifiestan con este valor es que creen en el valor de actuar siempre de acuerdo a sus principios. En Dayco ponen en práctica lo que dicen y cada día cumplen con su palabra.

4.- Innovación. Anticipan respuestas creativas y oportunas. Creen en el valor del ingenio y la creatividad para responder a las necesidades del mercado y los clientes con soluciones integrales implementadas con optimismo, sentido de urgencia, flexibilidad y puntualidad. Según el enunciado de este valor se responsabilizan por los asuntos pendientes de sus clientes, mediante una sólida capacidad de respuesta sustentada en el conocimiento, la experiencia y las herramientas tecnológicas.

Se aprecian las buenas ideas y las convierten en realidad, convirtiéndolas en proyectos que aportan valor al cliente, el mercado y la empresa.

5. – Sinceridad. “Tenemos una sola cara”. Con este valor manifiestan que son íntegros y que confían en ellos mismos y en sus colegas, recurriendo al diálogo franco frente a situaciones confusas. Son sinceros con sus clientes porque les importa ganar su confianza.

Creen en la lealtad y transparencia, expresando la verdad en cada actuación, obrando con excelencia y respetando las reglas que los unen como equipo.

6.- Cumplimiento. 100% de acción y reto individual. Cumplen con sus responsabilidades e involucran todas sus capacidades para atender el reto que se les han confiado, planificando con sentido estratégico para actuar en el presente, con visión de largo plazo.

Aplican la imaginación, optimismo y emoción a su trabajo para desempeñarse con mayor eficiencia y control. Identifican las deficiencias, no para criticar sino para actuar.

7.- Compañerismo. “El éxito lo construimos juntos”. Creen en la pasión por trabajar en equipo y buscar la excelencia en cada detalle, sistematizando procesos y registrando las claves de éxito para ser cada día más efectivos. Poseen la ética y no pierden de vista la rentabilidad de la empresa.

Comparten las experiencias en grupo. Celebran sus logros pero también analizan y aprenden de los errores.

8.- Aprendizaje. “Mejoramos con la experiencia diaria”. Aquí Dayco Telecom, C.A. plasma su creencia en la autoridad que les confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia. Para ello se capacitan y actualizan en el manejo de nuevas tecnologías de seguridad y redes, a la vez que incorporan buenas prácticas gerenciales

y efectivas técnicas de comunicación. Dedicar tiempo a escuchar de manera activa a quienes ofrecen sus críticas constructivas y a conocer las necesidades del cliente, las cuales asumen como retos propios aprendiendo continuamente de ellas.

9.- Comunicación. Preguntan, escuchan y analizan: Escuchan las opiniones de los clientes con sincero interés, sensibilidad y respeto para expresar sus pareceres de forma asertiva y consistente.

Sus empleados no se deben conformar hasta obtener respuestas veraces que ofrecerles, producto del análisis en equipo. Están conscientes de la importancia del servicio para el éxito de sus negocios y por eso es fundamental conocer sus necesidades.

10.- Superación. Cada día pueden hacerlo mejor. Crean en el poder de administrar su tiempo y sus recursos, con disciplina y perseverancia para vencer los obstáculos. Estudian e investigan para ofrecer soluciones tecnológicas confiables a las complejas necesidades del cliente. Su atributo diferenciador es la calidad de servicio y todos los días realizan un aporte más para ser el primer data center.

3.4 Áreas de Servicio de Dayco Telecom, C.A.

3.4.1 Data

En su página en internet⁶, esta empresa de servicios de data, comunicaciones e internet mantiene publicado y continuamente actualizado información sobre los servicios que presta. En el área de data:

⁶ La página web es: www.daycohost.com

3.4.1.1 Servidores Dedicados

En un plan de hospedaje dedicado, el cliente obtiene un servidor en el Centro de Datos de Daycohost asignado a su uso exclusivo, es decir para el hospedaje del sitio web y aplicaciones del cliente.

El servicio de hospedaje dedicado es ideal para Clientes que requieren:

- Hospedar un sitio web complejo, de contenido dinámico, que incluye base de datos u otras aplicaciones.
- Hospedar un sitio web con alto volumen de tráfico (esto quiere decir que es mayor al máximo servicio disponible en un plan compartido por ejemplo más de 40GB de transferencia de datos).
- Alojar aplicaciones de misión crítica que sea altamente disponible.
- Instalar aplicaciones de terceros que no son incluidas en la plataforma de hospedaje compartido.
- Alta seguridad ó control total de sus aplicaciones ó sitio web.

3.4.1.2 Servidores Colocados

En Daycohost se ofrece un área especialmente diseñada y equipada con óptimas condiciones ambientales, avanzados sistemas de monitoreo, seguridad y conectividad para garantizar el excelente funcionamiento de los equipos, dejando el completo control de su plataforma a nuestro personal especializado 24x7x365.

Provee soluciones de colocación por la fracción del costo de la instalación de su propia red. El servicio de colocación no es sólo espacio, también incluye: colocación del equipo en racks estándar con suministros de electricidad redundantes, conexión de los servidores a la red de área local con tecnología Fast Ethernet, ancho de banda disponible y limitado a un máximo de 64 kbps por servidor, servicio de seguridad eficiente a través del uso de Listas de Control de Acceso (ACL), Sistemas

de Detección de Intrusos (IDS) y VLAN, monitoreo las 24 horas al día, los 7 días de la semana de la conexión a Internet a través del Centro de Operaciones de Daycohost.

3.4.1.3 Servicios de Seguridad

En Daycohost están conscientes de que la seguridad de los activos de información representa hoy la prioridad número uno para todas las empresas que operan a nivel global.

La información es el negocio. En el mundo de hoy, ésta representa la esencia de las empresas, la radiografía de sus clientes, el insumo vital de las transacciones y lo más trascendental, la información es la herramienta más poderosa que permite "visualizar" las oportunidades de crecimiento y expansión de los negocios.

Es por eso que la seguridad de sus activos de información es para ellos una prioridad y ofrecen:

-Servicios de Redes Privadas Virtuales (VPNs). Permite el manejo de información por Internet a través de un canal de comunicación seguro y confiable. Este innovador servicio equilibra ventajas técnicas, económicas y de seguridad, que amplían las posibilidades actuales de las empresas para integrar y conectar los entes fundamentales del negocio bajo un esquema flexible, seguro y rápido.

-Servicios Administrados de Firewall. El diseño, operación y establecimiento de reglas y principios para coordinar y controlar el tráfico de datos y el acceso a los servicios de red, constituyen los elementos clave del servicio, que se orienta a prevenir ataques y mantener los intrusos fuera de la infraestructura de tecnología que habilita y gestiona los procesos del negocio.

- Servicios Anti-Spam y Anti-Virus. Se fundamenta en el manejo de una solución SMTP Gateway o SMTP routing server para el control de virus, worm,

código dañino y control de Spam. Nuestra solución está diseñada para entornos de mensajería de alto desempeño, operando múltiples motores de detección.

- Diagnóstico de Seguridad y Análisis de Vulnerabilidades. Procura, de manera proactiva, la identificación, clasificación y documentación de las debilidades y desviaciones que pudieran estar presentes en la infraestructura de operación del cliente.

3.4.1.4 Servicios Administrados

Dentro de los servicios administrados ofrecen el Content Delivery o distribución de contenido, que es una solución que incrementa el desempeño y la escalabilidad del sitio web del cliente. Se asocian con redes líderes en la distribución de contenido para llevar la data geográficamente más cerca de sus usuarios finales brindándoles una experiencia en Internet mucho más rápida.

Adicionalmente ofrecen dentro de los servicios administrados, los servicios de monitoreo proveen visibilidad personalizada de 360 grados sobre el estado y desempeño de la infraestructura de hospedaje empleada por el cliente.

3.4.1.5 Servicios de Almacenamiento

Debido a la creciente conciencia sobre el valor de la información en las empresas y el aumento de los volúmenes de información digital generada en aplicaciones, páginas web y transacciones, ha surgido una necesidad por soluciones de almacenamiento.

Para cubrir estas necesidades Daycohost ofrece el servicio de almacenamiento por demanda, respaldo o replicación.

3.4.2 Comunicaciones

Ofrecen los servicios de enlaces dedicados, acceso a internet, asesoría e integración. Como parte integral de los servicios ofrecen soluciones de conectividad tanto a nivel local como nacional, por medio de alianzas estratégicas con los carriers de mayor importancia. Estamos en capacidad de habilitar conexiones a través de una amplia variedad de medios y tecnologías de avanzada con la mayor capacidad, disponibilidad y seguridad.

En Daycohost ofrecen acceso a Internet a través de servicios de conectividad redundante y de banda ancha con los principales proveedores de la industria.

Esta redundancia basada en la variedad de los proveedores y en los distintos medios de transmisión utilizados, genera una total disponibilidad de la conectividad a Internet del Data Center, y por ende, una alta disponibilidad y confiabilidad en el servicio de acceso a Internet que podemos brindarle.

El ancho de banda del Data Center es totalmente escalable, siendo ésta, una previsión para dar respuesta anticipada a la demanda de tráfico de nuestros clientes y para evitar los cuellos de botellas (que pueden causar congestión) y al mismo tiempo mejorar los tiempos de respuesta en las conexiones hacia Internet.

3.4.3 Servicios de Internet

En Daycohost ofrecen la más amplia variedad de servicios asociados a Internet, permitiéndole obtener total provecho de las ventajas que hoy día brinda el mundo de la Web. Esto se realiza a través de los dominios, ya sea registro, transferencia o renovación; Hospedaje Web (Plataforma Compartida o Dedicada):

planes Linux, Windows y Multidominios; creación de Web Sites –mediante planes desarrollados a la medida-; correo electrónico empresarial –buzones multiusuarios, personalizados o con nombre de dominio.

Asimismo con los servicios de comercio electrónico, planes a la medida, certificados SSL y Gateways de pago, servicios de streaming de audio y video y, soluciones de marketing, se asegura a los clientes una vía de comunicación masiva, clara y directa; además de ofrecer sus productos y servicios a un mercado más allá de las fronteras del cliente con la finalidad de maximizar sus ventas a través de comercio en línea, comunicarse e informar a sus clientes ó proveedores y minimizar costos operativos.

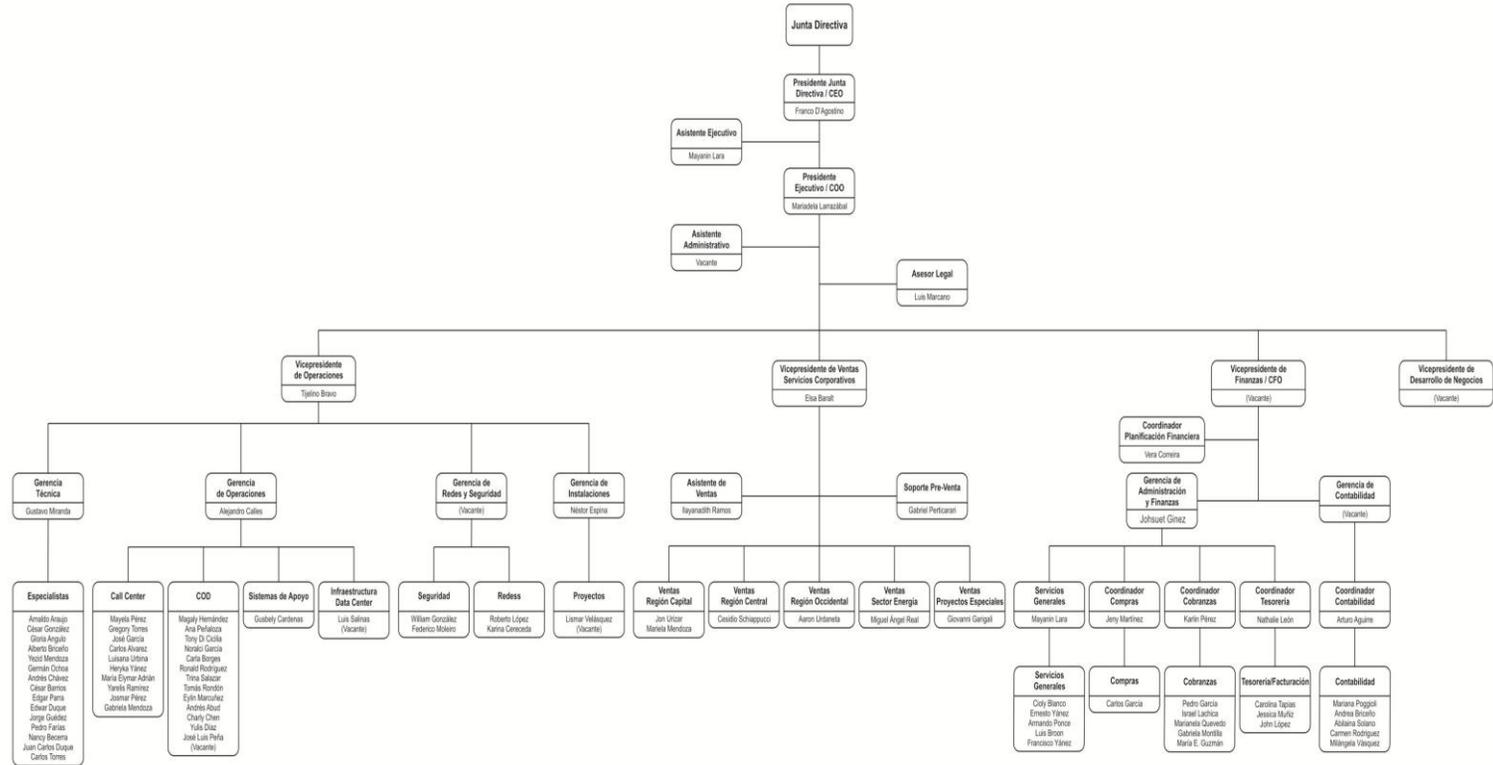
3.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional está compuesta básicamente de tres niveles: el vicepresidente del área, los gerentes de cada unidad de negocio y las personas que conforman el equipo en las diferentes unidades, liderizados por los coordinadores de las mismas. Todos bajo la figura de la Presidencia Ejecutiva.

Cada unidad de negocio: la Vicepresidencia de Operaciones, Vicepresidencia de Ventas Servicios Corporativos y Vicepresidencia de Finanzas, cuenta con su plan de trabajo, sus recursos y genera sus ingresos. Las unidades de negocio se derivan de los diferentes servicios, todos propios de la industria de tecnologías de información. Un perfil general de los empleados de esta empresa es que son personas jóvenes -la mayoría tiene entre 23 y 40 años de edad- solteros y recién egresados de la universidad y, para muchos, éste constituye su primer trabajo.

En la siguiente página se puede contemplar el organigrama de Daycohost.

Organigrama Daycohost



Enero 2007

PARTE IV: MARCO METODOLOGICO

4.1 Tipo de investigación

El estudio es descriptivo y se ocupa de un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia espacio-temporal de los elementos culturales en el Estilo Daycohost y el liderazgo gerencial presente en la empresa Dayco Telecom., C.A. para así determinar el fortalecimiento de esta cultura organizacional. Una investigación de tipo descriptivo según Hurtado, J. (2000)... supone describir un objeto o evento obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en el contexto habitual al cual pertenecen (ambiente natural). Sin introducir modificaciones de ningún tipo en dicho contexto (p. 34).

Se plantea que la investigación descriptiva, según Arias, Fidias (2004), consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos que se refiere (p.22).

La observación será aplicada como una técnica de investigación que consiste en ver y oír lo que se desea estudiar. Según Festinger, L. y Katz, D. (2000), las experiencias acumuladas en las que se ha utilizado la observación directa para el estudio de la conducta social brindan al investigador datos confiables (p.353).

4.2 Población

En esta investigación la población en estudio está constituida por un total de 85 empleados de los distintos departamentos de Dayco Telecom., C.A. (Daycohost).

Se decidió tomar para el estudio la totalidad de la población a fin de asegurar validez y confiabilidad de la investigación

Es importante resaltar que, del total de la población se produjo una tasa de retorno del 84 % (71 empleados) de la misma, lo que representa una mortalidad estadística del 16% (14 empleados) motivado principalmente a la condición de empleados en vacaciones laborales y/o permisos cuando se aplicó el cuestionario en Daycohost.

A través del desarrollo de esta investigación descriptiva se pretende que la organización conozca el tipo de cultura organizacional existente a fin de que, si sabe cuáles son los rasgos característicos de la cultura que la distingue, con el conocimiento y apoyo de los líderes existentes, contribuir al desarrollo de una estrategia para fortalecer el Estilo Daycohost.

4.3 Operacionalización de las Variables

En esta investigación, la cultura organizacional y el liderazgo gerencial existente en Dayco Telecom., C.A. constituyen las variables de estudio.

A continuación se presenta el cuadro con la operacionalización de las variables mencionadas, en términos de definición conceptual, definición operacional e indicadores:

Variable Independiente: Cultura Organizacional

Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
<p>Es un proceso dinámico de interacción constante entre el líder y los demás miembros en la conquista de los objetivos de la organización y que comprende un conjunto de elementos interactivos fundamentales (etnohistoria, creencias, valores, comunicación y productos) que proporciona una cohesión interna en la organización (Aguirre, 2004)</p>	<p>La clasificación que un individuo realiza del tipo ó tipos de cultura que perciben en su organización.</p>	<p>1. Etnohistoria - <i>Acontecimientos y antecedentes:</i> Origen social y medio familiar del fundador Conocimientos y competencias del fundador. Etapas y evolución de la organización en cuanto a su misión, visión, estructura organizativa y funciones. - Etnoterritorio.</p>	<p>- Ítems 11, 15, 26, 35 y 36 (Cuestionario). - Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost</p>
		<p>2. Creencias. - <i>Presunciones internas:</i> sobre el espacio, el tiempo, acerca de cuál es la meta de la organización y cómo enfrentar y resolver los problemas. - <i>Presunciones acerca del entorno</i> (clientes, competidores, proveedores). - <i>Naturaleza de la actividad y relaciones humanas.</i></p>	<p>- Ítems 6, 10, 12 y 44 (Cuestionario). - Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost</p>

<p>Los tipos de cultura organizacional corresponden a cuatro tipos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura amistosa colaborativa. Una cultura basada en la amistad y en apoyar conscientemente a los demás con altos niveles de empatía y la alta confianza como una de sus características primordiales. (Gareth y Goffee, 2001) - Cultura individualista. Es una cultura que refuerza creencias normativas vinculadas con la aprobación, convencionalismo, dependencia y evitación. (Kinicki y Kreitner, 2003) - Cultura familiar. Aquella cultura donde el empleado se encuentra estrechamente identificado con la misma y está dispuesto a colocar los intereses de la organización por encima de todo lo demás (familia, vida privada. (Gareth y Goffee, 2001) 		<p>3. Valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Expresados</i>: Declaración de misión, visión. Filosofía asumida. - <i>Aparentes</i>: Elección de héroes, logros. - <i>Operativos</i>: Sistemas de control, reglamento interno, definición de metas. - <i>Actitudes</i>: respecto al entorno, sistema de gestión, competencias, clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ítems 8, 21, 23 y 41 (Cuestionario). - Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost
		<p>4. Comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Lenguajes</i>. - <i>Ritos</i>: conmemoraciones, juegos, fiestas, aniversarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ítems 2, 4, 24,31 y 39 (Cuestionario). - Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost

<p>- Cultura agresiva. Aquella caracterizada principalmente con la fuerza que los empleados abordan para proteger su estatus y seguridad en el trabajo. (Kinicki y Kreitner, 2003)</p>		<p>5. Producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Eficacia/ Eficiencia</i> - <i>Conocimientos/Competencias</i> - <i>Símbolos:</i> Distribución y tamaño de los espacios. Ubicación del logo corporativo. - <i>Signos:</i> Imagen al exterior, Arquitectura y estética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ítems 20, 22, 40 y 45 (Cuestionario). - Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost
--	--	---	---

Variable Dependiente: Liderazgo

Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
<p>La capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. (Robbins, 2004).</p> <p>Los diferentes estilos o tipos de liderazgo son los diversos patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de dirigir a sus trabajadores y de influir en ellos. Incluye la motivación de los subordinados, la utilización eficaz de la comunicación y el resolver conflictos (Alabart y Portuondo, 2001).</p>	<p>La forma en que es vista por parte de los empleados, la orientación que dirigen hacia ellos los jefes, supervisores inmediatos u otra persona que los impulse a realizar alguna acción.</p>	<p>1. Autoridad: niveles de supervisión.</p>	<p>- Ítems 3, 19, 28 y 46 (Cuestionario)</p> <p>- Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost</p>
		<p>2. Motivación de los subordinados.</p>	<p>- Ítems 7 , 16, 33 y 43 (Cuestionario)</p> <p>- Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost</p>
		<p>3. Toma de decisiones: velocidad e impacto.</p>	<p>- Ítem 9, 25, 27 y 34 (Cuestionario)</p> <p>- Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost</p>
		<p>4. Clima. Percepción del personal: Privilegios y castigos, ejercicio de la autoridad, asignación de funciones.</p>	<p>- Ítems 5, 14, 29 y 30 (Cuestionario)</p> <p>- Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost</p>

		5. Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> - Ítems 1, 13, 32 y 42 (Cuestionario) - Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost
		6. Compromiso con los objetivos y metas.	<ul style="list-style-type: none"> - Ítems 17 ,18, 37 y 38 (Cuestionario) - Entrevista focalizada a niveles gerenciales de Daycohost

4.5 Instrumentos de Recolección de Información

Una vez definidas las variables e indicadores, se procedió al diseño de instrumentos para el levantamiento de la información representativa de la población total.

Este estudio de la cultura organizacional de Dayco Telecom., C.A., se basa en el análisis de historias, creencias, rituales e imagen para conseguir algunas pistas. También fue de utilidad el examen de las declaraciones de la filosofía

corporativa bajo el Estilo Daycohost lo que ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada, las convicciones y valores que la organización declara públicamente.

La primera fase tuvo como objetivo la construcción de un prediagnóstico que orientara la detección de las principales variables a investigar -desde la apreciación particular de los más altos niveles de autoridad, la revisión de fuentes documentales y la observación participativa. Se utilizó la técnica de entrevista focalizada, con los Gerentes y/o Vicepresidentes de cada área de Dayco Telecom., C.A.

En este prediagnóstico y, antes de aplicar el cuestionario a todo el personal de Dayco Telecom, C.A., se procedió a la observación participativa de las conductas en la organización y a la aplicación de entrevistas a los Gerentes y/o Vicepresidentes de las distintas áreas de negocio de la organización, basadas sobre la experiencia concreta que se quiere abordar, para lo que existió una labor previa que consistió en delimitar los puntos o aspectos que deben ser cubiertos. Por tanto, esta delimitación se hizo en función de los objetivos de la investigación, de las características del entrevistado y de su relación con el suceso o situación que quiere ser investigado.

El objetivo principal de la investigación mediante la metodología de observación participante consiste según Carlos Elías (2003) en la descripción, en términos fundamentales, de distintos hechos, situaciones y acciones que suceden en un escenario social concreto.

Conforme a lo que indica Gareth y Goffee (2001) se clasificaron los cuatros tipos culturales que pueden existir en la organización en función principalmente del tiempo, del espacio físico, la comunicación y la identidad, por lo cual para el guión de preguntas en las entrevistas y pautas para la observación se tomaron en cuenta estos aspectos.

Dada la complejidad de las relaciones humanas e identificar una cultura con precisión considerando que el tamaño de la población (85 empleados) de Dayco Telecom., C.A. permitirá aplicar los cuestionarios a todo el personal que allí labora. Balestrini (2001) comenta que es un medio de comunicación escrita y básica que facilita traducir los objetivos de la investigación a través de una serie de preguntas previamente preparadas, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado (p 155). El cuestionario aplicado en Daycohost consistió en 46 preguntas cerradas donde se les pidió a los encuestados indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en 5 niveles de medición: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo para valorar las variables de interés en esta investigación.

PARTE V: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de resultados contiene la información encontrada durante el proceso de investigación. Esta información fue analizada de manera tal que guiaran hacia la consecución de los objetivos planteados en el apartado I.

En principio se exponen los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, seguido de la técnica de observación participativa y las entrevistas focalizadas a los gerentes de Daycohost. Estos resultados se presentan ordenados con sus respectivos análisis, de manera que el lector no tenga confusión alguna.

5.1 Resultados de la encuesta

En este apartado se presentan y exponen el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, luego de aplicar el cuestionario a 71 empleados de Dayco Telecom (Daycohost) para describir la cultura organizacional y fortalecer el Estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial.

Los resultados se presentan en tablas y gráficos, donde los datos recabados se distribuyen por frecuencia, la cual es utilizada para representar las respuestas emitidas por los empleados encuestados en Daycohost.

El análisis de los datos estadísticos se realizó en forma global y por ítem de acuerdo a la mayor frecuencia de respuesta. Es importante resaltar que los empleados respondieron sin dificultad alguna, lo que suministró información valiosa y precisa para esta investigación.

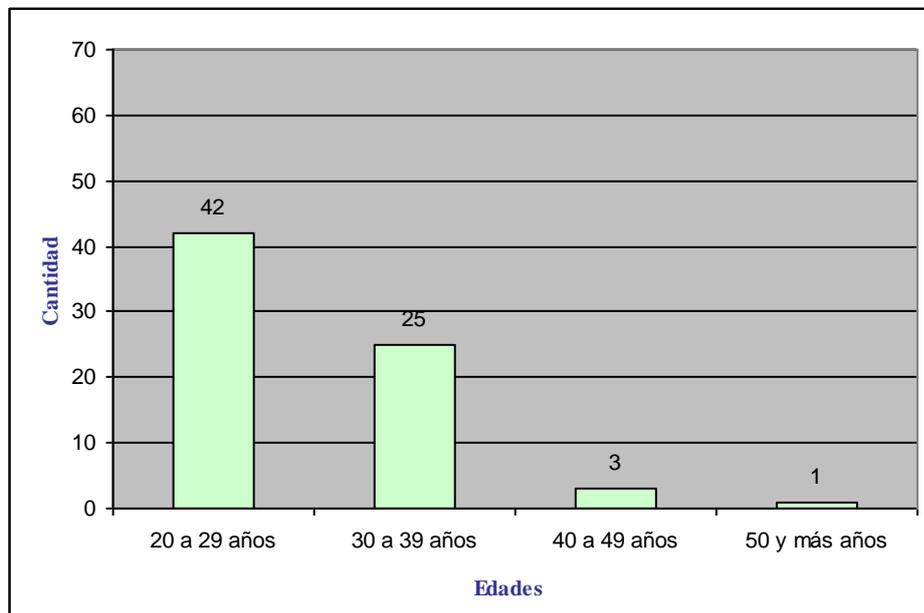
5.1.1 Datos Demográficos

En relación a los datos demográficos, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla N° I
DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD

Edad	Frecuencia	%
20 a 29 años	42	59,2
30 a 39 años	25	35,2
40 a 49 años	3	4,2
50 y más años	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 1
DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD

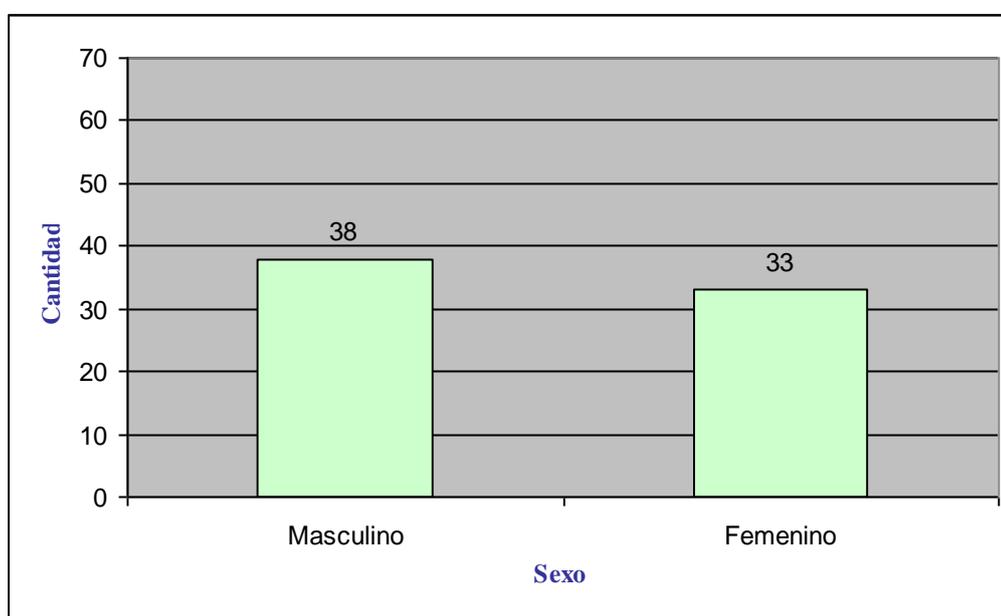


En este gráfico se observa que el personal de Daycohost se caracteriza por ocupar 42 empleados que se ubican en las edades que oscilan entre 20 y 29 años y, 25 empleados, con edades comprendidas entre 30 y 39 años.

Tabla N° II
DISTRIBUCIÓN SEGÚN SEXO

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	38	53,5
Femenino	33	46,5
Total	71	100

Figura N° 2
DISTRIBUCIÓN SEGÚN SEXO

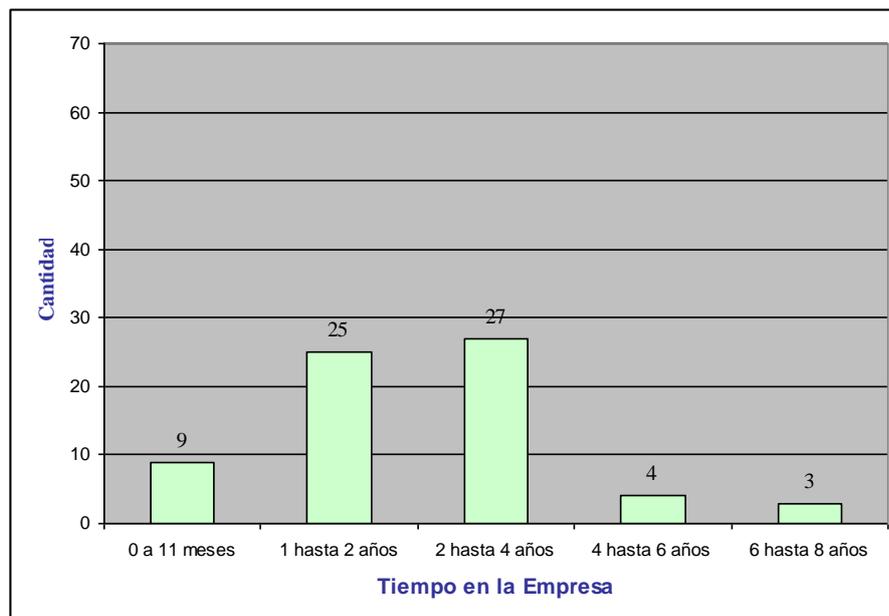


Como se puede observar en la tabla y figura anterior, de los 71 empleados encuestados de Daycohost, 38 corresponden al sexo masculino y 33 están representados por personal de sexo femenino.

Tabla N° III
DISTRIBUCIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD

Antigüedad	Frecuencia	%
0 a 11 meses	9	12,7
1 hasta 2 años	25	35,2
2 hasta 4 años	27	38
4 hasta 6 años	4	5,6
6 hasta 8 años	3	4,2
No contestaron	3	4,2
Total	71	100

Figura N° 3
DISTRIBUCIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD

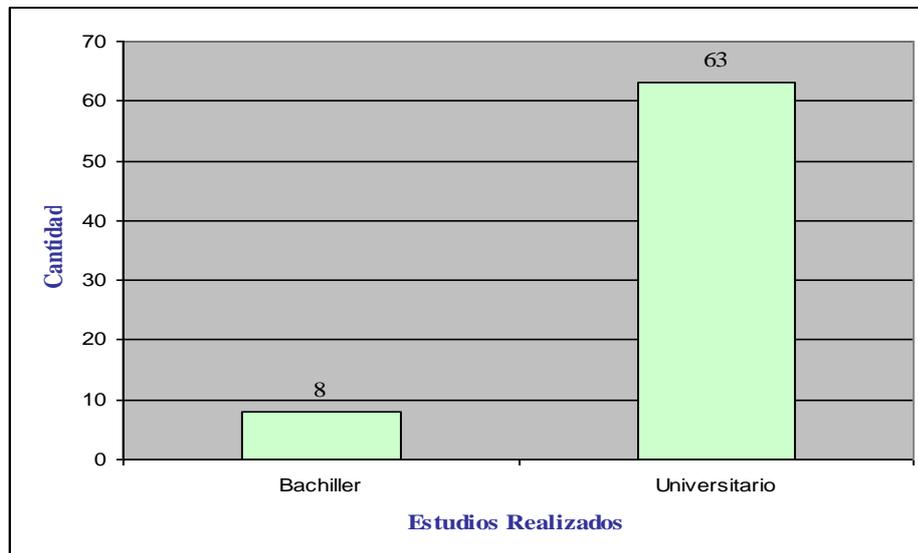


Respecto a la antigüedad de los empleados encuestados de Daycohost, se puede apreciar que 27 de éstos tienen laborando en la empresa entre 2 y 4 años y, 25 empleados, mantienen una antigüedad en la organización entre 1 y 2 años.

Tabla IV
DISTRIBUCIÓN SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Nivel de Instrucción	Frecuencia	%
Bachiller	8	11,3
Universitario	63	88,7
Total	71	100

Figura N° 4
DISTRIBUCIÓN SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN

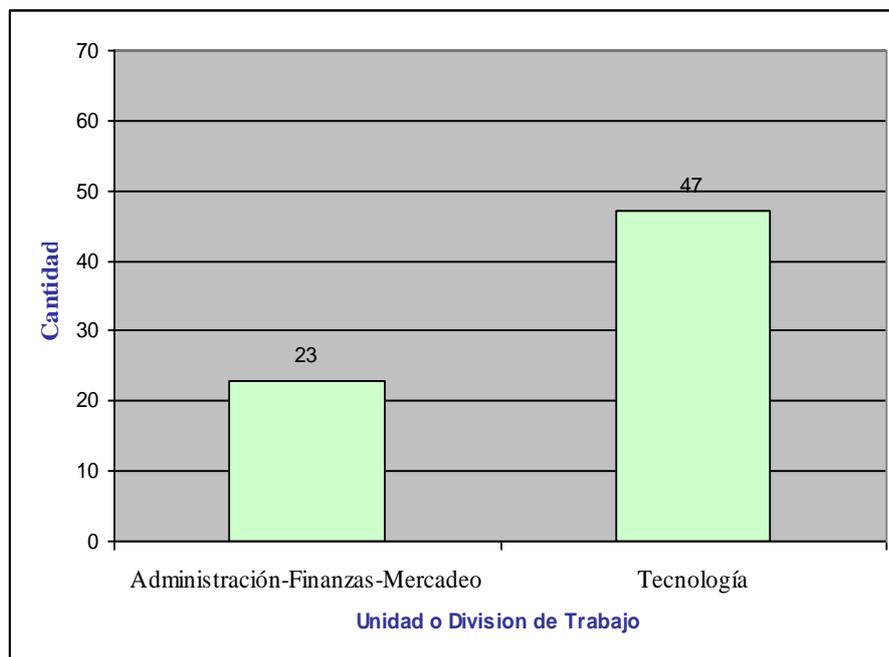


Al contemplar la tabla y figura con frecuencias del grado de instrucción en Daycohost, se evidencia que la mayoría del personal, representado por 63 empleados posee un nivel académico universitario.

Tabla N° V
DISTRIBUCIÓN SEGÚN UNIDADES Y/O DIVISIONES DE TRABAJO

Unidad o División de Trabajo	Frecuencia	%
Administración-Finanzas y Mercadeo	23	32,4
Tecnología	47	66,2
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 5
DISTRIBUCIÓN SEGÚN UNIDADES Y/O DIVISIONES DE TRABAJO



En la tabla y figura anterior se muestra que la mayoría de los empleados encuestados en Daycohost, 47 trabajadores, laboran en los departamentos del área tecnológica, frente a 23 empleados que trabajan en los departamentos de las áreas de administración-finanzas y mercadeo.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada uno de los planteamientos del cuestionario aplicado al personal de Daycohost. En primer lugar se presentan los resultados de los ítems que estudian la variable cultura organizacional y, posteriormente, aquellos que fueron útiles para el estudio del liderazgo en Dayco Telecom, C.A.

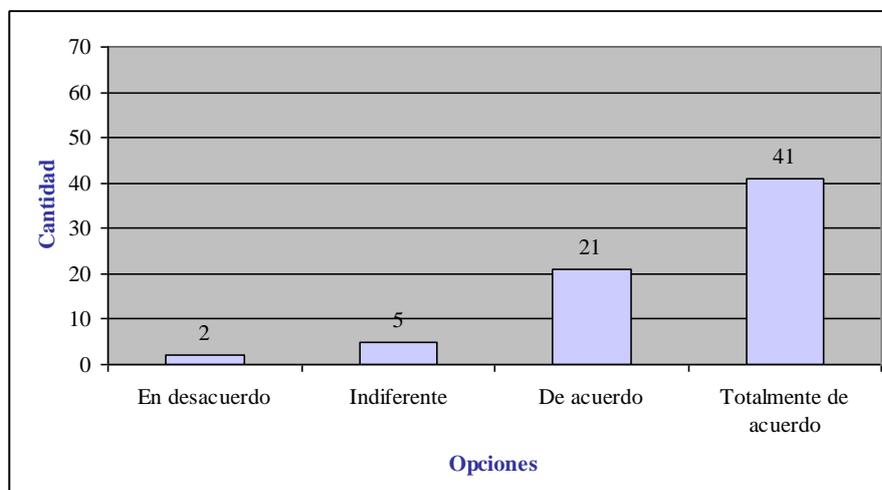
5.1.2 Resultados a planteamientos sobre la etnohistoria

En este punto se muestran los resultados de los ítems números 11, 15, 26, 35 y 36 del cuestionario aplicado a los empleados de Daycohost y que revelan su etnohistoria como indicador de la cultura organizacional.

Tabla VI
LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SON COMPARTIDOS

Los objetivos estratégicos son compartidos.	Frecuencia	%
En desacuerdo	2	2,8
Indiferente	5	7
De acuerdo	21	29,6
Totalmente de acuerdo	41	57,7
No contestaron	2	2,8
Total	71	100

Figura N° 6
LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SON COMPARTIDOS

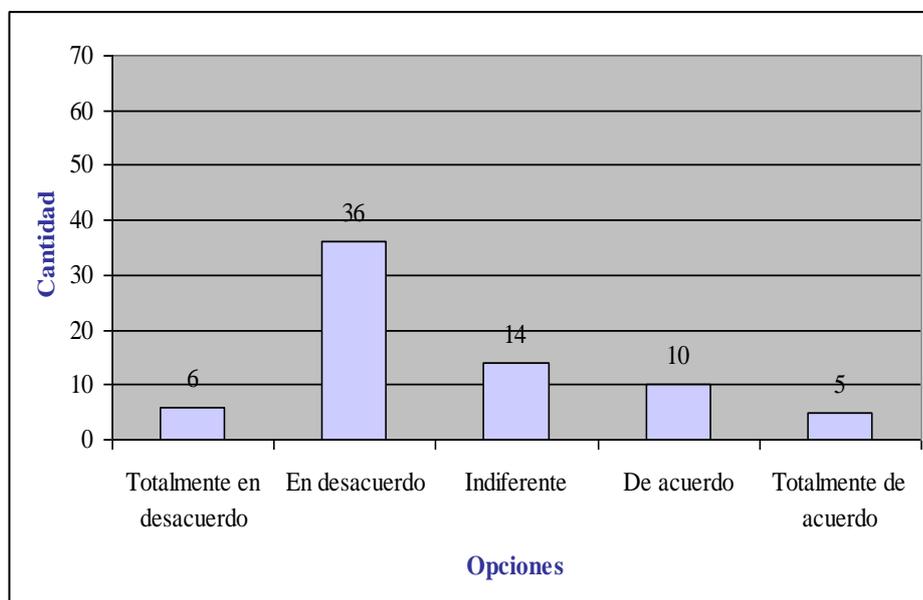


En la tabla y gráfico anterior, se evidencia que 41 empleados que representa un 57,7% de los empleados encuestados de Daycohost, está totalmente de acuerdo con el planteamiento relacionado a que los objetivos estratégicos son compartidos. La tendencia a estar de acuerdo le sigue con 21 empleados, que representa un 29,6 % del personal encuestado.

Tabla VII
LA GENTE CONOCE BIEN LAS FAMILIAS DE LOS DEMÁS

La gente conoce bien las familias de los demás.	Frecuencia	%
Total desacuerdo	6	8,5
En desacuerdo	36	50,7
Indiferente	14	19,7
De acuerdo	10	14,1
Totalmente de acuerdo	5	7
Total	71	100

Figura N° 7
LA GENTE CONOCE BIEN LAS FAMILIAS DE LOS DEMÁS

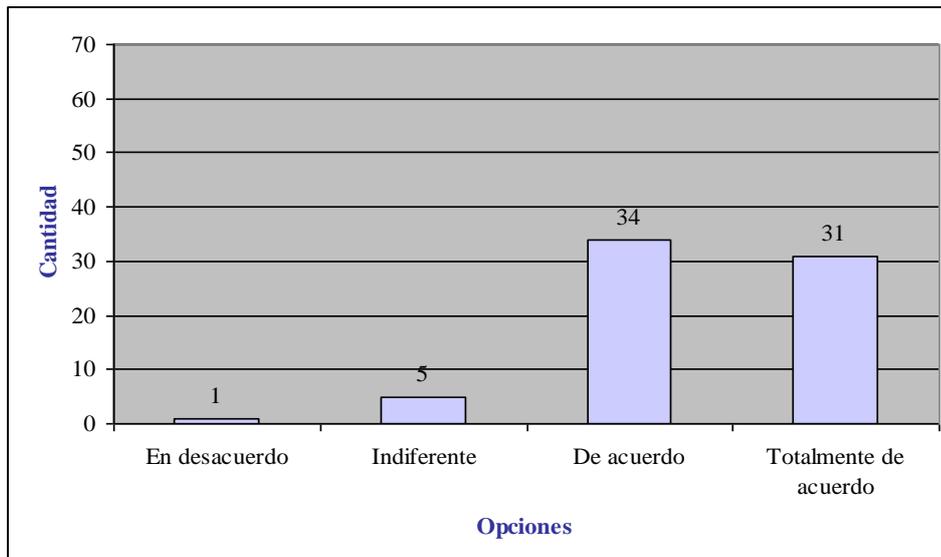


Se observa en la tabla y gráfico anterior que 36 empleados que representan un 50,7% de los empleados encuestados en Daycohost está en desacuerdo y, por tanto, no considera que la gente conozca bien las familias de los demás.

Tabla VIII
PUEDO MOVILIZARME CON TOTAL LIBERTAD POR LOS ESPACIOS Y OFICINAS DE LOS DEMÁS COMPAÑEROS

Puedo movilizarme con total libertad por los espacios y oficinas de los demás compañeros.	Frecuencia	%
En desacuerdo	1	1,4
Indiferente	5	7
De acuerdo	34	47,9
Totalmente de acuerdo	31	43,7
Total	71	100

Figura N° 8
PUEDO MOVILIZARME CON TOTAL LIBERTAD POR LOS ESPACIOS Y OFICINAS DE LOS DEMÁS COMPAÑEROS

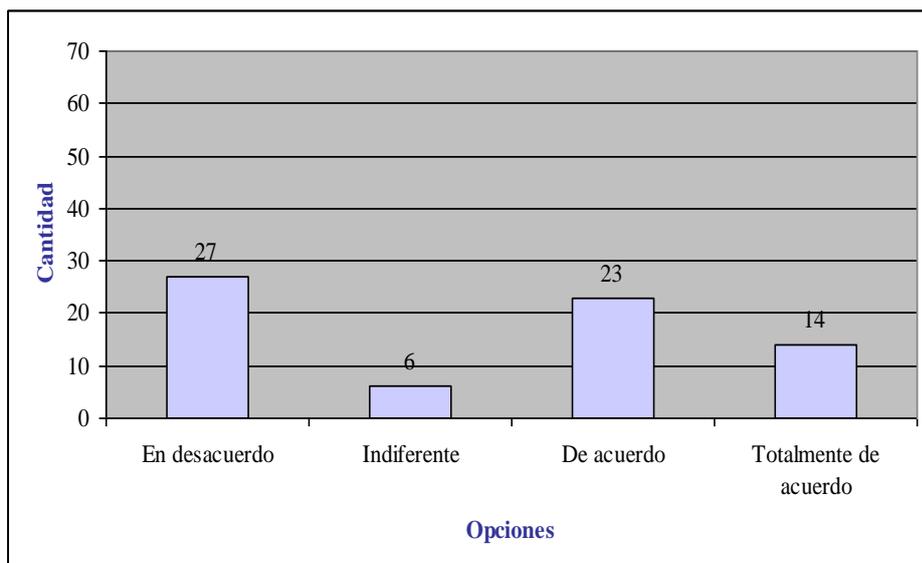


En la tabla y gráfico anterior se puede observar que, los empleados pueden movilizarse con total libertad por los espacios y oficinas de los demás compañeros, ya que afirman estar de acuerdo 34 trabajadores, lo que representa un 47,9% del personal encuestado y, totalmente de acuerdo, lo están 31 empleados que representa un 43,7% del personal encuestado.

Tabla IX
PUEDO RECONSTRUIR CON FACILIDAD LA HISTORIA DE DAYCOHOST AL ESTUDIAR LOS DOCUMENTOS EXISTENTES

Puedo reconstruir con facilidad la historia de Daycohost al estudiar los documentos existentes.	Frecuencia	%
En desacuerdo	27	38
Indiferente	6	8,5
De acuerdo	23	32,4
Totalmente de acuerdo	14	19,7
Total	71	100

Figura N° 9
PUEDO RECONSTRUIR CON FACILIDAD LA HISTORIA DE DAYCOHOST AL ESTUDIAR LOS DOCUMENTOS EXISTENTES

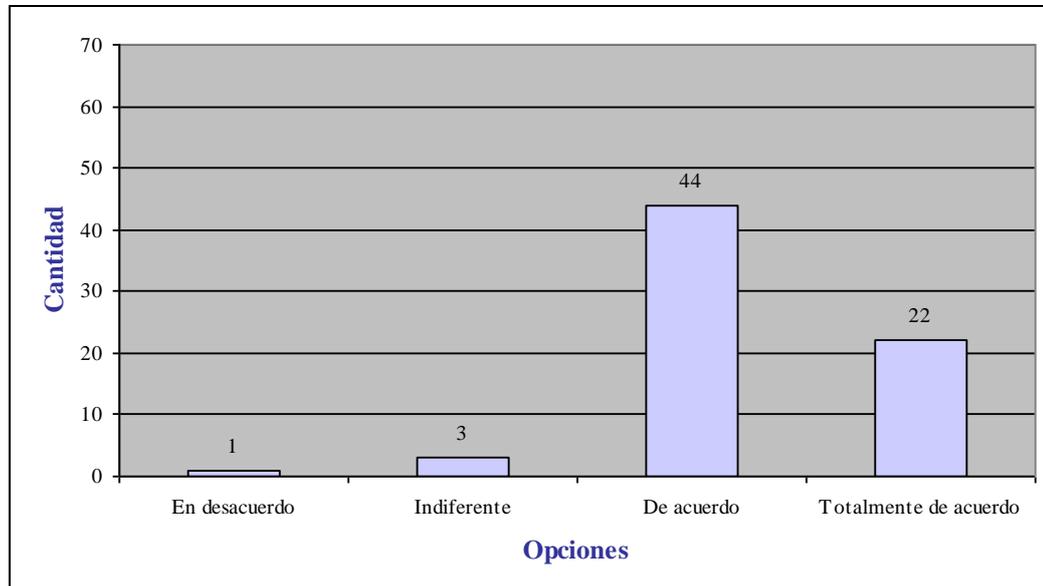


En la tabla se demuestra que existen opiniones adversas con respecto a que se puede reconstruir con facilidad la historia de Daycohost al estudiar los documentos existentes, ya que 27 empleados que representa un 38% de los empleados encuestados de Daycohost están en desacuerdo con dicho planteamiento y, por otra parte, 23 empleados que representan un 32,4% de los empleados encuestados de Daycohost están de acuerdo con esta afirmación.

Tabla X
EN ESTA ORGANIZACIÓN LAS PERSONAS TIENEN SU FUTURO ASEGURADO

En esta organización las personas tienen su futuro asegurado.	Frecuencia	%
En desacuerdo	1	1,4
Indiferente	3	4,2
De acuerdo	44	62
Totalmente de acuerdo	22	31
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 10
EN ESTA ORGANIZACIÓN LAS PERSONAS TIENEN SU FUTURO ASEGURADO



En la tabla y gráfico anterior se observa que una importante cantidad de empleados encuestados de Daycohost, 44 empleados que representan un 62%, están de acuerdo al considerar que en Daycohost las personas tienen su futuro asegurado.

5.1.3 Resultados a planteamientos sobre creencias

En este punto se muestran los resultados de las respuestas a los ítems números 6, 10, 12 y 44 planteados en el cuestionario aplicado en Daycohost, que reflejan sus creencias como un indicador de su cultura organizacional.

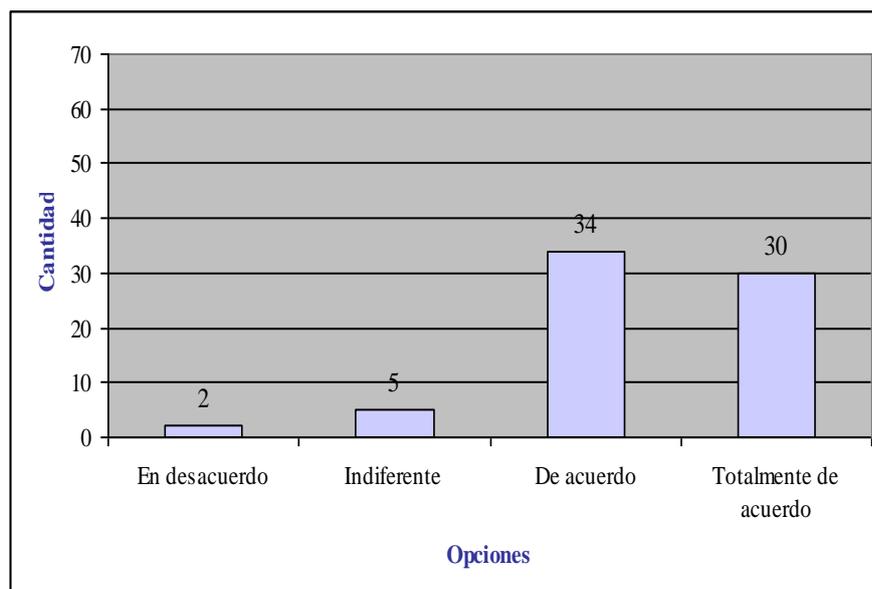
Tabla XI

LAS PERSONAS CON FRECUENCIA SE RELACIONAN FUERA DEL ÁREA DEL TRABAJO

Las personas con frecuencia se relacionan fuera del área del trabajo.	Frecuencia	%
En desacuerdo	2	2,8
Indiferente	5	7
De acuerdo	34	47,9
Totalmente de acuerdo	30	42,3
Total	71	100

Figura N° 11

LAS PERSONAS CON FRECUENCIA SE RELACIONAN FUERA DEL ÁREA DEL TRABAJO



Se observa en la tabla y gráfico anterior que del personal de Daycohost, 34 empleados que representan un 47,9 %, están de acuerdo y, 30 empleados, para un 42,3%, totalmente de acuerdo con que las personas en la organización con frecuencia se relacionan fuera del área del trabajo.

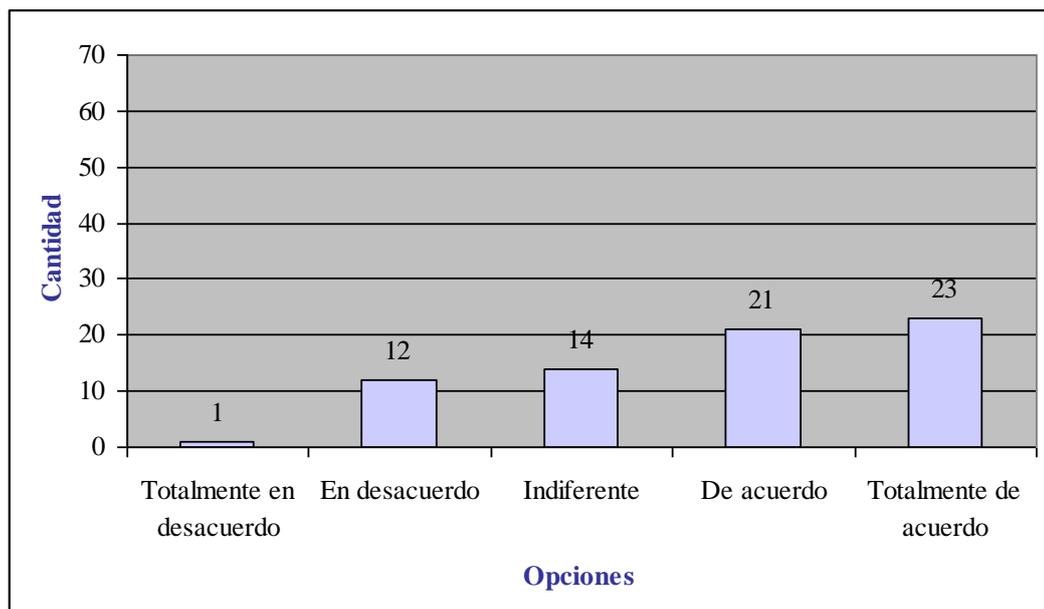
Tabla XII

LAS PERSONAS HACEN AMIGOS EN NOMBRE DE LA AMISTAD Y NO POR RAZONES DE INTERÉS

Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	1	1,4
En desacuerdo	12	16,9
Indiferente	14	19,7
De acuerdo	21	29,6
Totalmente de acuerdo	23	32,4
Total	71	100

Figura 12

LAS PERSONAS HACEN AMIGOS EN NOMBRE DE LA AMISTAD Y NO POR RAZONES DE INTERÉS



En la tabla y gráfico anterior se visualiza que la importancia que los empleados de Daycohost le atribuyen a que las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés, se encuentra similarmente distribuida en las distintas opciones, sin embargo la mayoría, 23 empleados están totalmente de acuerdo y, de acuerdo, 21 empleados.

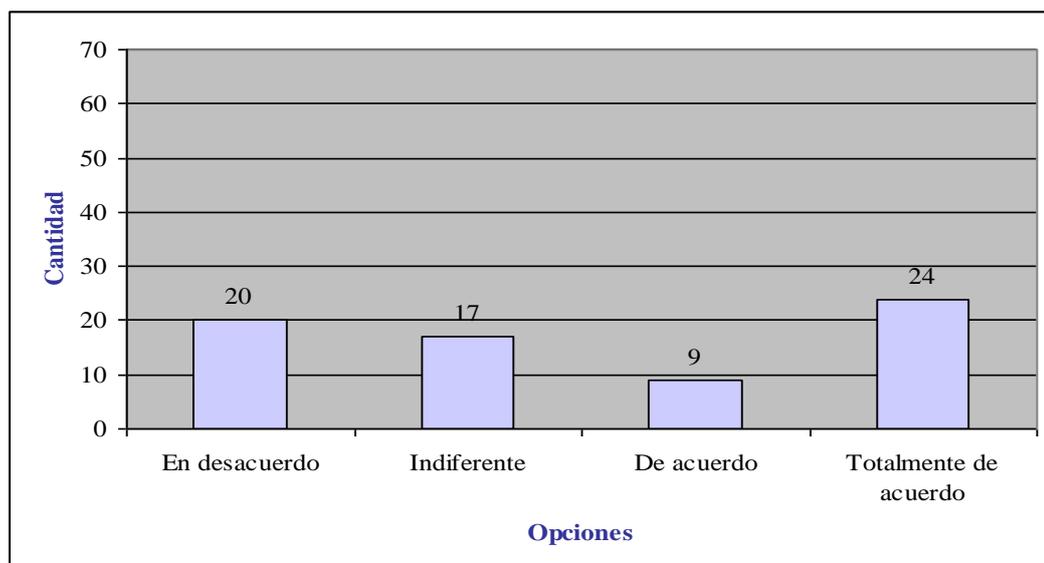
Tabla XIII

LA GENTE CONFÍA A LOS DEMÁS SUS ASUNTOS PERSONALES

La gente confía a los demás sus asuntos personales.	Frecuencia	%
En desacuerdo	20	28,2
Indiferente	17	23,9
De acuerdo	9	12,9
Totalmente de acuerdo	24	33,8
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 13

LA GENTE CONFÍA A LOS DEMÁS SUS ASUNTOS PERSONALES



En la tabla y gráfico anterior, se puede observar que ante la afirmación la gente confía a los demás sus asuntos personales, se observa dos posiciones

opuestas y bastante marcadas en el personal encuestado de Daycohost. Se visualiza que 24 personas que representan un 33,8 % están totalmente de acuerdo con el planteamiento pero a su vez 20 personas -un 28,2%- se encuentran en desacuerdo con la afirmación.

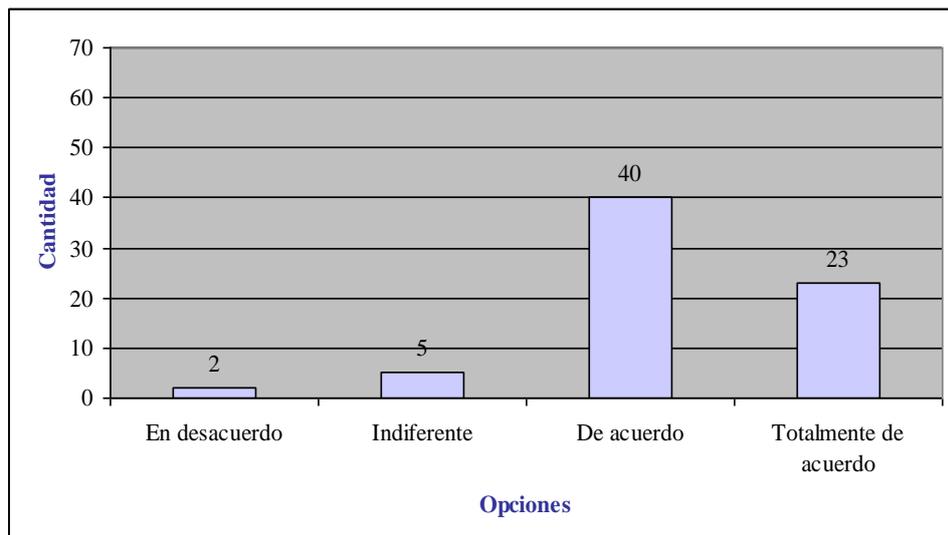
Tabla XIV

OFRECE LA ORGANIZACIÓN UN ENTORNO SEGURO EN EL CUAL CRECER Y COMETER ERRORES

Ofrece la organización un entorno seguro en el cual crecer y cometer errores.	Frecuencia	%
En desacuerdo	2	2,8
Indiferente	5	7
De acuerdo	40	56,3
Totalmente de acuerdo	23	32,4
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 14

OFRECE LA ORGANIZACIÓN UN ENTORNO SEGURO EN EL CUAL CRECER Y COMETER ERRORES



Al contemplar los resultados reflejados en la tabla y gráfico anterior, la tendencia fue hacia las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo, al contestar de acuerdo 40 empleados y, 23 empleados, la opción totalmente de acuerdo con

respecto a que la organización ofrece un entorno seguro en el cual crecer y cometer errores.

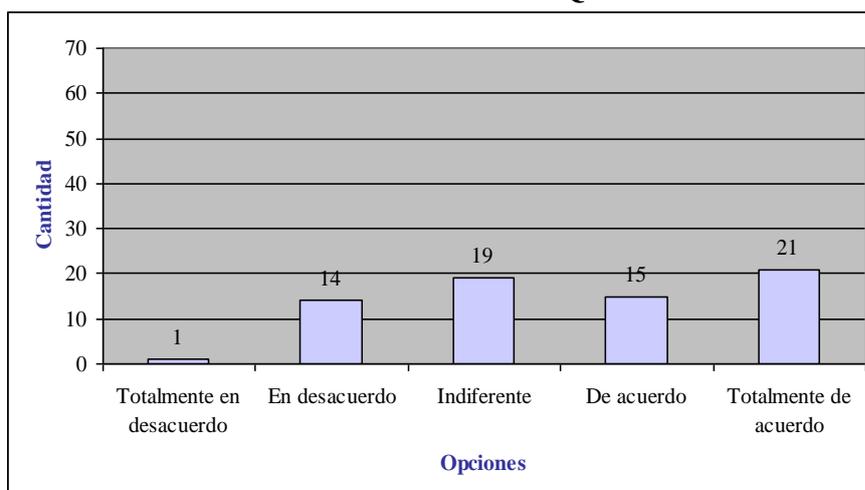
5.1.4 Resultados a planteamientos sobre valores

A continuación se muestran los resultados correspondientes a las respuestas a los ítems números 8, 21, 23 y 41 del cuestionario aplicado a los empleados, que reflejan los valores de Daycohost como uno de los indicadores de su cultura organizacional.

Tabla XV
LA GENTE SE HACE FAVORES PORQUE SE CAEN BIEN

La gente se hace favores porque se caen bien.	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	1	1,4
En desacuerdo	14	19,7
Indiferente	19	26,8
De acuerdo	15	21,1
Totalmente de acuerdo	21	29,6
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 15
LA GENTE SE HACE FAVORES PORQUE SE CAEN BIEN



En la tabla y gráfico con respecto al planteamiento que establece que la gente se hace favores porque se caen bien, se evidencia que 21 empleados, que representa un 29,6% del personal encuestado en Daycohost están totalmente de acuerdo y, con un 26,8 % representado por 19 empleados, se muestran indiferentes ante este planteamiento.

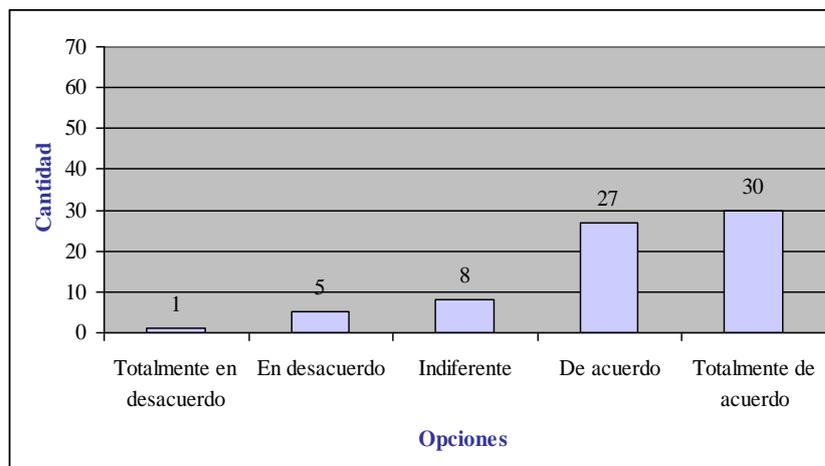
Tabla XVI

CUANDO LAS PERSONAS SE MARCHAN DE LA EMPRESA, LOS COMPAÑEROS PERMANECEN EN CONTACTO PARA VER CÓMO LES VA

Cuando las personas se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.	Frecuencia	%
Total desacuerdo	1	1,4
En desacuerdo	5	7
Indiferente	8	11,3
De acuerdo	27	38
Totalmente de acuerdo	30	42,3
Total	71	100

Figura 16

CUANDO LAS PERSONAS SE MARCHAN DE LA EMPRESA, LOS COMPAÑEROS PERMANECEN EN CONTACTO PARA VER CÓMO LES VA

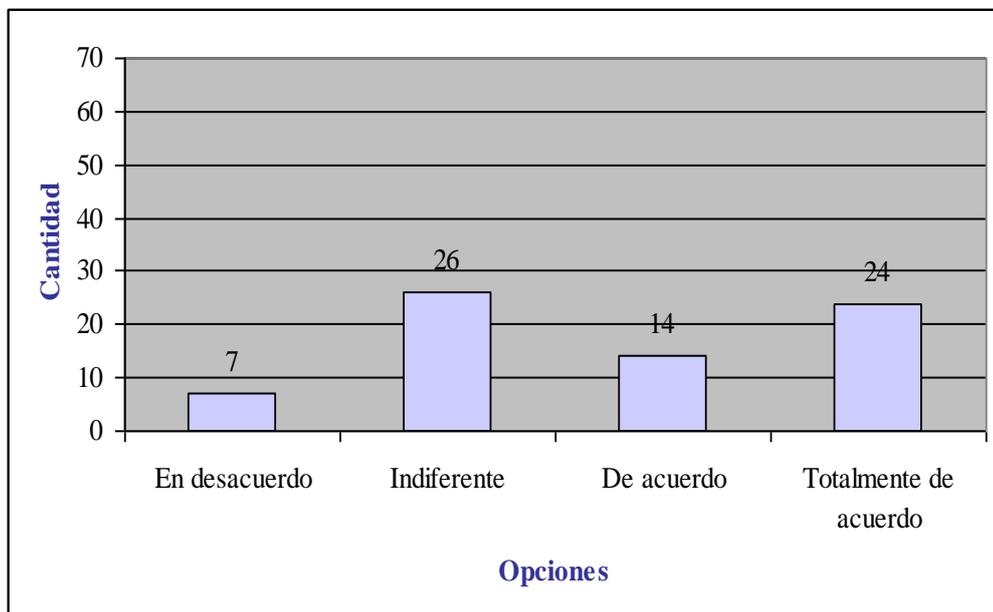


Como se puede observar en la tabla y gráfico anterior, con respecto al planteamiento referido a cuando las personas se marchan de la empresa los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va, 30 empleados que representan un 42,3% está totalmente de acuerdo en que esto es así.

Tabla XVII
LAS PERSONAS SE PROTEGEN UNAS A OTRAS

Las personas se protegen unas a otras.	Frecuencia	%
En desacuerdo	7	9,9
Indiferente	26	36,6
De acuerdo	14	19,7
Totalmente de acuerdo	24	33,8
Total	71	100

Figura N° 17
LAS PERSONAS SE PROTEGEN UNAS A OTRAS



La tabla y gráfico anterior demuestran que 26 empleados, que representan un 36,6 % del personal encuestado de Daycohost, le es indiferente que las personas se protegen unas a otras, mientras una cantidad similar 24 empleados

que representan un 33,8% del personal encuestado, están totalmente de acuerdo con esta afirmación.

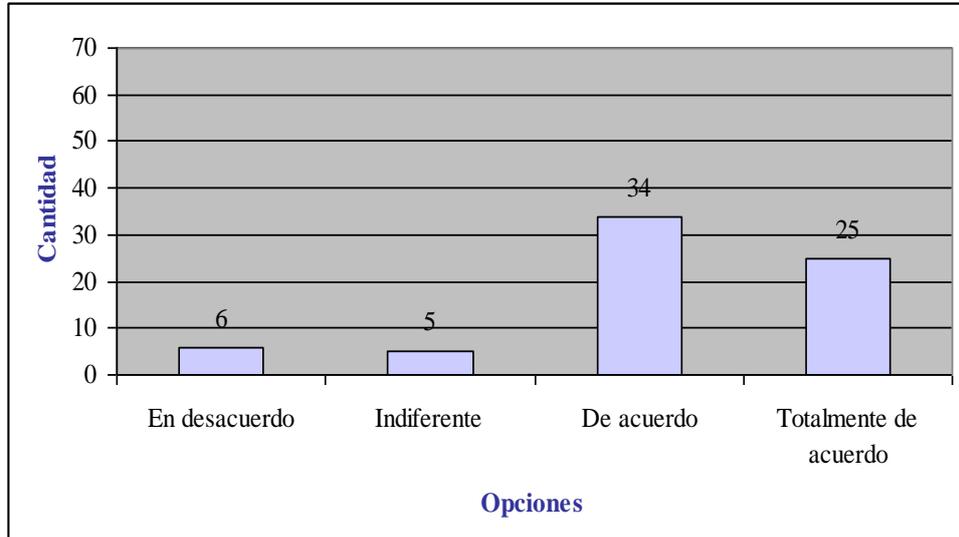
Tabla XVIII

CONOZCO LOS OBJETIVOS, MISIÓN, METAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Conozco los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la organización.	Frecuencia	%
En desacuerdo	6	8,5
Indiferente	5	7
De acuerdo	34	47,9
Totalmente de acuerdo	25	35,2
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 18

CONOZCO LOS OBJETIVOS, MISIÓN, METAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN



La tabla y gráfico anterior muestra que 34 empleados, que representan un 47,9% de los empleados encuestados de Daycohost, está de acuerdo en que conoce los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la organización. 25 empleados que representa un 35,2% del personal encuestado, afirma estar totalmente de acuerdo con este planteamiento.

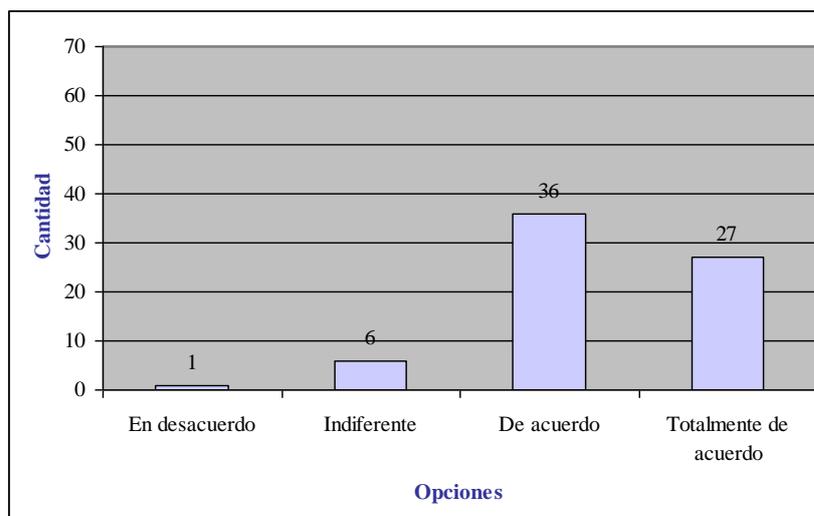
5.1.5 Resultados a planteamientos sobre la comunicación

A continuación se muestran los resultados obtenidos para los ítems números 2, 4, 24, 31 y 39 del cuestionario aplicado en Daycohost, los cuales revelan la comunicación como un indicador de su cultura organizacional.

Tabla XIX
LAS PERSONAS ESTABLECEN VÍNCULO DE UNIÓN ENTRE ELLAS

Las personas establecen vínculos de unión entre ellas.	Frecuencia	%
En desacuerdo	1	1,4
Indiferente	6	8,5
De acuerdo	36	50,7
Totalmente de acuerdo	27	38
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 19
LAS PERSONAS ESTABLECEN VÍNCULO DE UNIÓN ENTRE ELLAS



En la tabla y gráfico anterior se aprecia la importancia que los empleados de Daycohost le otorgan al planteamiento que indica que las personas establecen vínculo de unión entre ellas, al estar de acuerdo 36 empleados, lo que representa un 50,7% de los encuestados.

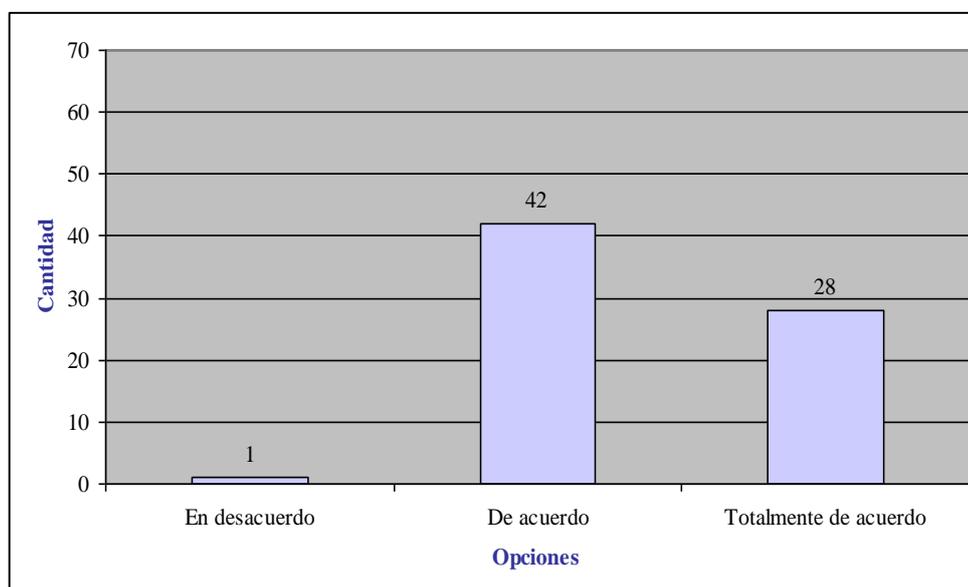
Tabla XX

LA GENTE SE LLEVA BIEN Y RARA VEZ SON LAS DISPUTAS

La gente se lleva bien y rara vez son las disputas.	Frecuencia	%
En desacuerdo	1	1,4
De acuerdo	42	59,2
Totalmente de acuerdo	28	39,4
Total	71	100

Figura N° 20

LA GENTE SE LLEVA BIEN Y RARA VEZ SON LAS DISPUTAS



En la tabla y gráfico se puede visualizar que el personal de Daycohost orientó sus respuestas a las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo a la afirmación que establece que la gente se lleva bien y rara vez son las disputas. Se observa que 42 empleados de Daycohost afirmaron estar de acuerdo y 28 empleados afirman estar totalmente de acuerdo con el planteamiento.

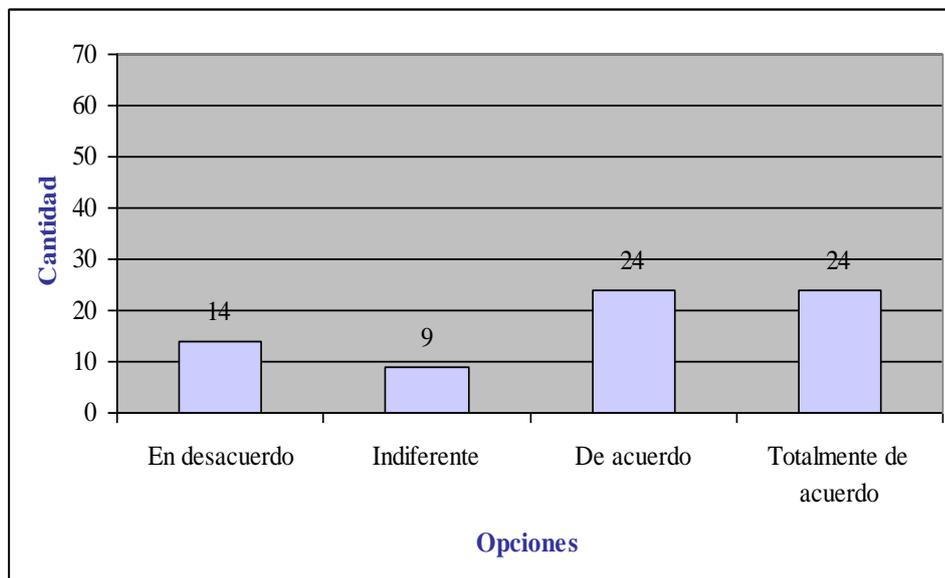
Tabla XXI

EN ESTA ORGANIZACIÓN ME RECUERDAN TODAS LAS FECHAS, HISTORIAS Y ANÉCDOTAS QUE HAN OCURRIDO A LO LARGO DE SUS INICIOS

En esta organización me recuerdan todas las fechas historias y anécdotas que han ocurrido a lo largo de los inicios de la organización.	Frecuencia	%
En desacuerdo	14	19,7
Indiferente	9	12,7
De acuerdo	24	33,8
Totalmente de acuerdo	24	33,8
Total	71	100

Figura N° 21

EN ESTA ORGANIZACIÓN ME RECUERDAN TODAS LAS FECHAS, HISTORIAS Y ANÉCDOTAS QUE HAN OCURRIDO A LO LARGO DE SUS INICIOS



Se visualiza en la tabla y gráfico que los empleados de Daycohost están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el planteamiento que en la organización le recuerdan todas las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido a lo largo de sus

inicios, al observar que respondieron para cada una de estas dos opciones 24 empleados.

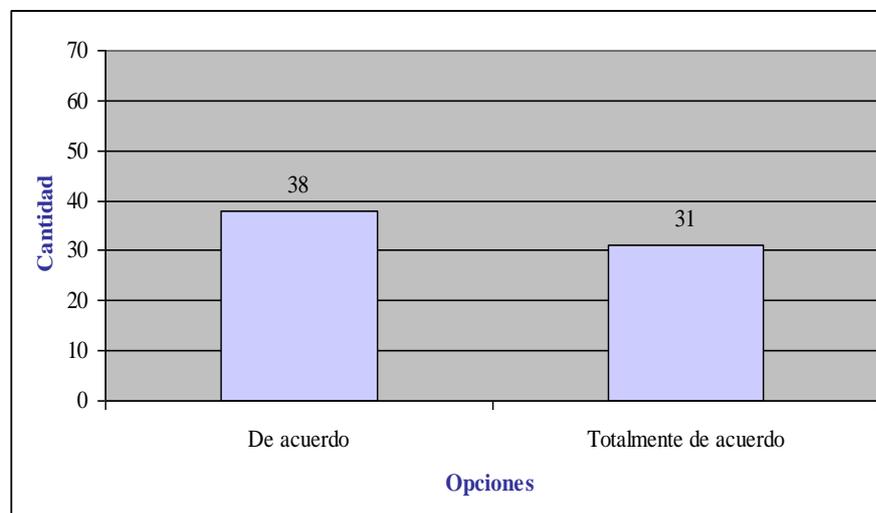
Tabla XXII

EN ESTE DEPARTAMENTO LA EXISTENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN ÁGILES Y EXPEDITOS GARANTIZA EL ÉXITO EN MI TRABAJO

En este departamento la existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantiza el éxito en mi trabajo.	Frecuencia	%
De acuerdo	38	53,5
Totalmente de acuerdo	31	43,7
No contestaron	2	2,8
Total	71	100

Figura N° 22

EN ESTE DEPARTAMENTO LA EXISTENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN ÁGILES Y EXPEDITOS GARANTIZA EL ÉXITO EN MI TRABAJO



En la tabla y gráfico anterior se muestra que la mayoría de los empleados encuestados en Daycohost, 38 trabajadores que representan un 53,5%, manifiestan estar de acuerdo con el planteamiento que indica que el departamento en el cual trabajan la existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantiza el éxito en su trabajo.

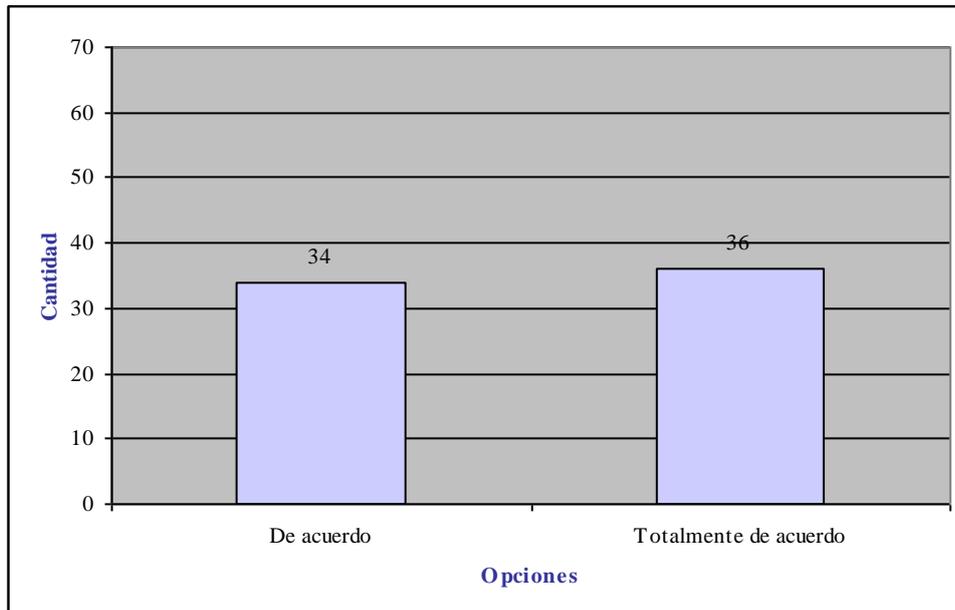
Tabla XXIII

PARTICIPO ACTIVAMENTE EN TODAS LAS FIESTAS O EVENTOS DE CUALQUIER TIPO REALIZADOS EN DAYCOHOST

Participo activamente en todas las fiestas o eventos de cualquier tipo realizados en Daycohost	Frecuencia	%
De acuerdo	34	47,9
Totalmente de acuerdo	36	50,7
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 23

PARTICIPO ACTIVAMENTE EN TODAS LAS FIESTAS O EVENTOS DE CUALQUIER TIPO REALIZADOS EN DAYCOHOST



En la tabla y gráfico anterior se observa que la mayoría de los encuestados, 36 empleados, que representa un 50,7%, están totalmente de acuerdo y, 34 empleados, que representan 47,9 %, están de acuerdo con la afirmación: Participo

activamente en todas las fiestas o eventos de cualquier tipo realizados en Daycohost.

5.1.6 Resultados a planteamientos sobre el producto

Los resultados expuestos a continuación corresponden a los ítems números 20, 22, 40 y 45 del cuestionario aplicado en Daycohost y reflejan el producto como indicador de su cultura organizacional.

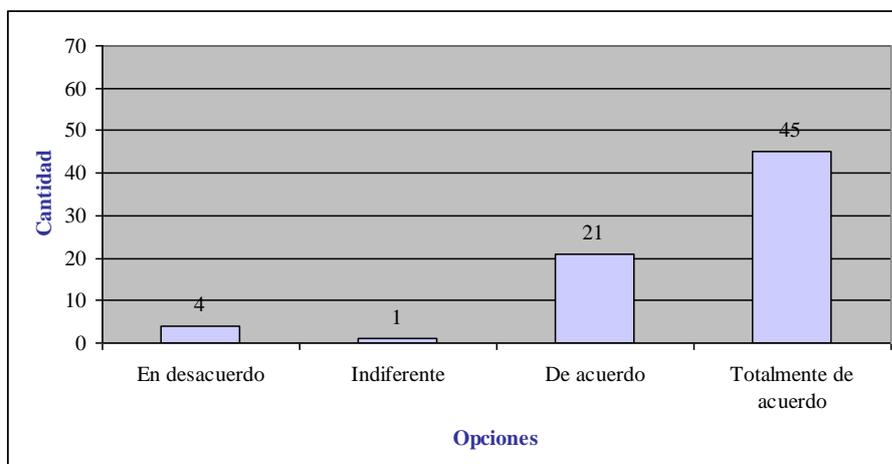
Tabla XXIV

LOS PROYECTOS QUE SE COMIENZAN SIEMPRE SE TERMINAN

Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.	Frecuencia	%
En desacuerdo	4	5,6
Indiferente	1	1,4
De acuerdo	21	29,6
Totalmente de acuerdo	45	63,4
Total	71	100

Figura N° 24

LOS PROYECTOS QUE SE COMIENZAN SIEMPRE SE TERMINAN



En la tabla se observa que 45 empleados que representan un 63,4% de los empleados encuestados de Daycohost están totalmente de acuerdo con el planteamiento relacionado a que los proyectos que se comienzan siempre se terminan.

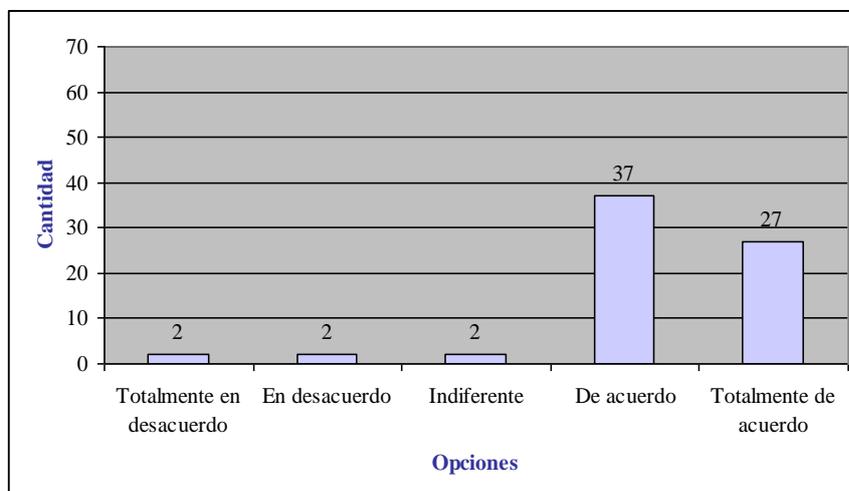
Tabla XXV

ESTÁ CLARO DÓNDE TERMINA EL TRABAJO DE UNA PERSONA Y DÓNDE EMPIEZA EL DE LA OTRA

Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de la otra.	Frecuencia	%
Total desacuerdo	2	2,8
En desacuerdo	2	2,8
Indiferente	2	2,8
De acuerdo	37	52,1
Totalmente de acuerdo	27	38
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 25

ESTÁ CLARO DÓNDE TERMINA EL TRABAJO DE UNA PERSONA Y DÓNDE EMPIEZA EL DE LA OTRA



Se visualiza en esta tabla que 37 empleados que representan un 52,1% de los empleados encuestados en Daycohost, están de acuerdo al considerar que está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de la otra.

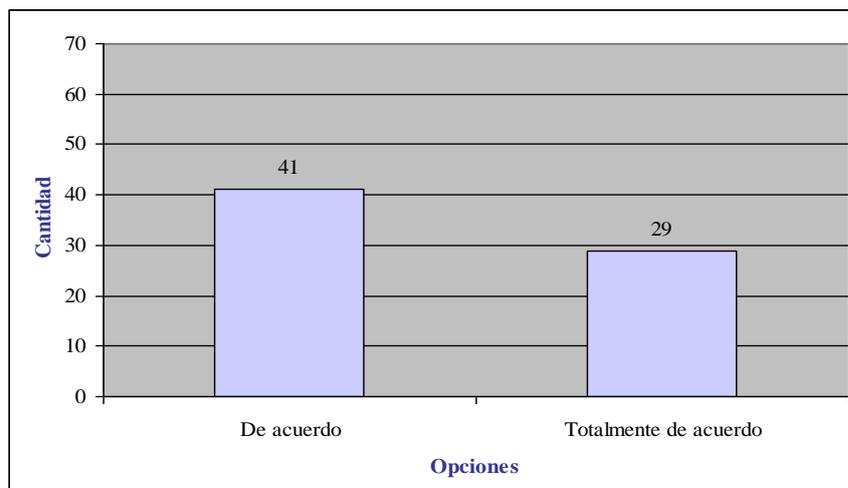
Tabla XXVI

EL LOGO CORPORATIVO ESTÁ EN TODAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN E INCLUSO ES HABITUAL LLEVARLO EN LOS ARTÍCULOS PERSONALES

El logo corporativo está en todas partes de la organización e incluso es habitual llevarlo en los artículos personales.	Frecuencia	%
De acuerdo	41	57,7
Totalmente de acuerdo	29	40,8
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 26

EL LOGO CORPORATIVO ESTÁ EN TODAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN E INCLUSO ES HABITUAL LLEVARLO EN LOS ARTÍCULOS PERSONALES



Al observar los resultados de la tabla y gráfico anterior, 47 empleados que representa un 57,7% de los empleados encuestados de Daycohost está de acuerdo al planteamiento que el logo corporativo está en todas partes de la organización e incluso es habitual llevarlo en los artículos personales. Totalmente de acuerdo estuvieron 29 empleados que representa un 40,8% de los empleados encuestados.

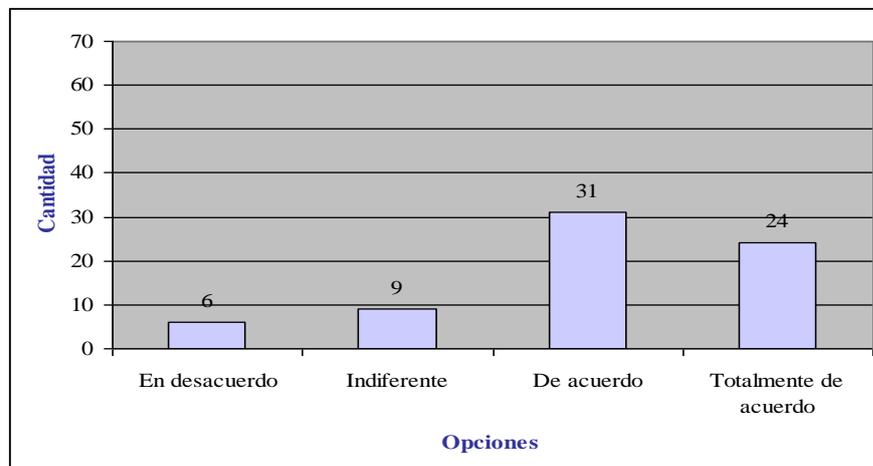
Tabla XXVII

DEDICO UNA PARTE DE MI TIEMPO A PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DAYCOHOST A MIS CONOCIDOS, FAMILIARES O AMIGOS

Dedico una parte de mi tiempo a promocionar los productos y servicios de daycohost a mis conocidos, familiares o amigos.	Frecuencia	%
En desacuerdo	6	8,5
Indiferente	9	12,7
De acuerdo	31	43,7
Totalmente de acuerdo	24	33,8
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 27

DEDICO UNA PARTE DE MI TIEMPO A PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DAYCOHOST A MIS CONOCIDOS, FAMILIARES O AMIGOS



Es evidente la tendencia a estar de acuerdo y totalmente de acuerdo al planteamiento que el personal dedica una parte de su tiempo a promocionar los productos y servicios de Daycohost a mis conocidos, familiares o amigos. Se observa que 31 empleados que representa un 43,7% afirma estar de acuerdo y, 24 empleados que constituyen el 33,8%, están totalmente de acuerdo con el planteamiento.

A continuación se comentan los resultados obtenidos de la variable liderazgo a través de los planteamientos sobre la autoridad, motivación, toma de decisiones, clima, comunicación eficaz y compromiso con los objetivos y metas en Daycohost.

5.1.7 Resultados a planteamientos sobre la autoridad

Las tablas y gráficos expuestos a continuación, corresponden a los ítems números 3, 19, 28 y 46 del cuestionario aplicado en Daycohost, y muestran los resultados de la autoridad como indicador del liderazgo presente en la organización.

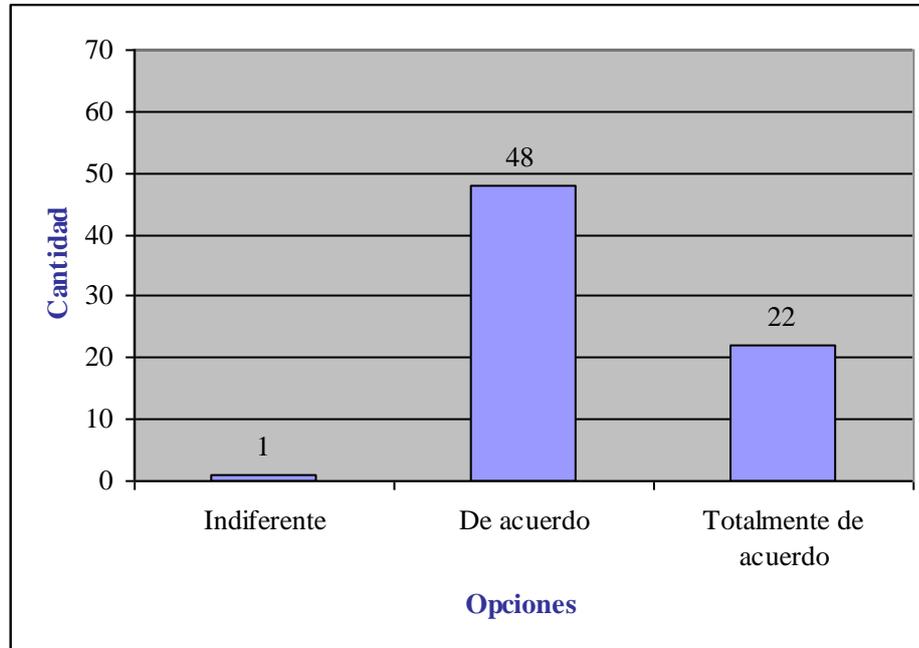
Tabla XXVIII

TODO EL PERSONAL SIGUE LÍNEAS E INSTRUCCIONES CLARAS ACERCA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN

Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.	Frecuencia	%
Indiferente	1	1,4
De acuerdo	48	67,6
Totalmente de acuerdo	22	31
Total	71	100

Figura N° 28

TODO EL PERSONAL SIGUE LÍNEAS E INSTRUCCIONES CLARAS ACERCA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN



En la tabla y gráfico anterior se aprecia que los empleados encuestados en Daycohost respondieron de la siguiente manera: la mayoría, 48 empleados que representan un 67,6% del personal, afirman estar de acuerdo en que todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.

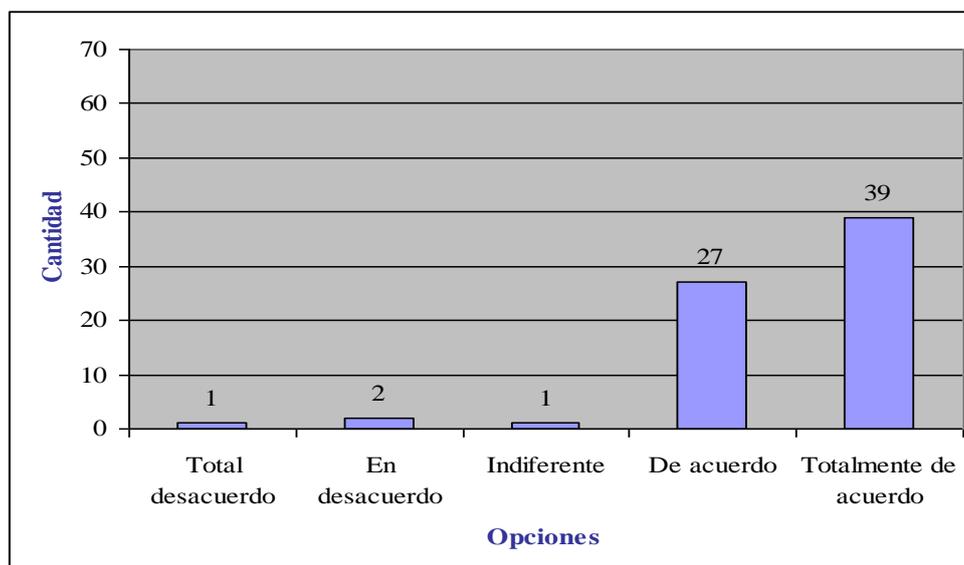
Tabla XXIX

PARA QUE ALGO SE HAGA HAY QUE DAR CON LAS PERSONAS CLAVES

Para que algo se haga hay que dar con las personas claves.	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	1	1,4
En desacuerdo	2	2,8
Indiferente	1	1,4
De acuerdo	27	38
Totalmente de acuerdo	39	54,9
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 29

PARA QUE ALGO SE HAGA HAY QUE DAR CON LAS PERSONAS CLAVES



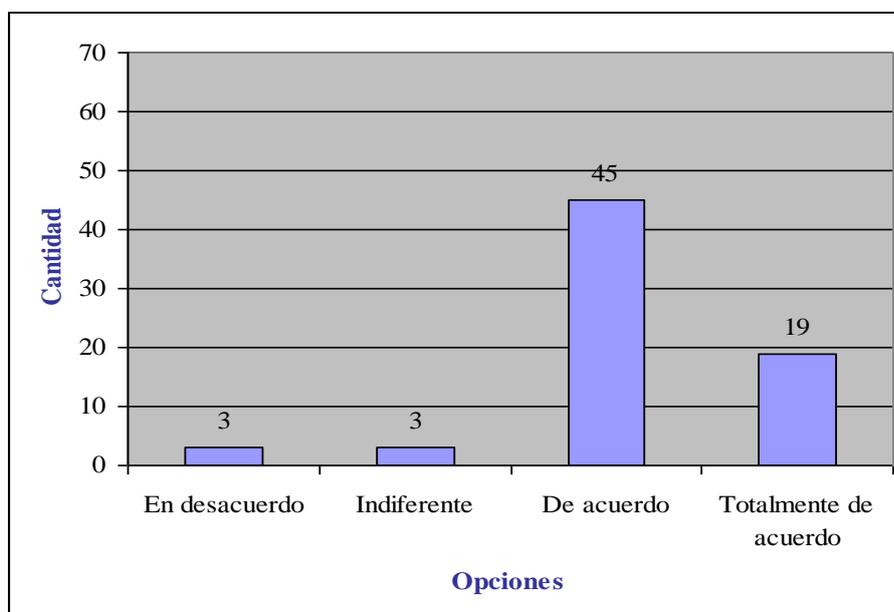
La tabla y gráfico demuestra que 39 empleados, que representa el 54,9 % del personal encuestado en Daycohost, afirmaron estar totalmente de acuerdo y consideran que para que algo se haga hay que dar con las personas claves.

Tabla XXX

CUANDO EMPRENDO UNA ACCIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO LOS DIRECTIVOS NOS HACEN SABER EN QUE FORMA DEBO REALIZARLA.

Cuando emprendo una acción dentro del departamento los directivos nos hacen saber en que forma debo realizarla.	Frecuencia	%
En desacuerdo	3	4,2
Indiferente	3	4,2
De acuerdo	45	63,4
Totalmente de acuerdo	19	26,8
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 30
CUANDO EMPRENDO UNA ACCIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO
LOS DIRECTIVOS NOS HACEN SABER EN QUE FORMA
DEBO REALIZARLA



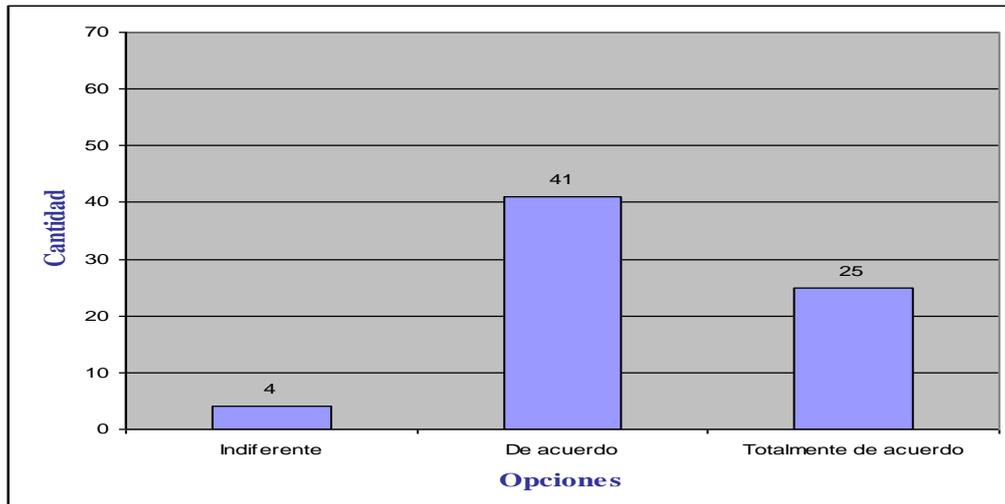
En la tabla y gráfico anterior se puede observar que 45 empleados, que representan un 63,4% del personal encuestado en Daycohost están de acuerdo con la afirmación que cuando emprenden una acción dentro del departamento los directivos les hacen saber en qué forma deben realizarla.

Tabla XXXI
SIENTO RESPETO HACIA LOS GERENTES Y VICEPRESIDENTE DEL
DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJA POR LA COHERENCIA
QUE ESTABLECEN ENTRE LO QUE DICEN Y HACEN.

Siento respeto hacia los gerentes y vicepresidente del departamento en el cual trabajo por la coherencia que establecen entre lo que dicen y hacen.	Frecuencia	%
Indiferente	4	5,6
De acuerdo	41	57,7
Totalmente de acuerdo	25	35,2
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 31

SIENTO RESPETO HACIA LOS GERENTES Y VICEPRESIDENTE DEL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJA POR LA COHERENCIA QUE ESTABLECEN ENTRE LO QUE DICEN Y HACEN.



La tabla y gráfico anterior demuestra que la mayoría del personal encuestado en Daycohost, 41 empleados que representan un 57,7 %, está de acuerdo al afirmar que sienten respeto hacia los gerentes y vicepresidente del departamento en el cual trabaja por la coherencia que establecen entre lo que dicen y hacen.

5.1.8 Resultados a planteamientos sobre la motivación

Las tablas y gráficos expuestos a continuación, corresponden a los ítems números 7, 16, 33 y 43 del cuestionario aplicado en Daycohost, y muestran los resultados de la motivación como indicador del liderazgo presente en la organización.

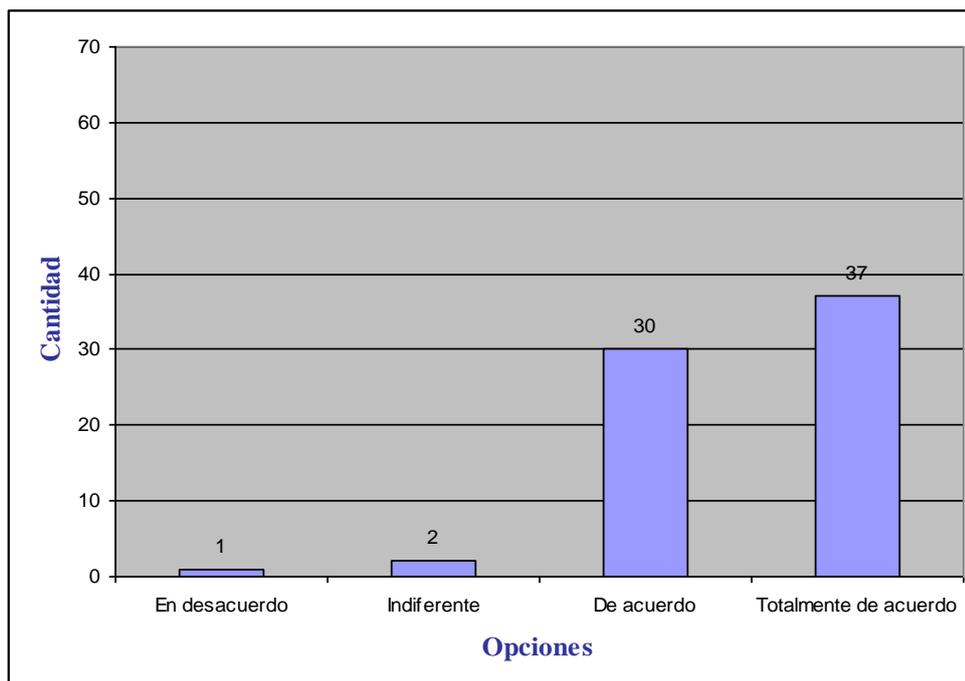
Tabla XXXII

EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO REALMENTE QUIERE GANAR.

El departamento en el cual trabajo realmente quiere ganar.	Frecuencia	%
En desacuerdo	1	1,4
Indiferente	2	2,8
De acuerdo	30	42,3
Totalmente de acuerdo	37	52,1
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 32

EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO REALMENTE QUIERE GANAR.



En la tabla y gráfico anterior se observa una clara tendencia del personal a estar totalmente de acuerdo con la afirmación que establece que el departamento en el cual trabajan realmente quiere ganar, al contestar con esta opción 37 empleados, lo que representa el 52,1 % del personal encuestado en Daycohost.

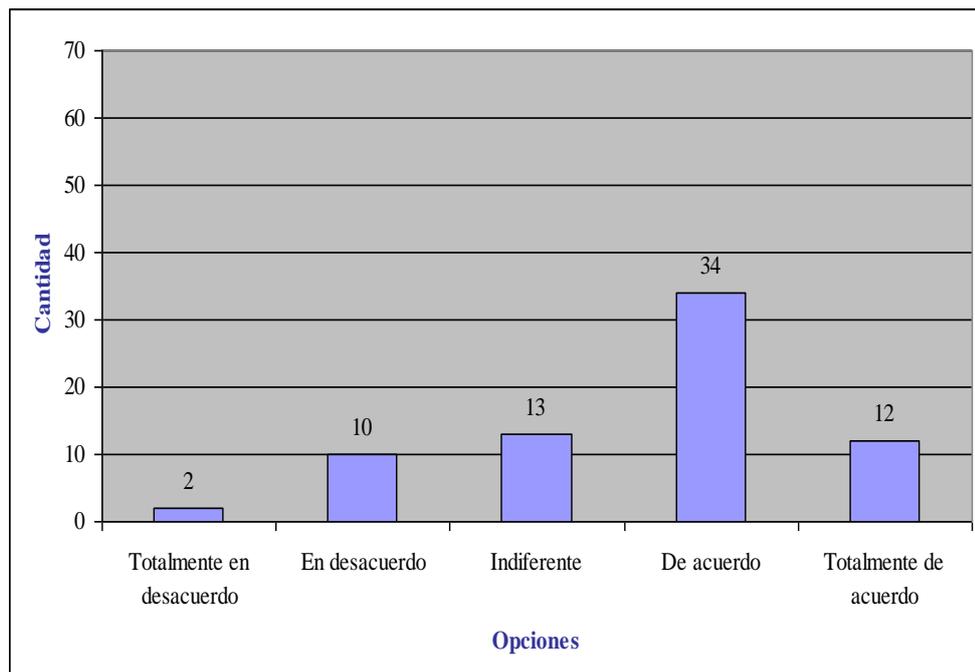
Tabla XXXIII

EL GRUPO ESTÁ DECIDIDO A VENCER ENEMIGOS CLARAMENTE DEFINIDOS.

El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	2,8
En desacuerdo	10	14,1
Indiferente	13	18,3
De acuerdo	34	47,9
Totalmente de acuerdo	12	16,9
Total	71	100

Figura N° 33

EL GRUPO ESTÁ DECIDIDO A VENCER ENEMIGOS CLARAMENTE DEFINIDOS.



En la tabla y gráfico anterior se observa que 34 empleados, que representan el 47,9 % del personal encuestado en Daycohost, están de acuerdo en que el grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.

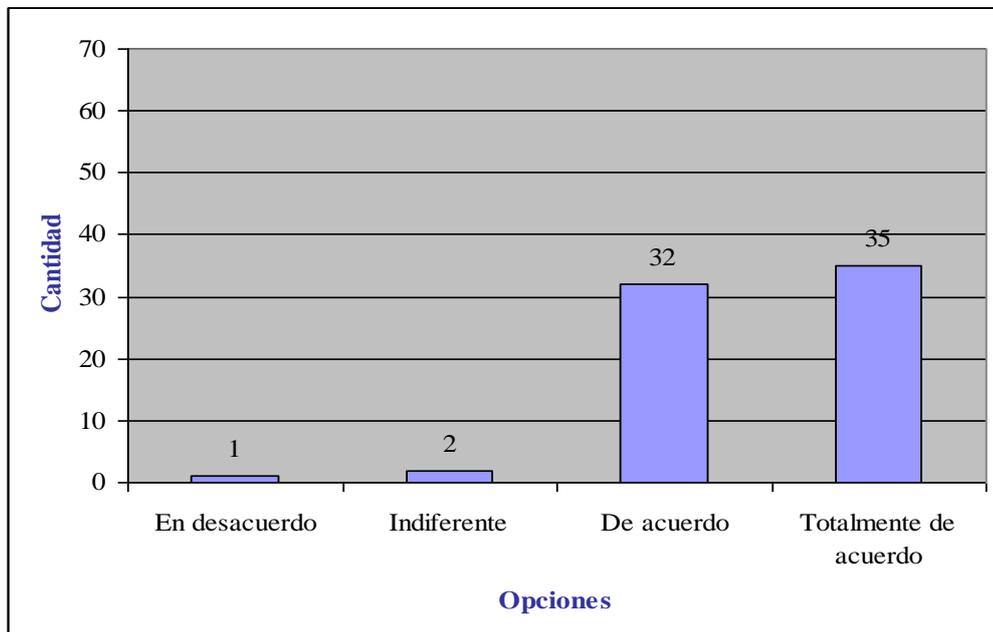
Tabla XXXIV

EL ESTILO DE ADMINISTRACIÓN DE MIS SUPERVISORES ME DEMUESTRA QUE ELLOS ME CONSIDERAN RESPONSABLE Y CAPAZ DE ASUMIR DESAFÍOS.

El estilo de administración de mis supervisores me demuestra que ellos me consideran responsable y capaz de asumir desafíos.	Frecuencia	%
En desacuerdo	1	1,4
Indiferente	2	2,8
De acuerdo	32	45,1
Totalmente de acuerdo	35	49,3
Total	71	100

Figura N° 34

EL ESTILO DE ADMINISTRACIÓN DE MIS SUPERVISORES ME DEMUESTRA QUE ELLOS ME CONSIDERAN RESPONSABLE Y CAPAZ DE ASUMIR DESAFÍOS.



Se observa en la tabla y gráfico anterior que 35 empleados están de acuerdo, lo que representa 49,3 % del personal encuestado en Daycohost y, 32 empleados están totalmente de acuerdo con el estilo de administración que sus supervisores les demuestran que ellos lo consideran responsable y capaz de asumir desafíos.

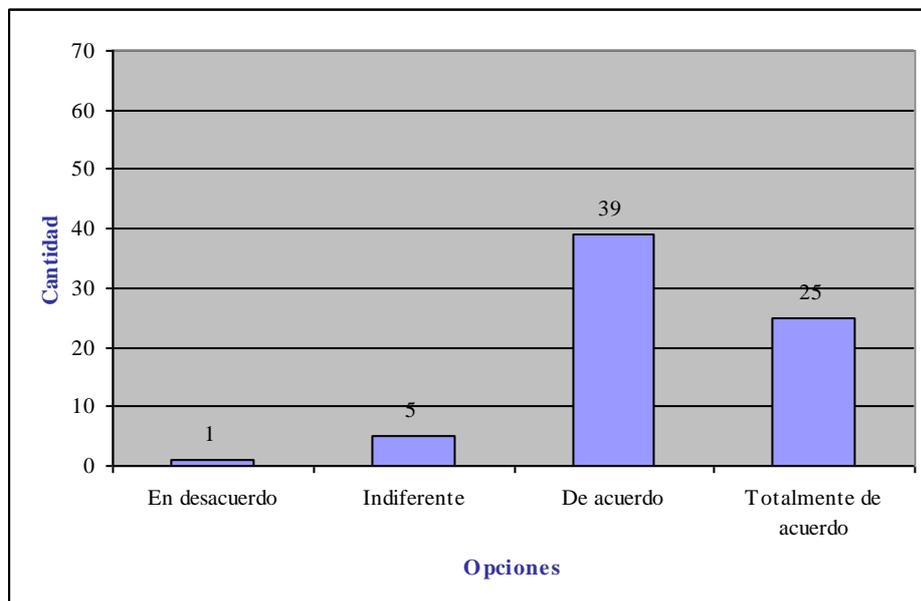
Tabla XXXV

EN ESTE DEPARTAMENTO ES COMÚN QUE LOS GERENTES NOS ALIENTEN CON FRECUENCIA LO QUE NOS ANIMA A SEGUIR ADELANTE

En este departamento es común que los gerentes nos alienten con frecuencia lo que nos anima a seguir adelante.	Frecuencia	%
En desacuerdo	1	1,4
Indiferente	5	7
De acuerdo	39	54,9
Totalmente de acuerdo	25	35,2
Total	71	100

Figura N° 35

EN ESTE DEPARTAMENTO ES COMÚN QUE LOS GERENTES NOS ALIENTEN CON FRECUENCIA LO QUE NOS ANIMA A SEGUIR ADELANTE



Se observa que 39 empleados, que representan el 54,9 % del personal encuestado en Daycohost, están de acuerdo con la afirmación que establece que en el departamento es común que los gerentes los alienten con frecuencia, lo que los anima a seguir adelante.

5.1.9 Resultados a planteamientos sobre toma de decisiones

A continuación se muestran los resultados a los ítems números 9, 25, 27 y 34 del cuestionario aplicado en Daycohost que revelan la toma de decisiones como indicador del liderazgo presente en la organización.

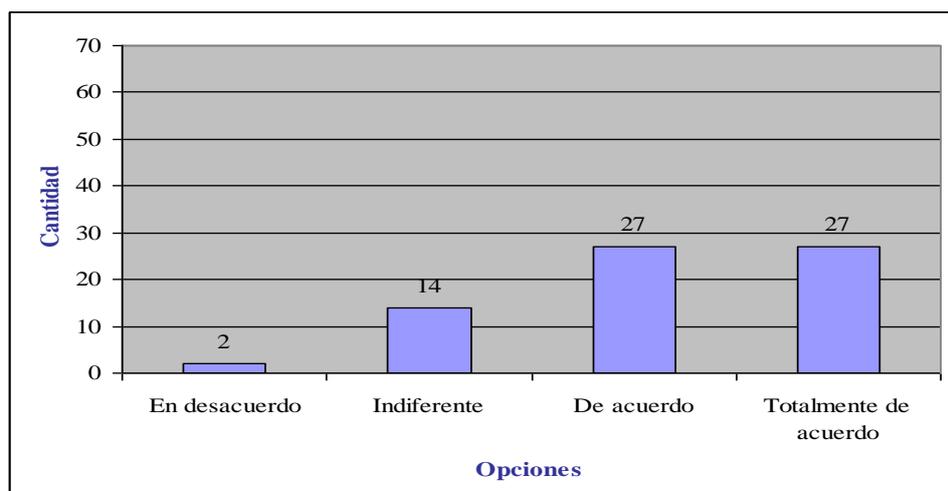
Tabla XXXVI

CUANDO SURGEN OPORTUNIDADES DE VENTAJAS COMPETITIVAS LAS PERSONAS SE MUEVEN CON DECISIÓN PARA CAPITALIZARLAS

Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.	Frecuencia	%
En desacuerdo	2	2,8
Indiferente	14	19,7
De acuerdo	27	38
Totalmente de acuerdo	27	38
Total	71	100

Figura N° 36

CUANDO SURGEN OPORTUNIDADES DE VENTAJAS COMPETITIVAS LAS PERSONAS SE MUEVEN CON DECISIÓN PARA CAPITALIZARLAS



Se observa en la tabla y gráfico anterior que, las respuestas considerando las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, con el planteamiento que indica que cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas, estuvieron favorecidas con 27 empleados cada una.

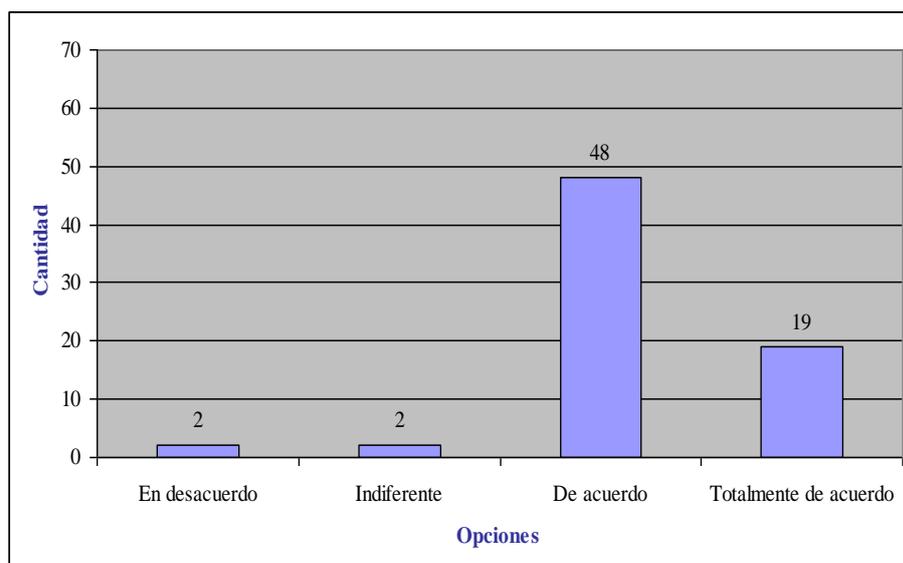
Tabla XXXVII

LA GERENCIA DE ESTA ORGANIZACIÓN TOMA EN CUENTA LAS APRECIACIONES DE SUS EMPLEADOS EN UNA TOMA DE DECISIONES

La gerencia de esta organización toma en cuenta las apreciaciones de sus empleados en una toma de decisiones.	Frecuencia	%
En desacuerdo	2	2,8
Indiferente	2	2,8
De acuerdo	48	67,6
Totalmente de acuerdo	19	26,8
Total	71	100

Figura N° 37

LA GERENCIA DE ESTA ORGANIZACIÓN TOMA EN CUENTA LAS APRECIACIONES DE SUS EMPLEADOS EN UNA TOMA DE DECISIONES



Se observa en la tabla y gráfico anterior que, 48 empleados que representan el 67,6 % del personal encuestado en Daycohost, respondieron estar de acuerdo en que la gerencia de la organización toma en cuenta las apreciaciones de sus empleados en una toma de decisiones.

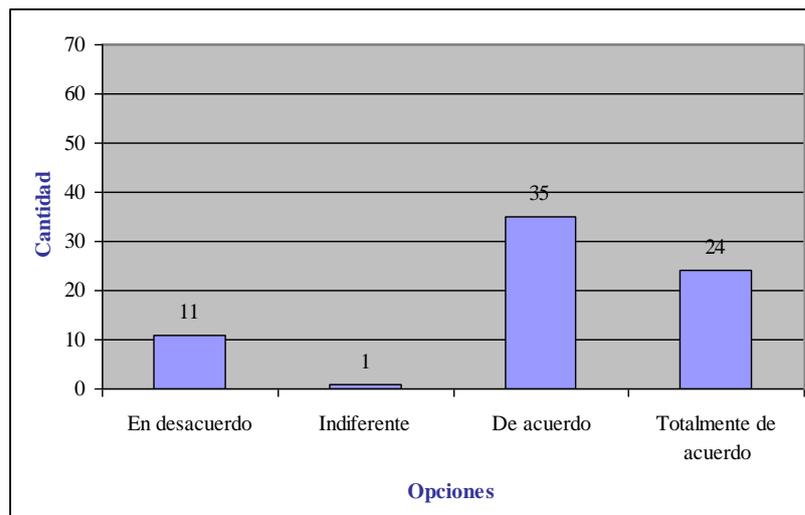
Tabla XXXVIII

LA MAYORÍA DE LAS DECISIONES SON TOMADAS POR SU SUPERVISOR PERO ALGUNAS SON TOMADAS POR UD.

La mayoría de las decisiones son tomadas por su supervisor pero algunas son tomadas por Ud.	Frecuencia	%
En desacuerdo	11	15,5
Indiferente	1	1,4
De acuerdo	35	49,3
Totalmente de acuerdo	24	33,8
Total	71	100

Figura N° 38

LA MAYORÍA DE LAS DECISIONES SON TOMADAS POR SU SUPERVISOR PERO ALGUNAS SON TOMADAS POR UD.



Se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, que 35 empleados que representan un 49,3% del personal encuestado, considera que la mayoría de las

decisiones son tomadas por su supervisor pero algunas son tomadas por ellos mismos.

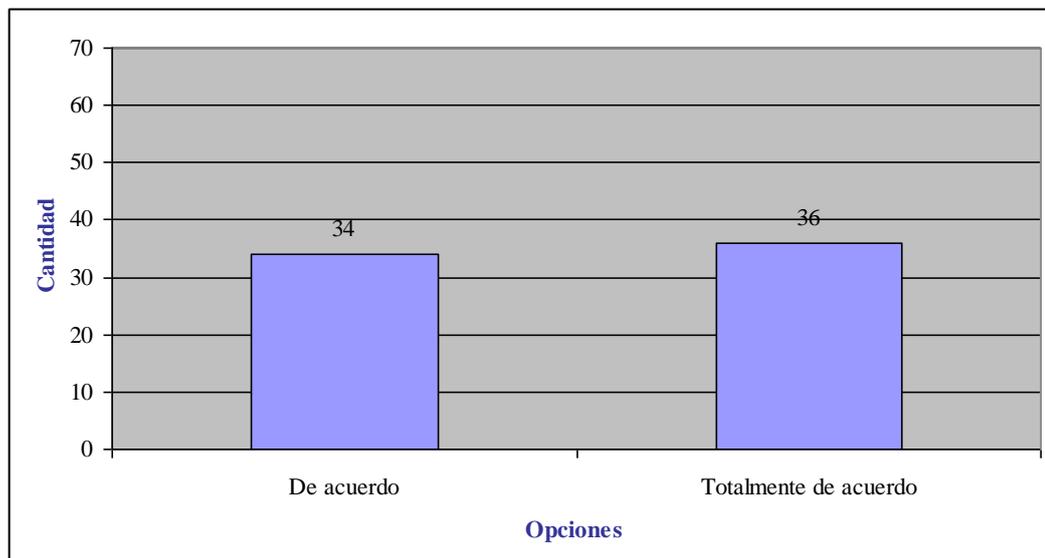
Tabla XXXIX

LA BÚSQUEDA DEL CONSENSO ES LA MEJOR FORMA PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS QUE SE ORIGINAN EN EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO.

La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que se originan en el departamento en el cual trabajo.	Frecuencia	%
De acuerdo	34	47,9
Totalmente de acuerdo	36	50,7
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 39

LA BÚSQUEDA DEL CONSENSO ES LA MEJOR FORMA PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS QUE SE ORIGINAN EN EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO.



Se puede observar que, 36 de los empleados encuestados en Daycohost que corresponde a un 50,7% contestaron con un totalmente de acuerdo sobre la búsqueda del consenso como la mejor forma para resolver los conflictos que se

originan en el departamento en el cual trabajan. Una importancia similar, con un 47,9% de los encuestados, la otorgaron 34 empleados al afirmar de acuerdo al planteamiento mencionado.

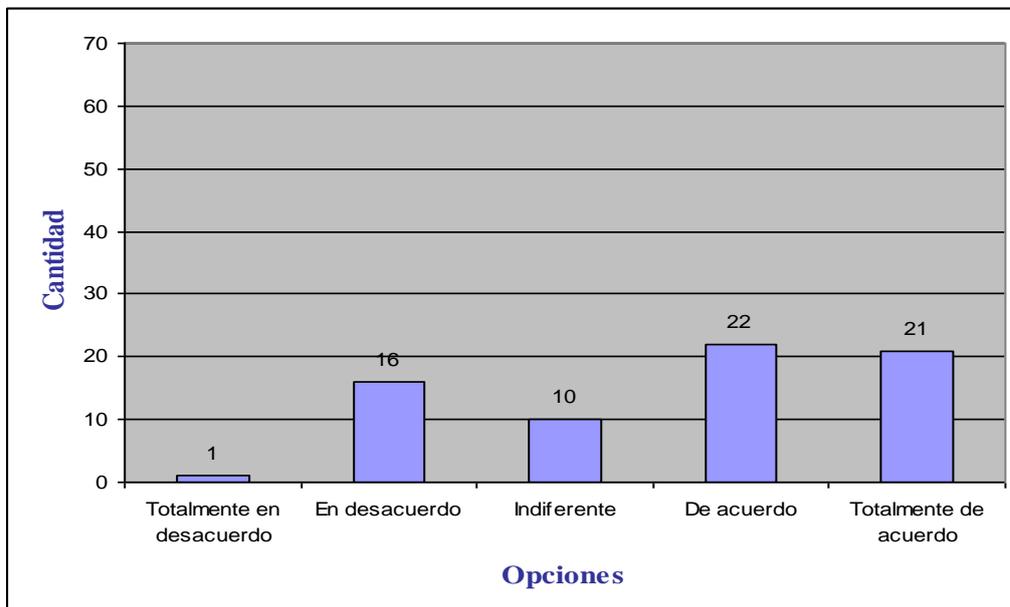
5.1.10 Resultados a planteamientos sobre el clima

En este punto se dan conocer los resultados a las respuestas correspondientes a los ítems 5, 14, 19 y 30 planteadas en el cuestionario aplicado al personal de Daycohost. Las tablas y gráficos aquí expuestos muestran los resultados sobre el clima y percepción del personal como un indicador del liderazgo presente en la organización.

Tabla XL
UN RENDIMIENTO NEGATIVO ES TRATADO RÁPIDO Y FIRMEAMENTE

Un rendimiento negativo es tratado rápido y firmemente.	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	1	1,4
En desacuerdo	16	22,5
Indiferente	10	14,1
De acuerdo	22	31
Totalmente de acuerdo	21	29,6
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 40
UN RENDIMIENTO NEGATIVO ES TRATADO RÁPIDO Y FIRMEMENTE



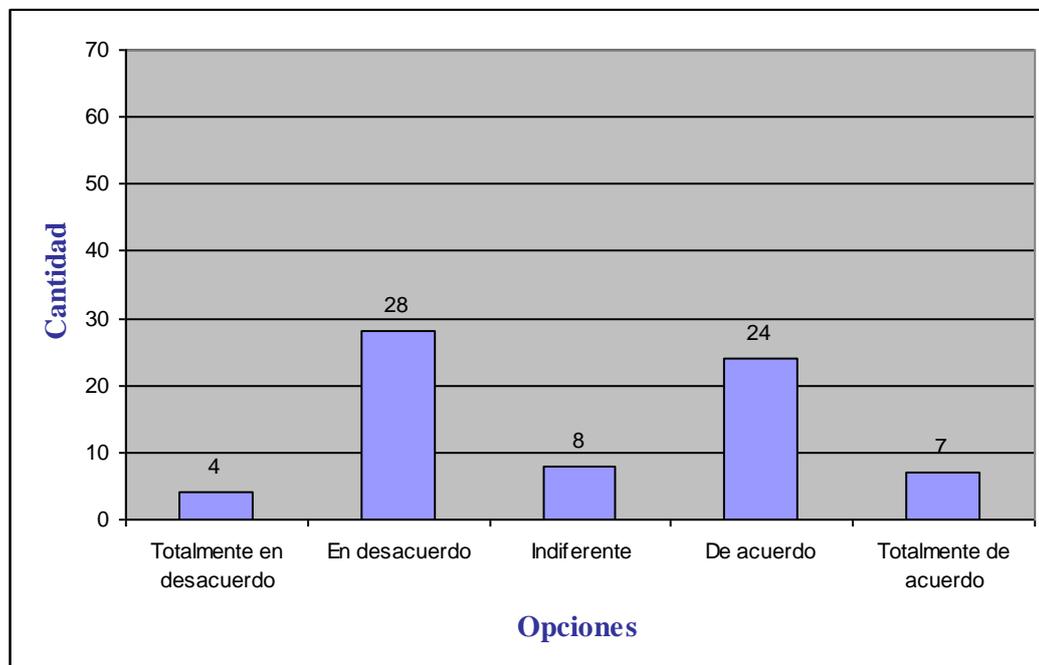
La tabla y gráfico anterior nos demuestra que la mayoría del personal encuestado en Daycohost considera que un rendimiento negativo es tratado rápido y firmemente, puesto que, la mayoría del personal optó por la tendencia a estar de acuerdo, con 22 empleados que contestaron con esta opción y, totalmente de acuerdo, 21 empleados.

Tabla XLI
LA RECOMPENSA Y EL CASTIGO SON CLAROS

La recompensa y el castigo son claros.	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	5,6
En desacuerdo	28	39,4
Indiferente	8	11,3
De acuerdo	24	33,8
Totalmente de acuerdo	7	9,9
Total	71	100

Figura N° 41

LA RECOMPENSA Y EL CASTIGO SON CLAROS



Se puede observar a través de la tabla y gráfico anterior, que la mayoría del personal encuestado en Daycohost no considera que la recompensa y el castigo en la organización son claros, al afirmar 28 empleados estar en desacuerdo con la afirmación.

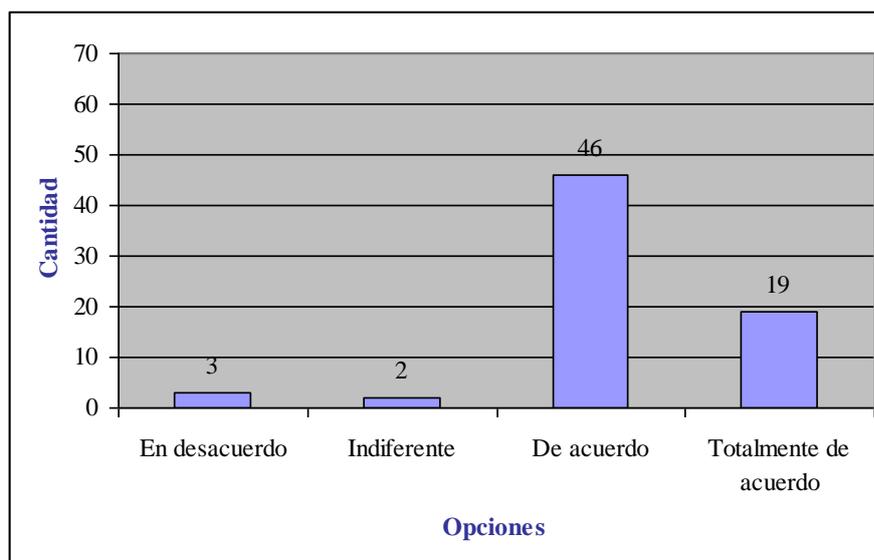
Tabla XLII

CONSIDERO QUE EL GERENTE Y VICEPRESIDENTE DEL DEPARTAMENTO EN EL CUAL LABORO, VALORA MIS OPINIONES Y SENTIMIENTOS ASÍ COMO DE LOS DEMÁS

Considero que el gerente y vicepresidente del departamento en el cual laboro, valora mis opiniones y sentimientos así como de los demás.	Frecuencia	%
En desacuerdo	3	4,2
Indiferente	2	2,8
De acuerdo	46	64,8
Totalmente de acuerdo	19	26,8
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 42

CONSIDERO QUE EL GERENTE Y VICEPRESIDENTE DEL DEPARTAMENTO EN EL CUAL LABORO, VALORA MIS OPINIONES Y SENTIMIENTOS ASÍ COMO DE LOS DEMÁS



Se observa que la mayoría del personal encuestado en Daycohost considera que el gerente y vicepresidente del departamento en el cual labora, valora sus opiniones y sentimientos así como de los demás, al afirmar 46 empleados estar de acuerdo, lo que representa el 64,8%, con esta afirmación.

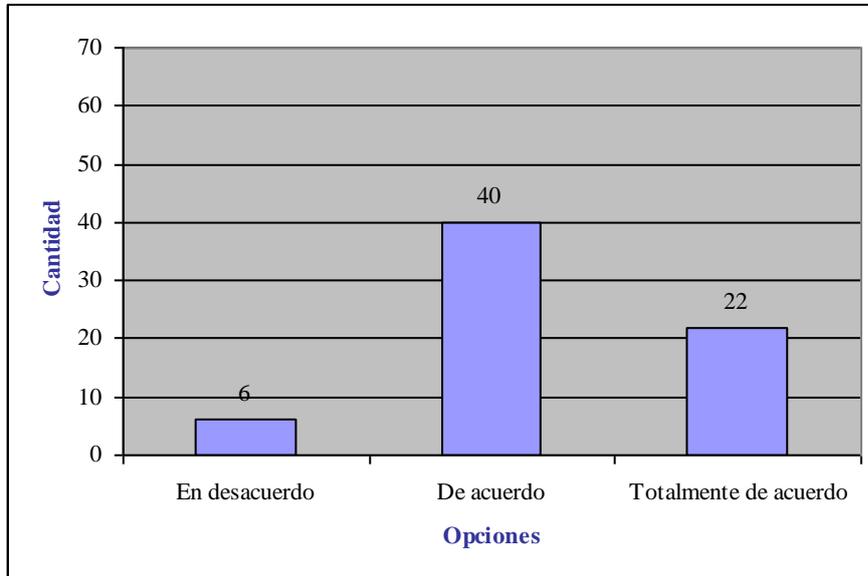
Tabla XLIII

AQUÍ EN DAYCOHOST ACTUAMOS CON SEGURIDAD YA QUE TODOS SABEMOS CUÁLES SON LAS REGLAS DEL JUEGO QUE RIGEN NUESTRO TRABAJO

Aquí en Daycohost actuamos con seguridad ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo.	Frecuencia	%
En desacuerdo	6	8,5
De acuerdo	40	56,3
Totalmente de acuerdo	22	31
No contestaron	3	4,2
Total	71	100

Figura N° 43

AQUÍ EN DAYCOHOST ACTUAMOS CON SEGURIDAD YA QUE TODOS SABEMOS CUÁLES SON LAS REGLAS DEL JUEGO QUE RIGEN NUESTRO TRABAJO



Al observar la tabla y gráfico correspondiente, se puede apreciar que 40 empleados del personal encuestado en Daycohost, lo que representa el 56,3%, está de acuerdo con la afirmación que en la organización actúan con seguridad ya que todos saben cuáles son las reglas del juego que rigen su trabajo.

5.1.11 Resultados a planteamientos sobre la comunicación eficaz

A continuación se reflejan a través de tablas y gráficos los resultados a los ítems números 1, 13, 32 y 42 planteados en el cuestionario aplicado al personal de Daycohost y que revela la comunicación eficaz de la organización como un indicador del liderazgo presente.

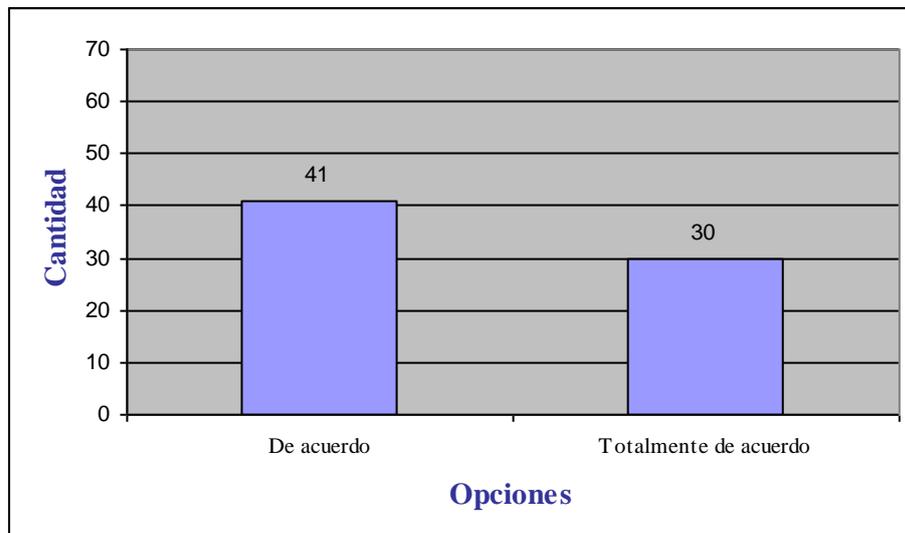
Tabla XLIV

EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO CONOCE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CLARAMENTE

El departamento en el cual trabajo conoce los objetivos del negocio claramente.	Frecuencia	%
De acuerdo	41	57,7
Total acuerdo	30	42,3
Total	71	100

Figura N° 44

EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL TRABAJO CONOCE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CLARAMENTE



En la tabla y gráfico anterior se puede observar que la mayoría de los empleados de Daycohost, 41 de éstos que representan un 57,7% del personal encuestado afirman que están de acuerdo con el hecho de que en el departamento en el cual trabajan conoce los objetivos del negocio claramente.

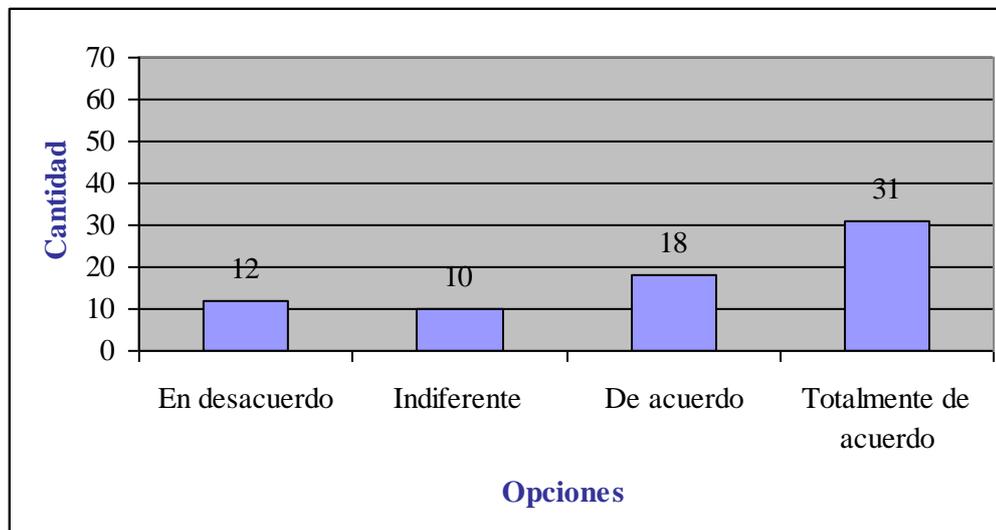
Tabla XLV

LAS PERSONAS CONSTRUYEN RELACIONES CERCANAS Y DURADERAS QUE ALGÚN DÍA PUEDEN DAR BENEFICIO

Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.	Frecuencia	%
En desacuerdo	12	16,9
Indiferente	10	14,1
De acuerdo	18	25,4
Totalmente de acuerdo	31	43,7
Total	71	100

Figura N° 45

LAS PERSONAS CONSTRUYEN RELACIONES CERCANAS Y DURADERAS QUE ALGÚN DÍA PUEDEN DAR BENEFICIO



En la tabla y gráfico anterior se puede observar que la mayoría de los empleados de Daycohost, 31 de éstos contestaron a la opción totalmente de acuerdo hacia la afirmación que las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.

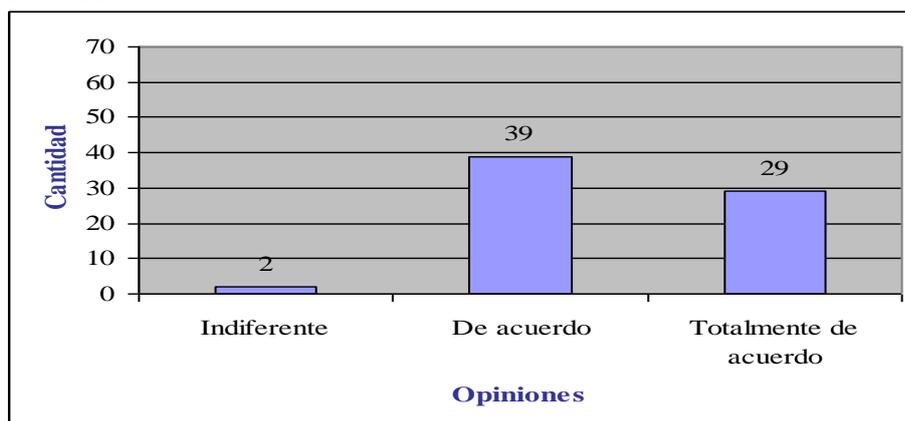
Tabla XLVI

LA COMUNICACIÓN DE LOS GERENTES Y VICEPRESIDENTES DE DAYCOHOST REFLEJAN EN FORMA CLARA LO QUE QUIEREN DECIR Y LO HACEN CON PROFUNDO INTERÉS Y RESPETO HACIA NOSOTROS

La comunicación de los gerentes y vicepresidentes de Daycohost reflejan en forma clara lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.	Frecuencia	%
Indiferente	2	2,8
De acuerdo	39	54,9
Totalmente de acuerdo	29	40,8
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N ° 46

LA COMUNICACIÓN DE LOS GERENTES Y VICEPRESIDENTES DE DAYCOHOST REFLEJAN EN FORMA CLARA LO QUE QUIEREN DECIR Y LO HACEN CON PROFUNDO INTERÉS Y RESPETO HACIA NOSOTROS



Ante la afirmación planteada, el personal encuestado de Daycohost respondió de la siguiente manera: 39 empleados manifiestan estar de acuerdo y 29 empleados totalmente de acuerdo con que la comunicación de los gerentes y vicepresidentes de Daycohost reflejan en forma clara lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros. Se evidencia notablemente

que los empleados se inclinan hacia la tendencia de acuerdo y totalmente acuerdo, quedando una cantidad de empleados significativamente menor en las opciones restantes.

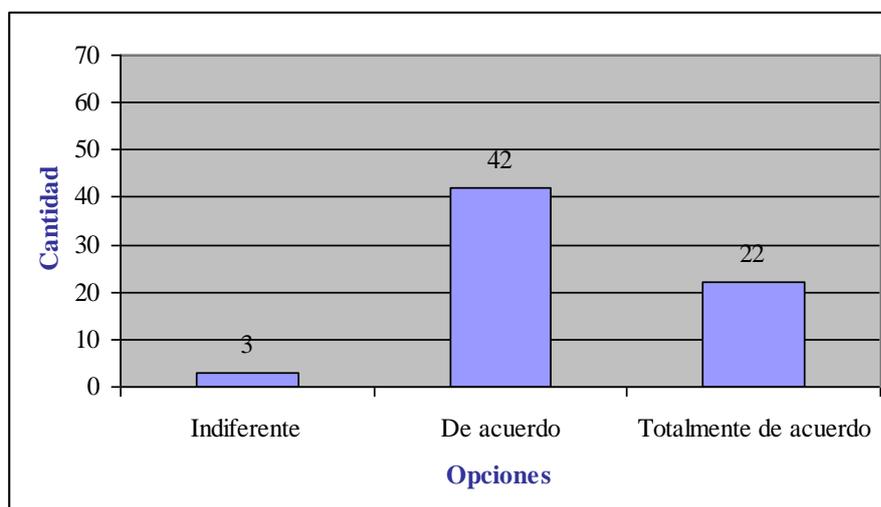
Tabla XLVII

EN ESTA ORGANIZACIÓN SE PUEDEN EXPRESAR OPINIONES SIN SER IGNORADOS POR LOS LÍDERES

En esta organización se pueden expresar opiniones sin ser ignorados por los líderes.	Frecuencia	%
Indiferente	3	4,2
De acuerdo	42	59,2
Totalmente de acuerdo	22	31
No contestaron	4	5,6
Total	71	100

Figura N° 47

EN ESTA ORGANIZACIÓN SE PUEDEN EXPRESAR OPINIONES SIN SER IGNORADOS POR LOS LÍDERES



En relación a: si en esta organización se pueden expresar opiniones sin ser ignorados por los líderes, la mayoría de los empleados encuestados en Daycohost, 42 de éstos que representan un 59,2 %, manifiestan estar de acuerdo con esta afirmación.

5.1.12 Resultados a planteamientos sobre compromiso con los objetivos y metas

Aquí se exponen los resultados a los ítems 17, 18, 37 y 38 planteados en el cuestionario aplicado al personal de Daycohost, que reflejan el compromiso con los objetivos y metas como un indicador del liderazgo presente.

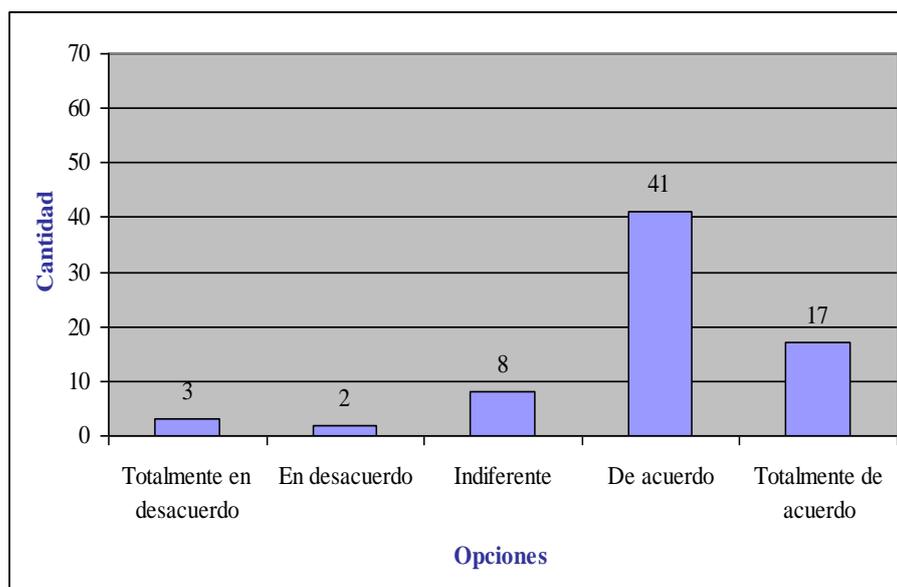
Tabla XLVIII

LAS PERSONAS SON ANIMADAS A SOLUCIONAR CUALQUIER ASUNTO DE MANERA FLEXIBLE.

Las personas son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible.	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	4,2
En desacuerdo	2	2,8
Indiferente	8	11,3
De acuerdo	41	57,7
Totalmente de acuerdo	17	23,9
Total	71	100

Figura N° 48

LAS PERSONAS SON ANIMADAS A SOLUCIONAR CUALQUIER ASUNTO DE MANERA FLEXIBLE.

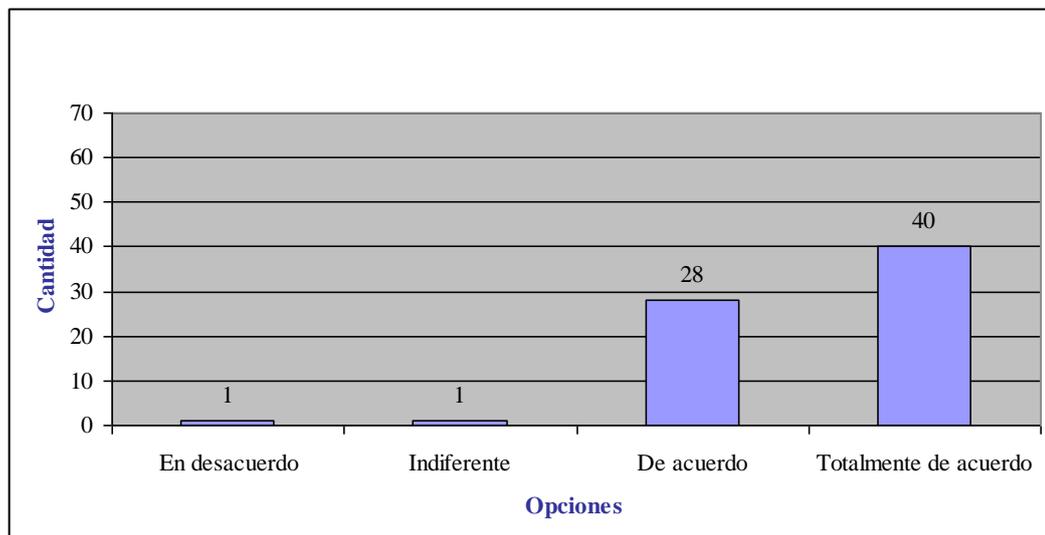


La tabla y gráfico anterior muestra que el personal de Daycohost está de acuerdo con el planteamiento que establece que las personas son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible, al responder 41 empleados, que representa un 57,7% del personal encuestado en Daycohost.

Tabla XLIX
CONSEGUIR LOS OBJETIVOS ES LO MÁS IMPORTANTE.

Conseguir los objetivos es lo más importante	Frecuencia	%
En desacuerdo	1	1,4
Indiferente	1	1,4
De acuerdo	28	39,4
Totalmente de acuerdo	40	56,3
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 49
CONSEGUIR LOS OBJETIVOS ES LO MÁS IMPORTANTE.



Se puede observar en la tabla y gráfico anterior que, para 40 empleados que representan el 56,3 % del personal encuestado en Daycohost, conseguir los objetivos es lo más importante, al responder con un totalmente de acuerdo a esta afirmación.

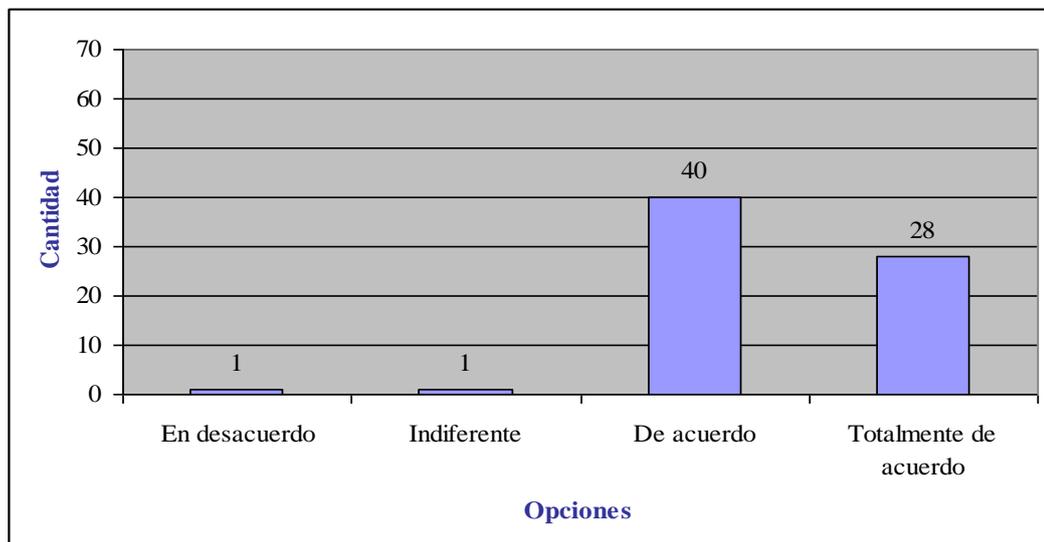
Tabla L

MUCHOS PROYECTOS QUE EN UN TIEMPO PARECÍAN COMO IRREALIZABLES GRACIAS AL ESFUERZO DEL DEPARTAMENTO SE HAN HECHO REALIDAD.

Muchos proyectos que en un tiempo parecían como irrealizables gracias al esfuerzo del departamento se han hecho realidad.	Frecuencia	%
En desacuerdo	1	1,4
Indiferente	1	1,4
De acuerdo	40	56,3
Totalmente de acuerdo	28	39,4
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 50

MUCHOS PROYECTOS QUE EN UN TIEMPO PARECÍAN COMO IRREALIZABLES GRACIAS AL ESFUERZO DEL DEPARTAMENTO SE HAN HECHO REALIDAD.



Resulta notorio en la tabla y gráfico anterior que la mayoría de los empleados, 40 trabajadores que representa el 56,3 % del personal encuestado en Daycohost, están de acuerdo con el planteamiento que afirma que muchos

proyectos que en un tiempo parecían como irrealizables gracias al esfuerzo del departamento se han hecho realidad.

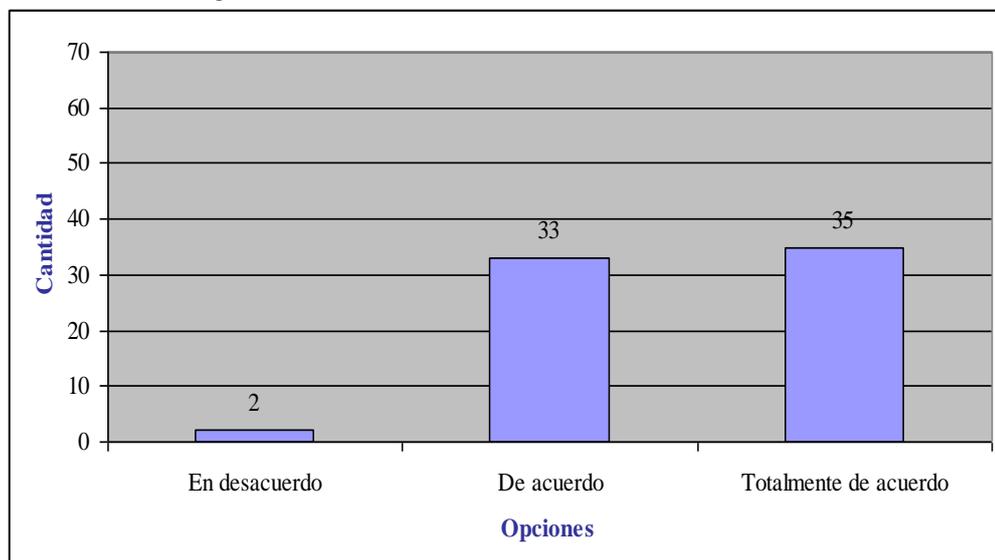
Tabla LI

LO QUE NOS DIFERENCIA DE OTRAS EMPRESAS ES EL ENTUSIASMO QUE LE PONEMOS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

Lo que nos diferencia de otras empresas es el entusiasmo que le ponemos al logro de los objetivos.	Frecuencia	%
En desacuerdo	2	2,8
De acuerdo	33	46,5
Totalmente de acuerdo	35	49,3
No contestaron	1	1,4
Total	71	100

Figura N° 51

LO QUE NOS DIFERENCIA DE OTRAS EMPRESAS ES EL ENTUSIASMO QUE LE PONEMOS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.



En la tabla y gráfico anterior se aprecia que 35 empleados están totalmente de acuerdo y 33 empleados están de acuerdo con la afirmación que establece que lo que los diferencia de otras empresas es el entusiasmo que le ponen al logro de los objetivos.

5.2 Coeficiente de Correlación de Pearson

Una vez efectuado el análisis de los resultados obtenidos, se utilizó el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), en su versión para Windows, para el tratamiento estadístico. De manera especial se utilizó el estadístico de correlación de Pearson para establecer la asociación entre las diferentes variables.

En las tablas se recogen únicamente aquellas medidas en las que la interacción de las variables fue estadísticamente significativa, donde se identificaron las variables cuyo Coeficiente de Correlación fuera mayor a +/- 0,20.

TABLA LII CORRELACIÓN VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Variable		Unidad Laboral	Comunicación	Creencias	Producto	Etnohistoria	Valores
Cultura Organizacional	Coeficiente Correlación Pearson	0,21	0,60	0,65	0,80	0,81	0,83
	N	71	71	71	71	71	71

En esta tabla se observa que la correlación positiva más significativa se encuentra establecida entre la Cultura Organizacional y los Valores. Una correlación que se le aproxima a ésta es la establecida con la Etnohistoria seguidamente por el Producto. Es así como puede interpretarse que los valores compartidos por todo el personal de la organización tienen el peso más importante dentro de la cultura organizacional en Daycohost, sin embargo la Etnohistoria y el Producto juegan un papel significativo pero sin llegar a superar en importancia al sistema de valores.

En el análisis de cada una de las correlaciones de la comunicación, creencias, producto, etnohistoria y los valores se observa que con todas éstas la cultura organizacional mantiene la correlación positiva más significativa. Sin

embargo, con la variable demográfica relativa a la Unidad Laboral, se establece una correlación positiva pero es menos significativa y no representa con ésta la vinculación más importante, esto indica que el sexo del personal, la edad, el nivel de instrucción o la antigüedad no guardan correlación alguna con la Cultura Organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.

TABLA LIII CORRELACIÓN VARIABLE VALORES

Variable		Unidad Laboral	Nivel de Instrucción	Comunicación	Creencias	Producto	Etnohistoria	Cultura Organizacional
Valores	Coefficiente Correlación Pearson	0,24	0,25	0,32	0,44	0,62	0,63	0,83
	N	71	71	71	71	71	71	71

En esta tabla se observa que la correlación positiva más significativa se encuentra establecida entre los valores y la cultura organizacional. Una correlación que se le aproxima a ésta es la establecida con la Etnohistoria seguidamente por el Producto. De esto puede interpretarse que para el desarrollo o fortalecimiento de los valores del personal en Daycohost es importante la existencia de los elementos de su cultura presentes en la organización.

TABLA LIV CORRELACIÓN VARIABLE PRODUCTO

Variable		Unidad	Comunicación	Creencias	Etnohistoria	Valores	Cultura Organizacional
Producto	Coefficiente Correlación Pearson	0,26	0,40	0,42	0,54	0,62	0,80
	N	71	71	71	71	71	71

La correlación positiva más significativa está reflejada en esta tabla entre el producto y la cultura organizacional. Esto puede indicar que para que el producto, resultado de los servicios y actividad operacional de Daycohost se

lleven a cabo, juega un factor importante la presencia de elementos de su cultura organizacional.

TABLA LV CORRELACIÓN VARIABLE ETNOHISTORIA

Variable		Comunicación	Creencias	Producto	Valores	Cultura Organizacional
Etnohistoria	Coefficiente Correlación Pearson	0,37	0,39	0,54	0,63	0,81
	N	71	71	71	71	71

En esta tabla se demuestra que la correlación positiva más significativa se encuentra establecida entre la etnohistoria con la cultura organizacional. Esto lleva a interpretar que un factor importante dentro de la etnohistoria de Daycohost es su cultura organizacional.

TABLA LVI CORRELACIÓN VARIABLE COMUNICACIÓN

Variable		Valores	Etnohistoria	Producto	Cultura Organizacional
Comunicación	Coefficiente Correlación Pearson	0,32	0,37	0,40	0,60
	N	71	71	71	71

En esta tabla se observa que la correlación positiva más significativa se encuentra establecida entre la comunicación y la cultura organizacional. Esto lleva a interpretar que en la comunicación en Daycohost, ya sea esta reflejada en lenguajes o rituales, es importante la cultura organizacional existente por encima de lo que puede representar el producto, la etnohistoria o los valores de la organización.

TABLA LVII CORRELACIÓN VARIABLE CREENCIAS

Variable		Etnohistoria	Producto	Valores	Cultura Organizacional
Creencias	Coefficiente Correlación Pearson	0,39	0,42	0,44	0,65
	N	71	71	71	71

En esta tabla se observa que la correlación positiva más significativa se encuentra establecida entre las creencias y la cultura organizacional. Esto lleva a interpretar que en las creencias en Daycohost, es importante la cultura organizacional existente por encima de lo que puede representar los valores, el producto y la etnohistoria de la organización.

TABLA LVIII CORRELACIÓN VARIABLE LIDERAZGO

Variable		Nivel de Instrucción	Comunicación Eficaz	Compromiso	Clima	Motivación	Autoridad	Toma de decisiones
Liderazgo	Coefficiente Correlación Pearson	0,30	0,71	0,74	0,76	0,76	0,77	0,77
	N	71	71	71	71	71	71	71

En esta tabla de correlación de Liderazgo se encuentra la correlación positiva más significativa con la toma de decisiones y autoridad, se observa que con ambas por igual, tanto la orientación en la toma de decisiones como el ejercicio del poder a través de la autoridad son claves en el liderazgo ejercido en Daycohost. Es también de resaltar que existe una correlación significativa no muy diferente tanto con la motivación como con el clima, lo que lleva a interpretar que para el liderazgo en Daycohost es parte fundamental también tanto la comunicación como el clima percibido por el personal.

Se observa también que la única variable demográfica con la cual el liderazgo mantiene una correlación positiva significativa es el nivel de instrucción lo que permite interpretar que, en el liderazgo, es importante el nivel de instrucción pues con ninguna otra variable demográfica se aprecia correlación significativa alguna.

TABLA LIX CORRELACIÓN VARIABLE COMPROMISO

Variable		Antigüedad	Comunicación Eficaz	Toma de decisiones	Autoridad	Clima	Motivación	Liderazgo
Compromiso	Coefficiente Correlación Pearson	0,25	0,39	0,44	0,46	0,50	0,54	0,74
	N	71	71	71	71	71	71	71

En esta tabla de correlación asociada al compromiso, se observa que la correlación más significativa es con el Liderazgo, lo que puede interpretarse que para que los empleados desarrollen la capacidad de compromiso con Daycohost se hace necesario que la misma sea impulsada por los líderes de la organización.

TABLA LX CORRELACIÓN VARIABLE TOMA DE DECISIONES

Variable		Nivel de Instrucción	Clima	Autoridad	Motivación	Comunicación Eficaz	Liderazgo
Toma de Decisiones	Coefficiente Correlación Pearson	0,39	0,48	0,55	0,50	0,51	0,77
	N	71	71	71	71	71	71

En esta tabla de correlación de Toma de Decisiones se encuentra la correlación positiva más significativa con Liderazgo, de lo cual se puede interpretar que para tomar decisiones contar con cierto nivel de liderazgo es un factor importante. La comunicación eficaz, la motivación, autoridad, clima y nivel de instrucción mantienen una correlación pero menos significativa que la ejercida por el liderazgo.

TABLA LXI CORRELACIÓN VARIABLE MOTIVACIÓN

Variable		Nivel de Instrucción	Clima	Comunicación Eficaz	Toma de decisiones	Compromiso	Autoridad	Liderazgo
Motivación	Coefficiente Correlación Pearson	0,22	0,40	0,43	0,50	0,54	0,57	0,76
	N	71	71	71	71	71	71	71

En esta tabla de correlación de la motivación, se observa que la correlación más significativa es con el Liderazgo, lo que puede interpretarse que para la motivación de los empleados de Daycohost se hace necesario que la misma sea ejercida por los líderes de la organización.

TABLA LXII CORRELACIÓN VARIABLE AUTORIDAD

Variable		Nivel de Instrucción	Comunicación Eficaz	Compromiso	Clima	Toma de Decisiones	Motivación	Liderazgo
Autoridad	Coefficiente Correlación Pearson	0,31	0,46	0,46	0,50	0,55	0,57	0,77
	N	71	71	71	71	71	71	71

En esta tabla de correlación asociada a la autoridad, se observa que la correlación más significativa es con el Liderazgo, lo que puede interpretarse que para ejercer la autoridad en Daycohost se hace necesario que la misma sea ejercida por los líderes de la organización.

TABLA LXIII CORRELACIÓN VARIABLE COMUNICACIÓN EFICAZ

Variable		Nivel de Instrucción	Compromiso	Clima	Motivación	Autoridad	Toma de decisiones	Liderazgo
Comunicación Eficaz	Coefficiente Correlación Pearson	0,22	0,39	0,43	0,43	0,46	0,52	0,71
	N	71	71	71	71	71	71	71

En la tabla anterior de correlación asociada a la comunicación eficaz, se observa que la correlación más significativa es con el Liderazgo, lo que puede interpretarse que para ejercer una comunicación eficaz en Daycohost se hace necesario que la misma sea ejercida por los líderes de la organización.

TABLA LXIV CORRELACIÓN VARIABLE CLIMA PERCIBIDO

Variable		Motivación	Comunicación Eficaz	Toma de decisiones	Compromiso	Autoridad	Liderazgo
Clima	Coefficiente Correlación Pearson	0,40	0,43	0,48	0,50	0,50	0,76
	N	71	71	71	71	71	71

En esta tabla de correlación asociada al clima percibido por el personal, se observa que la correlación más significativa es con el Liderazgo, lo que puede interpretarse que para ejercer una comunicación eficaz en Daycohost se hace necesario que la misma sea ejercida por los líderes de la organización.

TABLA LXV CORRELACIÓN VARIABLE NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Variable		Comunicación Eficaz	Motivación	Valores	Autoridad	Total Liderazgo	Toma de Decisiones
Nivel de Instrucción	Coefficiente Correlación Pearson	0,22	0,22	0,25	0,31	0,30	0,39
	N	71	71	71	71	71	71

En esta tabla de correlación de Nivel de Instrucción se encuentra la correlación positiva más significativa con la toma de decisiones, de lo cual se puede interpretar que el personal con mayor nivel de instrucción es quien efectúa la toma de decisiones en la organización.

TABLA LXVI CORRELACIÓN VARIABLE UNIDAD

Variable		Cultura Organizacional	Valores	Producto	Sexo
Unidad	Coficiente Correlación Pearson	0,21	0,24	0,26	0,27
	N	71	71	71	71

En esta tabla de correlación se observa que la correlación positiva más significativa es con el sexo del personal. De esto se puede interpretar que existen unidades laborales dentro de Daycohost, en las que un sexo del personal predomina en dicha unidad de trabajo más que otro.

TABLA LXVII CORRELACIÓN VARIABLE ANTIGÜEDAD

Variable		Compromiso	Edad
Antigüedad	Coficiente Correlación Pearson	0,25	0,51
		N	71

En esta tabla de correlación se observa que la correlación positiva más significativa de la antigüedad del personal es con la edad. De esto se puede interpretar que el personal con mayor antigüedad en la organización es aquel que también tiene más edad.

Una vez depurados los modelos iniciales, a continuación serán expuestas las tablas de correlación de las variables Total Cultura Organizacional y Total Liderazgo. Se recogen únicamente aquellas medidas en las que la interacción de las variables fue estadísticamente significativa, donde se identificaron las variables cuyo Coeficiente de Correlación fuera mayor a +/- 0,50.

TABLA LXVIII CORRELACIÓN TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL

Variable		Cultura Organizacional Valores	0,83	71
		Cultura Organizacional Emohistoria	0,81	71
		Cultura Organizacional Producto	0,81	71
		TOTAL Liderazgo	0,79	71
		Liderazgo Compromiso	0,69	71
		Liderazgo Autoridad	0,67	71
		Cultura Organizacional Creencias	0,66	71
		Liderazgo Clima	0,64	71
		Cultura Organizacional Comunicación	0,60	71
		Liderazgo Toma de Decisiones	0,58	71
		Liderazgo Comunicación Eficaz	0,54	71
Cultura Organizacional	Coefficiente Correlación Pearson			
	N			

La tabla anterior demuestra que la Cultura Organizacional mantiene la correlación positiva más significativa con los valores y, se le aproxima, la establecida con la etnohistoria y producto. Con las variables asociadas al Liderazgo se observa la correlación positiva más significativa con el compromiso y la autoridad. Esto indica que a pesar que la etnohistoria y el producto juegan un papel significativo así como el liderazgo y el compromiso con los objetivos, metas y autoridad asociado a éste, para la cultura organizacional de Daycohost lo más importante son los valores.

En esta tabla se muestra también entonces una correlación positiva significativa de la cultura organizacional con las variables asociadas al liderazgo como lo son el compromiso, la autoridad, clima, toma de decisiones y comunicación eficaz, no puesta en evidencia en los modelos iniciales antes de ser depurados. Sin embargo y como se verá más adelante, estas últimas establecen con el liderazgo la correlación positiva más significativa que con la misma cultura organizacional.

Asimismo, se puede observar que no existe correlación significativa con las variables demográficas como la edad, sexo, unidad laboral, nivel de instrucción o antigüedad. Adicionalmente, la cultura organizacional posee correlaciones positivas más significativas con variables asociadas al liderazgo como lo representan la autoridad, el compromiso, la motivación, clima y la comunicación eficaz que las que mantiene con las variables de cultura como lo son las creencias y la comunicación a excepción como ya se indicó de los valores que en los distintos modelos nos demuestran que son esenciales para la cultura organizacional en Daycohost.

Esto conlleva a interpretar que lo más importante dentro de la Cultura Organizacional en Daycohost es el conjunto de valores encaminados al conocimiento por parte del personal de los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la organización así como aspectos relacionados a que la gente se hace favores porque se caen bien, que cuando las personas se marchan de la empresa los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va y, las personas se protegen unas a otras, conjuntamente con los objetivos estratégicos son compartidos, que la gente conoce bien las familias de los demás y que los trabajadores pueden movilizarse con total libertad por los espacios y oficinas de los demás compañeros aunado a que también se puede reconstruir con facilidad la historia de Daycohost al estudiar los documentos existentes así como con el planteamiento relacionado a que en la organización las personas tienen su futuro asegurado.

En esta Tabla de Correlación Total de Liderazgo se observa que la correlación significativa más significativa la mantiene el Liderazgo con la Cultura Organizacional. Es así como puede interpretarse que la cultura organizacional presente en Dayco Telecom., C.A. es lo más importante para ejercer el liderazgo dentro de la organización. Sin embargo, mantiene una correlación positiva significativa principalmente con la autoridad y la toma de decisiones, seguidamente por motivación y clima. De esto puede interpretarse que, es importante dentro del liderazgo en Dayco Telecom, C.A., además de sentirse identificado con la cultura del Estilo Daycohost, el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones mucho más que la motivación o el clima percibido por el personal.

TABLA LXX CORRELACIÓN VARIABLE PRODUCTO CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Variable		Liderazgo Toma de Decisiones	Liderazgo Compromiso	Cultura Organizacional Etnohistoria	Liderazgo Clima	Liderazgo Autoridad	Cultura Organizacional Valores	TOTAL Liderazgo	TOTAL Cultura Organizacional
Producto	Coefficiente Correlación Pearson	0,51	0,53	0,55	0,59	0,59	0,62	0,67	0,81
		71	71	71	71	71	71	71	71

En la tabla anterior se puede observar que existe la correlación positiva más significativa entre producto y la variable cultura organizacional, seguidamente con el liderazgo. Por lo tanto, dentro de la organización para lograr los resultados de Daycohost reflejados a través del producto lo más importante es la cultura organizacional existente.

La tabla anterior demuestra la existencia de la correlación positiva más significativa entre autoridad y el total de la variable de liderazgo. Por lo tanto, para que el ejercicio de la autoridad se dé en la organización se hace necesario el liderazgo en Dayco Telecom, C.A.

TABLA LXXIII CORRELACIÓN VARIABLE TOMA DE DECISIONES CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Variable		Liderazgo Motivación	Cultura Organizacional	Cultura Organizacional al Producto	Liderazgo Comunicación Eficaz	Liderazgo Autoridad	TOTAL Cultura Organizacional	TOTAL Liderazgo
Toma de Decisiones	Coefficiente Correlación Pearson	0,50	0,50	0,51	0,52	0,55	0,58	0,77
	N	71	71	71	71	71	71	71

La tabla anterior demuestra la existencia de la correlación positiva más significativa entre la toma de decisiones y el total de la variable de liderazgo. Por lo tanto, para que el ejercicio de la toma de decisiones se dé en la organización es necesario el liderazgo en Dayco Telecom, C.A.

TABLA LXXIV CORRELACIÓN VARIABLE VALORES CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Variable		Liderazgo Autoridad	Liderazgo Compromiso	TOTAL Liderazgo	Cultura Organizacional Producto	Cultura Organizacional Etnohistoria	TOTAL Cultura Organizacional
Valores	Coefficiente Correlación Pearson	0,54	0,54	0,57	0,62	0,63	0,83
	N	71	71	71	71	71	71

En la tabla anterior se observa que la correlación positiva más significativa se encuentra establecida entre los valores y la cultura organizacional, lo que conlleva a interpretar que para los valores existente en Daycohost el factor más importante lo ejerce la cultura organizacional presente por encima del liderazgo total a través del compromiso y autoridad, con los que mantienen una correlación significativa pero no tanto como la representa con la cultura organizacional, el producto y la etnohistoria.

TABLA LXXV CORRELACIÓN VARIABLE COMPROMISO CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Variable		Cultura Organizacional Producto	Cultura Organizacional Valores	Liderazgo Motivación	Cultura Organizacional Etnohistoria	TOTAL Cultura Organizacional	TOTAL Liderazgo
Compromiso	Coefficiente Correlación Pearson	0,53	0,54	0,55	0,60	0,69	0,74
	N	71	71	71	71	71	71

Pese a observar en la tabla anterior que el compromiso mantiene correlación positiva significativa con la mayoría de los elementos de la cultura organizacional, la correlación positiva más significativa se observa entre el compromiso y el total liderazgo, es decir a mayor liderazgo mayor es el compromiso de los empleados en la organización.

TABLA LXXVI CORRELACIÓN VARIABLE CLIMA CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Variable		Liderazgo Autoridad	Cultura Organizacional Producto	Cultura Organizacional Etnohistoria	Cultura Organizacional	TOTAL Cultura Organizacional	TOTAL Liderazgo
Clima	Coefficiente Correlación Pearson	0,51	0,59	0,63	0,64	0,76	
	N	71	71	71	71	71	

El clima percibido por el personal mantiene la correlación significativa más alta con el total de la variable liderazgo, seguidamente se observa que también con el total de la variable cultura organizacional así como con la etnohistoria, producto y la autoridad.

TABLA LXXVII CORRELACIÓN VARIABLE MOTIVACIÓN CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Variable		Liderazgo Toma de Decisiones	Liderazgo Producto	Liderazgo Autoridad	TOTAL Liderazgo
Motivación	Coefficiente Correlación Pearson	0,50	0,55	0,58	0,76
	N	71	71	71	71

En la tabla anterior se observa que la motivación mantiene la correlación positiva más significativa con el total de la variable de liderazgo. Esto se interpreta que para ejercer la motivación en Daycohost lo más importante es el liderazgo existente en la organización, por cuanto no se observa correlación alguna con las variables asociadas a la cultura organizacional.

TABLA LXXVIII CORRELACIÓN VARIABLE COMUNICACIÓN EFICAZ CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Variable		Liderazgo Toma de Decisiones	TOTAL Cultura Organizacional	TOTAL Liderazgo
Comunicación Eficaz	Coefficiente Correlación Pearson	0,52	0,54	0,71
	N	71	71	71

La comunicación eficaz mantiene una correlación positiva significativa con la cultura organizacional, con el total de variable liderazgo y con la toma de decisiones, sin embargo es con el total de variable liderazgo que existe la correlación positiva más significativa. Por lo tanto, para el desarrollo de la comunicación eficaz en Daycohost lo más importante es el liderazgo presente en esta organización.

TABLA LXXIX CORRELACIÓN VARIABLE CREENCIAS CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Variable		TOTAL Liderazgo	TOTAL Cultura Organizacional
Creencias	Coefficiente Correlación Pearson	0,51	0,66
	N	71	71

En la tabla anterior se observa que las creencias mantienen una correlación positiva significativa con el total de la variable la cultura organizacional y con el total de la variable liderazgo, sin embargo con la cultura organizacional existe la

correlación positiva más significativa, lo que se interpreta que para las creencias lo más importante es la cultura organizacional presente en Daycohost.

TABLA LXXX CORRELACIÓN VARIABLE COMUNICACIÓN CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Variable		TOTAL Cultura Organizacional
Comunicación	Coefficiente Correlación Pearson	0,60
	N	71

Se observa que la única correlación significativa de la comunicación es con el total de la variable cultura organizacional, lo que se interpreta que para el desarrollo de la comunicación, la cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. es el único aspecto que cuenta para la misma.

A través de los modelos bivariados que a continuación serán expuestos, se puede observar gráficamente las correlaciones más significativas entre las variables.

5.3 Resultados de la Observación Participativa

Una vez aplicada la metodología de la investigación participativa, durante el período comprendido entre el mes de enero y abril del año 2007, se obtuvieron los siguientes resultados considerando tanto al personal del área de tecnológica y al personal de administración-finanzas-mercadeo que labora en Daycohost, atendiendo a las consideraciones del espacio físico, comunicación, el tiempo e identidad:

5.3.1 Sobre el espacio físico.

En cuanto al espacio físico, durante la jornada laboral, las puertas de las oficinas del personal, incluyendo las oficinas de los Gerentes (con excepción del Presidente de la organización) están abiertas o sin cerrar con llaves. Existe un espacio bastante amplio (una terraza) destinado para la hora de almuerzo de los trabajadores ó realizar eventos de carácter recreacional así como también suele ser utilizado para recibir y atender en ocasiones a los clientes y/o proveedores.

Las oficinas del área del Centro de Operaciones Daycohost (área tecnológica) están decoradas con fotografías de familia, principalmente con fotos de los hijos de los trabajadores o de los compañeros en eventos de la organización como las fiestas de aniversario. Esta situación logró ser apreciada principalmente en las áreas del centro de operaciones y tecnología.

Existen logotipos corporativos en la entrada a la empresa y, una vez dentro, se contemplan en la sala de recepción así como un cómodo mobiliario donde aguardan los visitantes. En esta área se logra apreciar pendones con el logotipo de la organización y también pueden ser contemplados por los empleados cuando ingresan a sus puestos de trabajo y oficinas, incluso en los pasillos de algunos pisos existen varios de ellos con la imagen de empleados, principalmente del personal de operaciones (área tecnológica). En todas los espacios donde se

ubican las oficinas resalta en sus paredes el color verde característico del logotipo de Daycohost.

No se percibe una gran diferencia en cuanto al espacio físico entre las distintas unidades de trabajo. Las oficinas están ubicadas en un edificio que consta de cinco (5) pisos y se encuentran separadas por departamentos de la siguiente forma: en los dos (2) primeros pisos se encuentra ubicado todo el personal del área de tecnología: la unidad de Operaciones. Empleados de la Gerencia Técnica, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Redes ocupan todos los espacios en estos pisos y se encuentran claramente definidas las oficinas de cada uno de los Gerentes de estas áreas así como la que ocupa el Vicepresidente. Los empleados de esta unidad son identificados como aquellos que se encargan de lo que denominan el “corazón” de Daycohost, debido fundamentalmente a que trabajan con lo relacionado a los servidores y equipos computarizados del Data Center ubicados en el Piso 2.

Las oficinas del personal administrativo y de ventas se encuentran en los pisos superiores, distribuidos en el Piso 4 se encuentra el personal de la Gerencia de Ventas Corporativas y la Gerencia Contabilidad y Administración de Personal y, en el último piso del edificio, la Gerencia de Administración y Finanzas. En el Piso 4 se encuentra la oficina de Presidencia conjuntamente con la Vicepresidencia de Ventas Corporativas.

Las oficinas de todo el personal (incluyendo gerentes, vicepresidente y presidencia) no se encuentran identificadas con los nombres de los trabajadores o los cargos, pero el espacio y ubicación de las oficinas de los Gerentes, Vicepresidentes y Presidencia las hacen fácilmente identificables y definidas en relación al el resto de los empleados.

5.3.2 Sobre la comunicación

Es oportuno señalar que en todas las oficinas es abundante la conversación. A pesar de los procesos formales en la comunicación, la misma tiene gran parte en las conversaciones cara a cara, vía telefónica y correos electrónicos.

En Daycohost prefieren intercambiar ideas e información por correo electrónico y fax. Las reuniones son frecuentes pero con horarios estipulados y en su mayoría son convocadas por los Gerentes y Presidente de la empresa para tratar asuntos y aspectos puntuales.

Resulta sencillo comunicarse con los empleados de la organización porque cada uno de los empleados posee una línea telefónica en su puesto de trabajo y, en caso de que no se logre contactarlo, los servicios de contestadora mantienen un mensaje de espera que recuerda los servicios que presta Daycohost y agradeciendo la espera en la línea telefónica: ...“Por eso somos Daycohost el primer datacenter...manténgase en línea su llamada es muy importante para nosotros”...es lo que suele escucharse en el mensaje cuando la línea del empleado se encuentra ocupada.

También es bastante común escuchar al personal de tecnología conversar en su propia “jerga” que muy pocas veces entienden el personal que trabaja en las áreas de administración-finanzas o mercadeo. Con respecto al lenguaje jerárquico utilizado, se utiliza mucho el “tuteo”, es poco frecuente escuchar los términos “señor”, “licenciado” o “ingeniero” para referirse a algún compañero de trabajo o supervisor.

Conviene acotar también dentro del área de observación de la comunicación, los rituales utilizados para celebrar cumpleaños o despedidas a compañeros de trabajo, suelen hacer almuerzos o reuniones en lugares fuera de la oficina para celebrar la ocasión y, generalmente, están invitados a dichos eventos, los compañeros del departamento y, de otros departamentos, si existía algún

vínculo laboral con esa persona, pues no todos están invitados a esos “rituales” de despedida.

5.3.3 Sobre el tiempo

La tercera área de observación se centra en cómo los trabajadores gestionan su tiempo. Con respecto a las horas que pasan los empleados en el trabajo, es frecuente que las personas se queden hasta muy tarde principalmente cuando se aproximan las fechas de entrega de algún proyecto para los clientes y necesitan culminarlo oportunamente y pulir los detalles del trabajo.

Las actividades sociales se prolongan luego de la jornada laboral. Los compañeros de trabajo generalmente se reúnen después del horario de trabajo para compartir un tiempo en restaurantes, al cine o simplemente conversar.

Durante el tiempo de observación en la organización, se evidenció la facilidad para entablar amistades debido al ambiente cordialidad y camaradería compartida en la mayoría de las oficinas y fuera de éstas es frecuente las invitaciones a los cumpleaños de los compañeros de trabajo, de los hijos de éstos.

5.3.4 Sobre la identidad

En lo que se refiere a los códigos de indumentarias comunes y maneras de hablar, el personal que conforma Daycohost es personal bastante joven. La vestimenta de los empleados de atención al cliente, personal de sistemas y otros empleados que forman parte del área de tecnología, suele ser más informal que los empleados que laboran en las áreas administrativas-mercadeo y ventas.

Quienes permanecen en Daycohost realizan fiestas de despedida (fuera de las instalaciones de la oficina) a las personas que dejan la organización. Otro aspecto importante es que mantienen contacto con las personas que se retiran e incluso es frecuente los almuerzos y salidas con antiguos compañeros de trabajo.

5.4 Resultados de las Entrevistas Focalizadas

Los resultados procedentes de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Daycohost están presentados en forma de matrices descriptivas, a partir de categorías que asumen el perfil de las preguntas. Con la finalidad de facilitar la comprensión de estos datos, cabe aclarar quiénes son sus informantes:

- Entrevista Número 1 (**E1**): Ingeniero Alejandro Calles. Gerente de Operaciones de Daycohost.
- Entrevista Número 2 (**E2**): Ingeniero Claudio Biondi. Gerente de Administración y Finanzas de Daycohost.
- Entrevista Número 3 (**E3**): Ingeniero Nestor Espina. Gerente de Instalaciones.
- Entrevista Número 4 (**E4**): Licenciado Arturo Aguirre. Gerente de Contabilidad

Cuadro I
Pregunta N° 1 Podría Ud. decirme, aproximadamente, ¿cuántos empleados tiene bajo su cargo?

NÚMERO DE EMPLEADOS SUPERVISADOS	
E1	... <i>“veintidós empleados bajo mi cargo”</i> ...
E2	... <i>“a ver...once empleados”</i> ...
E3	... <i>“cinco personas”</i> ...
E4	... <i>“trece personas”</i> ...

Como se puede observar, los gerentes entrevistados en Daycohost tienen un promedio de doce (12) empleados bajo su cargo.

Cuadro II

Pregunta N° 2. ¿Cuánto tiempo hace Ud. trabaja en esta empresa?

ANTIGÜEDAD DEL GERENTE EN DAYCOHOST	
E1	... <i>“cuatro años en la empresa”</i> ...
E2	... <i>“un año en la empresa”</i> ...
E3	... <i>“cinco años”</i>
E4	... <i>“un año y medio”</i> ...

Se puede observar en el cuadro anterior que, la antigüedad de los gerentes de Daycohost es superior a 1 año en la organización y, con un promedio de aproximadamente 2 a 3 años en la organización.

Cuadro III

Pregunta N° 3. ¿Qué comportamientos se recompensan y cuáles no?

COMPORTAMIENTOS QUE SE RECOMPENSAN Y CUÁLES NO EN DAYCOHOST	
E1	... <i>“Se recompensa sobretodo el desempeño”</i> ...
E2	... <i>“Siempre se recompensa...como decirlo, el desempeño”</i> ... <i>“Comportamientos no recompensados: la apatía y el no ser capaz de atender a los clientes”</i> ...
E3	... <i>“Actualmente la línea gerencial de la empresa está en un programa de adiestramiento donde se está reforzando la importancia de aplaudir las conductas positivas”</i> ...
E4	... <i>“Se recompensan principalmente los resultados a tiempo del trabajo que se asignen a los empleados”</i> ...

Se puede observar en el cuadro anterior que todos los gerentes coinciden en afirmar que el desempeño de los empleados y las conductas positivas son los comportamientos que se recompensan en Daycohost.

Cuadro IV

Pregunta N° 4. ¿Cómo le han hecho los que han crecido: hay que ser como de la familia en cuestión de tiempo o depende del desempeño?

CARRERA PROFESIONAL EN DAYCOHOST: LOS EMPLEADOS DESTACAN POR SU DESEMPEÑO O SON DE LA FAMILIA EN CUESTIÓN DE TIEMPO.	
E1	<i>... “Depende del desempeño”...</i>
E2	<i>... “Actualmente se están haciendo evaluaciones de desempeño...el desarrollo de una carrera depende del cumplimiento de un objetivo”...</i>
E3	<i>... “ El crecimiento en la empresa está asociado al desempeño del empleado”...</i>
E4	<i>... “Por su desempeño”...</i>

En el cuadro anterior se observa que todos los gerentes coinciden en afirmar que para el desarrollo del personal y su crecimiento dentro de la organización lo que cuenta es el desempeño del empleado.

Cuadro V

Pregunta N° 5. Según la estructura de la organización, ¿considera que hay áreas tienen más capacidad de influencia que otras? En caso de ser así ¿cuáles?

ÁREAS CON MAYOR CAPACIDAD DE INFLUENCIA QUE OTRAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	
E1	<i>... “Sí, áreas de personal especializado, que son tomadores de decisiones en cuanto a tecnologías a utilizar”...</i>
E2	<i>... “ No creo que exista un área que influya más que otra”...</i>
E3	<i>... “ Todas las áreas tienen igual capacidad de influencia. Depende del empleado el saber aprovechar las oportunidades a las que se enfrenta”</i>
E4	<i>... “Todos los departamentos ejercen influencia, porque mientras hay algunos que se dediquen a prestar el servicio tecnológico y deban influir en el cliente siempre también hay empleados que se dedican a las cobranzas, a la administración y control contable de estos servicios”...</i>

Se puede observar en el cuadro anterior que 3 de los 4 gerentes entrevistados coinciden en que todas las áreas tienen la misma capacidad de influencia dentro de la organización.

Cuadro VI

Pregunta N° 6. ¿Cuáles son los aspectos del trabajo y de la empresa que más se valoran en Daycohost?

ASPECTOS DEL TRABAJO Y DE LA EMPRESA QUE MÁS SE VALORAN EN DAYCOHOST	
E1	<i>... “La calidad, la atención al cliente, la implementación de soluciones altamente disponibles y confiables. Todos aquellos que tienda a mejorar el servicio de cara al cliente”...</i>
E2	<i>... “La atención al cliente tanto externo como interno...”</i>
E3	<i>... “ El apego al Decálogo de la empresa, llamado Estilo Daycohost: Sinceridad, Compromiso, Respeto, entre otros valores”.</i>
E4	<i>... “La calidad y puntualidad en la entrega de la responsabilidad asignada”...</i>

En el cuadro anterior se observa que 2 de los entrevistados coinciden en que la atención al cliente constituye el aspecto de trabajo que más se valora en la empresa. Otro de los entrevistados indicó que lo que representa la calidad y puntualidad en la entrega de las asignadas y, otro de los entrevistados, afirma que el decálogo de valores que promueve el Estilo Daycohost es el aspecto del trabajo que más se valora en la organización.

Cuadro VII

Pregunta N° 7. ¿Cómo se transmiten y comunican esos valores a los empleados?

COMUNICACIÓN DE LOS VALORES A LOS EMPLEADOS DE DAYCOHOST	
E1	<i>... “A través del modelaje, liderazgo, talleres de atención al cliente, a través del decálogo o a través de incentivos al empleado”...</i>
E2	<i>... “Se le ha venido dando más importancia a los valores. A través de los cambios que la Presidencia ha decidido realizar lo transmiten a los Vicepresidentes y éstos a su vez a los gerentes”...</i>
E3	<i>... “ Periódicamente se desarrollan talleres y programas para reforzar estos valores”.</i>
E4	<i>... “ En el momento en que ingresan los empleados, en talleres y en el campo de acción del trabajo diario, se comunican los valores”...</i>

En el cuadro anterior se observa que la mayoría de los entrevistados coinciden en afirmar que los valores se comunican a través de talleres, del decálogo de valores así como a través del ejemplo en el trabajo que realizan en la organización.

Cuadro VIII

Pregunta N° 8. ¿Podría decirme Ud. cuál es el objetivo general y la misión de la empresa? ¿Cómo se comunica a los empleados?

OBJETIVO GENERAL Y MISIÓN DE LA EMPRESA Y SU COMUNICACIÓN A LOS EMPLEADOS	
E1	<i>... “ Proporcionar servicios de alta calidad a los clientes utilizando la tecnología de información existe en el mercado; combinándolos con procesos procedimientos y mejoras prácticas. Se transmiten a los empleados a través de talleres, modelaje y comunicaciones”...</i>
E2	<i>... “ Prestar los mejores servicios de Data Center y satisfacer todas las necesidades tecnológicas de los clientes...”</i>
E3	<i>... “ En el objetivo y misión de la empresa resalta la atención a los clientes con altos estándares de calidad. Este mensaje se divulga y refuerza en los talleres y programas ya descritos”.</i>
E4	<i>... “ Brindar servicios y atención en el área tecnológica al cliente que lo requiera, se comunica a través de normas y procedimientos ya existentes para cubrir esos servicios”...</i>

A través del cuadro anterior se observa que todos los entrevistados afirman que el objetivo y misión de Daycohost es brindar servicios en el área tecnológica de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Afirma la mayoría que, para su comunicación, ya existen programas, talleres, procesos que lo explican y que se refuerzan y divulgan a través del modelaje.

Cuadro IX

Pregunta N° 9. En su empresa, ¿existen muchas normas, reglas y procedimientos que cumplir? ¿Se insiste mucho en su cumplimiento?

EXISTENCIA DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS A CUMPLIR	
E1	<i>... “Si existen”...</i>
E2	<i>... “No existen, se están elaborando las que sean necesarias como tal”...</i>
E3	<i>... “ No existen muchas, sino suficientes, y se valora y reconoce su cumplimiento”...</i>
E4	<i>... “ Se insiste mucho en el cumplimiento de procesos formales. Continuamente se está trabajando en el fortalecimiento de esas normas y reglas”...</i>

Se observa que, 3 gerentes del personal entrevistado afirman que las normas, reglas y procedimientos aunque no son muchos en cantidad, son las necesarias y suficientes y se insiste en su cumplimiento.

Cuadro X

Pregunta N° 10. ¿Cómo se comunican las normas que existen? ¿Cómo se fomenta que se aprendan y se cumplan?

COMUNICACIÓN DE LAS NORMAS EXISTENTES Y SU FOMENTO PARA QUE SE APRENDAN Y CUMPLAN	
E1	<i>... “De manera escrita, verbal, se explican a través de reuniones y se dan ejemplos puntuales. ”...</i>
E2	<i>... “Las normas y políticas se publican, todo el mundo tiene acceso a ellas”..</i>
E3	<i>... “A través de correos electrónicos y reuniones de equipo”...</i>
E4	<i>... “Mediante constante comunicación verbal, escrita...realizo continuas reuniones con mi equipo de trabajo, indicándoles siempre como podemos mejorar algún trabajo”...</i>

Se puede observar en el cuadro anterior que todo el personal entrevistado afirma que la comunicación de las normas existentes y su fomento para que se aprendan y cumplan, se efectúan a través de la comunicación verbal o escrita, mediante correos electrónicos y reuniones con el personal.

Cuadro XI

Pregunta N° 11. Si pudiese citarme algún valor del Estilo Daycohost, ¿cuál sería? ¿podría facilitarme algún ejemplo de cómo lo ha transmitido a sus subordinados y otro ejemplo ya sea una experiencia personal o de algún empleado que destaque dicho valor?

VALOR DEL ESTILO DAYCOHOST	
E1	<i>...“ Cumplimiento. Dando el ejemplo del cumplimiento que tenemos con los clientes al 100%. Un ejemplo: cuando un empleado se compromete a entregar un informe de diagnóstico y resultado a un cliente y lo hace de manera puntual, con calidad y con los resultados esperados”...</i>
E2	<i>...“ Creo que el valor número tres: nuestra palabra es un compromiso. No es necesario enviar un e-mail para una acción”...</i>
E3	<i>...“ En mi opinión el más importante es la coherencia: nuestra palabra es un compromiso. Constantemente transmito a mis empleados la importancia de honrar los compromisos adquiridos con clientes internos y externos”...</i>
E4	<i>...“ Todos son importantes, sin embargo, si debo citarte alguno sería el aprendizaje. En este departamento tratamos de mejorar los procesos de la labor que hacemos día a día”...</i>

Se puede observar que 2 de los gerentes entrevistados citaron el valor del compromiso del Estilo Daycohost, considerando que “nuestra palabra es un compromiso” como el valor más importante. Los otros valores mencionados fueron el cumplimiento y el aprendizaje.

Cuadro XII

Pregunta N° 12. ¿Por qué se considera Ud. que ha tenido éxito el personal que logra en Daycohost?

CONSIDERACIONES PARA EL ÉXITO DEL PERSONAL EN DAYCOHOST	
E1	<i>...“Porque es responsable, porque se adquieren competencias y se diferencian de los demás por sus competencias. Utilizan sus competencias en pro de arrojar excelentes resultados, calidad de atención al cliente”...</i>
E2	<i>...“ Primero porque se adapta al estilo Daycohost. Es gente capacitada y líderes naturales”...</i>
E3	<i>...“Por el apego al Estilo Daycohost, y en especial, a la práctica de la coherencia”...</i>
E4	<i>...“Porque son responsables y tratan de mejorar su desempeño diariamente”...</i>

Se puede observar en el cuadro anterior que, para los gerentes entrevistados, el éxito del personal de Daycohost se debe a las competencias, capacitación y desempeño. Uno de los entrevistados afirma que, una de las consideraciones para el éxito del personal en la organización, además de la capacitación, es la adaptación al Estilo Daycohost.

Cuadro XIII

Pregunta N° 13 ¿Considera que hay una explicación difundida del crecimiento y desarrollo logrados en Daycohost?

EXPLICACIÓN DIFUNDIDA DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO LOGRADOS EN DAYCOHOST	
E1	<i>...“Dayco se ha preocupado por el desarrollo profesional de sus empleados, sin embargo no tengo seguridad de que esto se ha transmitido lo suficiente”...</i>
E2	<i>...“ Si la hay. Todos estos cambios de los que he venido hablando..el lunes en cuestión, por ejemplo, tengo reunión sobre los logros alcanzados”...</i>
E3	<i>...“Sí”...</i>
E4	<i>...“Sí bastante”...</i>

La mayoría de los entrevistados, 3 de éstos, consideran que se realiza una explicación difundida del crecimiento y desarrollo logrados en Daycohost. Uno de los entrevistados considera que aunque en Daycohost se preocupan bastante por el desarrollo profesional de sus empleados, debería fortalecerse aún más la transmisión de estos logros.

Cuadro XIV

Pregunta N° 14 ¿Existe alguna historia que realce el comportamiento de los gerentes, vicepresidentes o de alguien de su departamento que Ud. considere un ejemplo a seguir?

HISTORIA QUE REALCE EL COMPORTAMIENTO DE LOS GERENTES, VICEPRESIDENTES O DE ALGUIEN DE SU DPTO QUE CONSIDERE UN EJEMPLO A SEGUIR	
E1	<i>... “ Si existen personas valiosas dentro de la empresa que a través de su conducta y liderazgo hacen que los demás empleados logren los resultados que la empresa espera de ellos” ...</i>
E2	<i>... “No” ...</i>
E3	<i>... “Todos los días se aprende algo, no sólo de las líneas superiores, sino de los empleados. Cada uno de ellos tiene alguna conducta que es un ejemplo a seguir” ...</i>
E4	<i>... “ Todos en mi equipo de trabajo han destacado en algún momento por la labor que realizan” ...</i>

En el cuadro anterior queda reflejado que todos los entrevistados consideran que el personal que los rodea constituye un ejemplo a seguir. No proporcionan algún ejemplo en específico sino que consideran que todos sus compañeros –no sólo la alta gerencia- mantienen alguna historia que realza su comportamiento.

Cuadro XV

Pregunta N° 15 Sobre la funcionalidad del espacio, ¿considera Ud. que se le entrega un uso flexible del espacio para cuestiones de trabajo? ¿quién implanta estos diseños?

FUNCIONALIDAD DEL ESPACIO Y USO	
E1	<i>... “ Si, se asesoran con arquitectos especialistas en el área” ...</i>
E2	<i>... “ El espacio físico es cómodo. Es lo suficientemente amplio” ...</i>
E3	<i>... “Sí” ...</i>
E4	<i>... “ El espacio es el adecuado para realizar las actividades laborales” ...</i>

Todos los entrevistados coinciden en que el espacio es suficiente y adecuado para su uso y cumplimiento de sus actividades laborales. Sólo uno de los entrevistados afirmó que para la funcionalidad del espacio se asesoran con especialistas en el área.

Cuadro XVI

Pregunta N° 16 ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y despido de las personas?

CONSIDERACIONES PARA DECIDIR LA CONTRATACIÓN Y DESPIDO DE LAS PERSONAS	
E1	<i>... “Consideraciones de contratación: experiencia, responsabilidad, trato al cliente, trabajo en equipo, toma de decisiones. Consideraciones para despidos: Irresponsabilidad continua, mal trato al cliente, incumplimiento relacionados a horarios de trabajo y actividades del trabajo, bajo rendimiento en el trabajo de manera recurrente” ...</i>
E2	<i>... “No me ha tocado contratar muchas personas. Primero debe cumplir unos criterios de acuerdo al cargo” ...</i>
E3	<i>... “La empresa cuenta con asesores en RRHH para estos temas” ...</i>
E4	<i>... “ Para la contratación, que su perfil se ajuste al cargo. Para prescindir de algún empleado se considera es su desempeño” ...</i>

En el cuadro anterior se observa que, 3 de los gerentes entrevistados afirman que entre las consideraciones para la contratación del personal se encuentra el perfil requerido para el cargo y, alguno de éstos fue más específico al indicar la experiencia, la responsabilidad, trato al cliente, trabajo en equipo y toma de decisiones. Para el despido de las personas, 2 de los gerentes afirmaron que el desempeño es la consideración más importante para tomar esta medida.

Cuadro XVII

Pregunta N° 17 ¿Qué significa para Ud. ser miembro de esta organización?

SIGNIFICADO DE SER MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN	
E1	<i>... “ Reto, responsabilidad, liderazgo, modelaje, stress” ...</i>
E2	<i>... “Es un reto. Daycohost ha tenido bastante cambios en este año” ...</i>
E3	<i>... “Un aprendizaje continuo” ...</i>
E4	<i>... “ Diariamente representa retos y situaciones novedosas” ...</i>

Se puede observar que, 3 de los gerentes entrevistados, afirman que para ellos ser miembros de la organización representa retos y cambios constantes. Una de las respuestas de los entrevistados es que para él ser miembro de la organización es un aprendizaje continuo.

Cuadro XVIII

Pregunta N° 18 ¿Qué considera Ud. piensa el resto de los miembros de esta organización acerca de trabajar en ella?

CONSIDERACIONES SOBRE LO QUE PIENSA EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN ACERCA DE TRABAJAR EN ELLA	
E1	<i>... “Considera que para el resto de los miembros el trabajar en Dayco, representa oportunidad de aprendizaje, que es una excelente área para desarrollarse” ...</i>
E2	<i>... “Yo creo que lo mismo que yo: que estamos viviendo un cambio y, además, es bueno. La gente está interesada en ver qué pasará en Dayco” ...</i>
E3	<i>... “Al menos el 80% considera que efectivamente se trata de un aprendizaje continuo” ...</i>
E4	<i>... “ Creo que considera que es un ambiente donde el compañerismo y el buen trabajo en equipo te harán afrontar las situaciones de constantes cambios con mayor facilidad” ...</i>

En el cuadro anterior se observa que 2 de los gerentes entrevistados considera que el resto del personal contempla a Daycohost como una organización para el aprendizaje y desarrollo permanente. Los otros 2 entrevistados consideran que el resto de los miembros de la organización la sienten y viven con cambios constantes y dispuestos a superarlos, a lo cual adicionalmente uno de los entrevistados comentó que en el ambiente se adueña el compañerismo y el buen trabajo en equipo, que son factores que ayudan a afrontar esos cambios.

Cuadro XXIX

Pregunta N° 19¿Cuán compartida considera Ud. es la filosofía de Daycohost?

ALTAMENTE COMPARTIDA, LO CUAL PERMITE SUPERAR LOS RESULTADOS AÑO TRAS AÑO.	
E1	<i>... “ Medianamente compartida” ...</i>
E2	<i>... “En estos momentos se está dejando que fluya entre los empleados” ...</i>
E3	<i>... “Altamente compartida, lo cual permite superar los resultados año tras año” ...</i>
E4	<i>... “ Bastante compartida” ...</i>

Todo el personal entrevistado afirma que la filosofía de Daycohost va desde los niveles “medianamente compartida” hasta “altamente compartida”.

Cuadro XX

Pregunta N° 20 ¿Cómo se considera las relaciones con sus clientes y proveedores?

RELACIONES CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES	
E1	... “ <i>Muy buena</i> ” ...
E2	... “ <i>Con los proveedores ha cambiado un 100%. Con nuestros clientes ha mejorado mucho, se ha dado un crecimiento en la plataforma de los clientes</i> ” ...
E3	... “ <i>Excelente</i> ” ...
E4	... “ <i>Cada día van mejorando las relaciones con los clientes y proveedores</i> ” ...

Conforme al cuadro anterior todo el personal entrevistado afirma que las relaciones con los clientes son satisfactorias refiriéndose a términos como “muy buenas”, “excelentes” o que han mejorado con el paso del tiempo.

Cuadro XXI

Pregunta N° 21 Si pudiese describirlo en 3 acciones concretas ¿Cómo reacciona el personal ante eventos críticos? Si pudiese describirlo

REACCIÓN DEL PERSONAL ANTE EVENTOS CRÍTICOS	
E1	... “ <i>Rápidamente, se organizan en equipo y se comprometen hasta dar soluciones al problema</i> ” ...
E2	... “ <i>Tenemos un personal capacitado que actúa y resuelve. Después tienes lecciones aprendidas y después de eso obtienes procedimientos para resolver situaciones críticas, por ejemplo, ante los apagones</i> ” ...
E3	... “ <i>El personal se pone a la expectativa, luego se documenta y solicita respuestas, y una vez que obtiene la información requerida regresa la normalidad</i> ” ...
E4	... “ <i>Revisa la información que él maneja individualmente, la consulta conmigo, brinda sus ideas y encontramos soluciones en conjunto para ser aplicadas de inmediato</i> ” ...

En el cuadro anterior se observa que todo el personal entrevistado coincide en que su equipo de trabajo resuelve las situaciones críticas, sin embargo, en cuanto a las acciones que describen la reacción ante eventos críticos fueron diversas las respuestas: algunos se reúnen en equipo, otros ven sus opciones de solución en forma individual y resuelven, otros manifiestan que los empleados se

mantienen a la expectativa, se documentan y luego solicitan respuestas. Todos finalmente afirman que los empleados dan solución a los eventos críticos.

Cuadro XXII

Pregunta N° 22 ¿Considera que las formas de actuar, conversar y vestir están de acuerdo con los valores de Daycohost?

LAS FORMAS DE ACTUAR, CONVERSAR Y VESTIR ESTÁN DE ACUERDO CON LOS VALORES DE DAYCOHOST	
E1	... <i>“ Si lo considera” ...</i>
E2	... <i>“El ambiente es bastante ligero, cualquier empleado puede llegar a la oficina de la presidenta y conversar con ella, por citar un ejemplo.” ...</i>
E3	... <i>“Si” ...</i>
E4	... <i>“Estoy de acuerdo” ...</i>

En el cuadro anterior se observar que todos los entrevistados consideran que las formas de actuar, conversar y vestir, están de acuerdo con los valores de Daycohost.

Cuadro XXIII

Pregunta N° 23 Conoce Ud. si al momento del ingreso del personal se le explican los valores del Estilo Daycohost? ¿Les entregan algún documento acerca de la empresa y/o de su trabajo?

AL MOMENTO DEL INGRESO DEL PERSONAL: EXPLICACIÓN DE LOS VALORES DEL ESTILO DAYCOHOST Y/O ENTREGA DE DOCUMENTOS ACERCA DE LA EMPRESA Y/O SU TRABAJO	
E1	... <i>“Si lo considera, Dayco tiene un proceso de inducción donde se cubre el tema” ...</i>
E2	... <i>“ Sí, se le entrega un documento: el decálogo del Estilo Daycohost y un folleto con datos sobre a qué se dedica la empresa” ...</i>
E3	... <i>“Sí, se dictan talleres de inducción a nuevos empleados” ...</i>
E4	... <i>“ Sí. Se les informa sobre el decálogo de valores del Estilo Daycohost y se le proporciona información sobre lo que se dedica la organización, sus beneficios y las responsabilidades a ejercer” ...</i>

En el cuadro anterior se observa que todos los entrevistados coinciden en que al momento del ingreso del personal le explican los valores del Estilo Daycohost, entregándole a los empleados el decálogo de valores y realizando el proceso de inducción correspondiente donde se les informa acerca de la empresa y/o de su trabajo.

Cuadro XXIV

Pregunta N° 24 ¿Cree Ud. que existen comunicaciones fluidas para evitar frustraciones y malos entendidos?

EXISTENCIA DE COMUNICACIONES FLUIDAS PARA EVITAR FRUSTRACIONES Y MALOS ENTENDIDOS	
E1	... <i>“ Si lo considera”...</i>
E2	... <i>“Por supuesto que siempre habrán mal entendidos, creo que la comunicación es bastante buena”...</i>
E3	... <i>“Se hace el mayor esfuerzo por generar comunicaciones oportunas y de alta calidad”...</i>
E4	... <i>“ En el departamento en el cual trabajo la comunicación es muy buena”...</i>

En el cuadro anterior se observa que todo el personal entrevistado considera que se mantienen comunicaciones fluidas para evitar frustraciones y malos entendidos.

Cuadro XXV

Pregunta N° 25 ¿Existen actos específicos que Ud. pueda mencionar que promuevan la integración de los valores y el Estilo Daycohost con los clientes y/o proveedores?

ACTOS ESPECÍFICOS QUE UD. PUEDA MENCIONAR QUE PROMUEVAN	
E1	... <i>“Sí, el trabajo día a día en la atención al cliente busca integrar estos valores con el cliente, en las áreas de respeto, coherencia, responsabilidad, excelencia, innovación, cumplimiento y comunicación”...</i>
E2	... <i>“Con los clientes sí, a los clientes se les invita a la torre, hace poco por ejemplo se les invitó a una reunión del Comité Ejecutivo”...</i>
E3	... <i>“Los talleres y programas previamente descritos”...</i>
E4	... <i>“ En el trabajo diario debemos atender a clientes internos y proveedores, por lo que debemos poner en práctica los valores”...</i>

En el cuadro anterior se observa que todos los entrevistados con excepción de uno de éstos, consideran que en la práctica diaria la atención al cliente exige que se promuevan los valores y el Estilo Daycohost.

Cuadro XXVI

Pregunta N° 26 ¿Cómo se acostumbra a trabajar en los departamentos bajo su cargo: a) el trabajo en equipo es prácticamente nulo con poca influencia de los supervisores al momento de realizar el trabajo, b) la influencia de los supervisores (que en algunos casos es Ud. mismo) es mediana y existe poco trabajo en equipo ó c) se trabaja en equipo en conjunto con los supervisores y éstos tienen bastante influencia?

TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DEPARTAMENTOS

Todos los entrevistados contestaron la opción "C": se trabaja en equipo en conjunto con los supervisores y éstos tienen bastante influencia. Uno de los gerentes del área tecnológica afirma que el trabajo en equipo por ser centro de operaciones, con horarios rotativos de 14 personas, se requiere de un supervisor y alto trabajo en equipo para cumplir con las gestiones de atención y solución a casos de clientes.

Cuadro XXVII

Pregunta N° 27 Al momento de que el Supervisor controla o supervisa una actividad este: a) Solo efectúa sus observaciones en la alta gerencia de la empresa. ó b) Los procesos de control se efectúan en la Alta Gerencia pero la responsabilidad es de todos tanto de los supervisores como de los supervisados.

CONTROL DEL SUPERVISOR

*Todos los entrevistados consideraron la opción "B": los procesos de control se efectúan en la Alta Gerencia pero la responsabilidad es de todos tanto de los supervisores como de los supervisados.
Uno de los gerentes entrevistados reafirma adicionalmente que... "los lineamientos vienen de la alta gerencia pero los procesos se constituyen juntos (supervisores-supervisados) lo cual agrega mayor compromiso del cumplimiento de dichos procesos.*

Cuadro XXVIII

Pregunta N° 28 En el momento de tomar una decisión (sea esta de relevancia o no):

a) La mayoría de las veces las decisiones son tomadas y luego las distribuye.

b) La mayor parte de las decisiones son tomadas por Ud. pero algunas son tomadas por su equipo de trabajo ó

c) la toma de decisiones esta en todos los niveles tanto en el supervisor como en los empleados.

TOMA DE DECISIONES	
E1	... "La opción C" ...
E2	... "Depende de cada puesto será la toma de decisiones, puede ser la opción B" ...
E3	... "Opción C" ...
E4	... "La opción B" ...

En el cuadro anterior se observa que 2 de los gerentes entrevistados consideran que la toma de decisiones está en todos los niveles, tanto en el supervisor como en los empleados. El resto de los entrevistados afirma que la mayor parte de las decisiones son tomadas por ellos pero algunas son tomadas por su equipo de trabajo.

Cuadro XXIX

Pregunta N° 29 La comunicación en su departamento se caracteriza por ser:

a) La comunicación es puramente descendente, es decir, se dan las instrucciones y los subordinados se disponen a realizarlas. b) La comunicación es ascendente, solo cuando existe alguna duda, es decir, los subordinados se comunican con sus supervisores si no están seguros sobre alguna tarea que debe realizar ó c) La comunicación no es solamente descendente y ascendente sino también lateral, es decir, no solo se comunican los equipos de trabajo con los supervisores sino que entre los mismos subordinados hacen participar a sus compañeros de trabajo.

COMUNICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO
<i>Todos los entrevistados contestaron la opción "C" : La comunicación no es solamente descendente y ascendente sino también lateral, es decir, no solo se comunican los equipos de trabajo con los supervisores sino que entre los mismos subordinados hacen participar a sus compañeros de trabajo.</i>

Cuadro XXX

Pregunta N° 30 Ud. considera que al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad, el equipo de trabajo bajo su cargo piensa que: a) Estos no son mas que órdenes. b) Los reconoce como órdenes pero se siente libre de hacer algunos comentarios o sugerencias. c) Acepta abiertamente los objetivos porque siempre son discutidos antes de establecerlos.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS QUE SE DEBEN CUMPLIR EN UN ACTIVIDAD

Todos los gerentes entrevistados contestaron la opción "C" : Acepta abiertamente los objetivos porque siempre son discutidos antes de establecerlos.

PARTE VI: CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones que surgieron de la presente investigación:

La empresa Dayco Telecom, C.A, mejor conocida como Daycohost, presenta una cultura organizacional con un evidente predominio de elementos culturales propios de la cultura amistosa-colaboradora. Sin embargo, la organización cuenta también con la presencia de ciertos elementos culturales característicos de una cultura familiar y, se reconocieron escasos rasgos pero evidentes de lo que se denomina una cultura agresiva.

Se reconoce valores presentes en la cultura de la organización, entre los que destacan el compromiso, el cumplimiento, el aprendizaje y el respeto. Los empleados recuerdan constantemente que estos valores están escritos y divulgados a través del decálogo de valores. Estos valores son altamente reflejados en la empresa y se evidencian principalmente a través de que el personal considera que la gente se hace favores porque se caen bien, que cuando las personas se marchan de la empresa los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va y, las personas se protegen unas a otras sin dejar a un lado el conocimiento de los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la organización.

La etnohistoria en Daycohost constituye un factor importante dentro de la cultura organizacional. Existe dentro del personal una fuerte convicción que los objetivos estratégicos son compartidos, que pueden movilizarse con total libertad por los espacios y oficinas de los demás compañeros. Dentro de este aspecto de la etnohistoria, aunque los empleados consideren que la gente no conoce bien las familias de los demás y que no resulta tan fácil reconstruir con la historia de Daycohost al estudiar los documentos existentes, sí existe un fuerte acuerdo relacionado a que en la organización tienen su futuro asegurado.

Un elemento adicional a los valores y la etnohistoria que también tiene un peso importantísimo en la cultura y en el Estilo Daycohost es el producto. Este elemento se manifiesta porque en la organización los empleados consideran que los proyectos que se comienzan siempre se terminan, está claro para ellos dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de la otra, el logotipo corporativo está en todas partes de la organización e incluso es habitual llevarlo en los artículos personales. Aunado a esto, dedican una parte de su tiempo a promocionar los productos y servicios de Daycohost a sus conocidos, familiares o amigos.

Sobre la comunicación como elemento asociado a la cultura organizacional y la comunicación eficaz como elemento del liderazgo, se hace evidente en la organización pero no es la columna vertebral de la cultura organizacional en Daycohost como lo representan otros elementos importantes en la cultura de Dayco Telecom, C.A. Con la comunicación eficaz existe un ambiente unificado hacia el criterio de acuerdo con el hecho de que en el departamento en el cual trabajan conoce los objetivos del negocio claramente, que las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio, la comunicación de los gerentes y vicepresidentes de Daycohost reflejan en forma clara lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia los empleados y, que en Daycohost se pueden expresar opiniones sin ser ignorados por los líderes.

La comunicación queda establecida entre los empleados porque ellos piensan y sienten que las personas establecen vínculo de unión entre ellas, el personal se lleva bien y rara vez son las disputas, que en la organización le recuerdan todas las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido a lo largo de sus inicios así como que el departamento para el cual laboran la existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantiza el éxito en su trabajo y, existe, la participación en todas las fiestas o eventos de cualquier tipo realizados en Daycohost.

Las creencias de Daycohost a pesar de ser significativa para la cultura organizacional no están tan afianzadas como los elementos restantes. Sin embargo, los empleados tienen la convicción y creencias basadas en que todos los trabajadores con frecuencia se relacionan fuera del área del trabajo, a la importancia que le atribuyen a que las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés y, que confían a los demás sus asuntos personales así como la organización ofrece un entorno seguro en el cual crecer y cometer errores.

La cultura organizacional es un elemento fundamental para ejercer el liderazgo en Daycohost y viceversa, pero son más evidentes las características de los elementos del liderazgo, tienen un peso mayor éstos sobre la cultura que se vive en la organización que los propios elementos de la cultura organizacional. Entre estos se encuentran el triángulo formado alrededor del liderazgo que comprende: la autoridad, la toma de decisiones y el compromiso.

Los gerentes en Daycohost deben ser fortalecedores del Estilo Daycohost. Deben trabajar en otro triángulo conformado por los tres elementos de la cultura organizacional que más destacan y están presentes en Daycohost: etnohistoria, producto y valores. El ejemplo personal del líder, forma valores, actitudes y finalmente comportamientos con éstos dos triángulos mencionados.

El personal de Daycohost percibe un liderazgo con una alta autoridad, donde los gerentes brindan instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan, así como para que algo se haga hay que dar con las personas claves y cuando se emprende una acción, estos gerentes, le hacen saber en que forma deben realizarla. Igualmente sienten respeto hacia ellos por la coherencia que establecen entre lo que dicen y hacen.

Con respecto a la toma de decisiones, se hace notorio que el personal considera que cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas se mueven con decisión para capitalizarlas, que la gerencia de esta organización toma en cuenta las apreciaciones de sus empleados en una toma de decisiones, que la mayoría de las decisiones son tomadas por su supervisor pero algunas son tomadas por ellos mismos y, la búsqueda del consenso, es la mejor forma para resolver los conflictos que se originan en el departamento en el cual trabajan.

El compromiso hacia los objetivos y metas, como un elemento esencial del liderazgo se ve reflejado porque sienten en Daycohost que las personas son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible y para ellos, conseguir los objetivos es lo más importante. Asimismo tienen la convicción que muchos proyectos que en un tiempo parecían como irrealizables gracias al esfuerzo del departamento se han hecho realidad y, lo que los diferencia de otras empresas, es el entusiasmo que le ponen al logro de los objetivos.

La motivación, pese a no ser tan evidente como la autoridad y la toma de decisiones ejercida por los líderes en la organización, los empleados la perciben a través de que sienten que el departamento en el cual trabajan realmente quiere ganar, el grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos, el estilo de administración de sus supervisores le demuestra que ellos lo consideran responsable y capaz de asumir desafíos y es común que los gerentes los alienten con frecuencia lo que los anima a seguir adelante.

El clima percibido por el personal sobre privilegios y castigos, ejercicio de la autoridad y asignación de funciones, como un indicador del liderazgo presente en la organización, no es tan significativo como los otros elementos del liderazgo. Se hacen evidentes posiciones adversas a la claridad en la recompensa y castigos impuestos pero existe una fuerte convicción a que en la organización actúan con seguridad ya que todos saben cuáles son las reglas del juego que rigen su trabajo y que los gerentes valoran sus opiniones y sentimientos.

Aunque no se distinguen diferencias sobresalientes entre los elementos culturales de los departamentos de las áreas de administración, finanzas y mercadeo con el personal del área tecnológica, si se puede establecer que existen sub-culturas organizacionales, pero las mismas tienen estrecha vinculación con la cultura organizacional de la empresa. Estas sub-culturas están referidas al lenguaje que suelen emplear o que en las fiestas y reuniones con todos los empleados pueden crearse grupos dependiendo del área en que trabajen. Sin embargo, todos los trabajadores sin excepción mantienen las características de una cultura predominantemente amistosa-colaboradora (o en red) con tendencia a cultura familiar y con determinados rasgos de una cultura agresiva.

Una de las características de la cultura amistosa-colaboradora que no se identifica en Daycohost es la tolerancia hacia el bajo rendimiento. En este sentido, la organización mantiene rasgos de la cultura agresiva como lo constituye proporcionar un feedback continuo acerca del desarrollo laboral de los empleados. Las acciones que en la organización se están dando a favor de altos desempeños, alta orientación al servicio cliente (producto), la valoración al trabajo intenso reafirma la existencia de una cultura fuerte en Daycohost en cuanto a desempeño se refiere.

RECOMENDACIONES

La estrategia para fortalecer el Estilo Daycohost considerando la cultura amistosa-colaboradora presente, incluye las acciones asociadas a cada una de las expresiones de su decálogo de valores del Estilo Daycohost que, definitivamente, como se logró comprobar con este estudio, forman parte activa de su cultura y liderazgo. A continuación por cada valor que orienta el comportamiento de la organización se indica cómo deben actuar los líderes:

1.- Respeto. Como Daycohost se caracteriza por presentar características de una cultura amistosa-colaboradora, resulta aconsejable seguir fortaleciendo los vínculos positivos entre el personal y la sana empatía existente. Uno de los valores que suele presentarse como implícito en Daycohost, es la supervivencia de las relaciones sociales.

Por lo tanto, mantener la armonía y este clima de cordialidad dentro de los márgenes de respeto sin perder de vista los objetivos de la organización, debe ser la premisa a considerar por los gerentes si desean que Daycohost continúe ese clima de respeto y cordialidad.

2.- Excelencia. Para Daycohost los clientes son quienes requieren la máxima atención. La presencia de este valor hace fundamental que los gerentes, a través de su liderazgo, logren crear un sentido de finalidad común. Se encuentran el desafío que la cultura de Daycohost se caracteriza por una alta sociabilidad, por lo tanto, deben garantizar que el personal siga los mismos criterios para medir el desempeño, que exista un consenso sobre los objetivos de la organización, no debe darse lugar a que los gerentes no transmitan a su equipo de trabajo los principios operativos y, por citar un ejemplo, que las estrategias para alcanzar los ingresos que se propongan, las manejen todos quienes integran el equipo de trabajo responsable de tal meta.

3.- Coherencia. El liderazgo que puedan ejercer los gerentes debe seguir fortaleciendo el alto grado de compromiso y lealtad que caracteriza a los empleados de Daycohost. Es recomendable que los gerentes exijan constantemente una alta solidaridad, un compromiso hacia la acción, ¿cómo hacerlo?: felicitando a las personas por sus logros, por sus actuaciones y, terminar con el análisis continuo de las acciones reemplazándolo por la mentalidad del “hazlo”.

4.- Innovación. El liderazgo existente en la organización les otorga la facilidad a los empleados para tomar acciones y dar soluciones creativas a las situaciones enfrentadas en su trabajo. Sin embargo, ante situaciones críticas los gerentes en Daycohost no deben perder de vista la noción de que deben orientar con reglas y normas claras los procesos o situaciones que se puedan presentar.

5.- Sinceridad. El cumplimiento de este valor es bastante evidente en Daycohost. Todo el personal disfruta de diálogos abiertos y afrontan los conflictos con el mayor respeto a las reglas de trabajo tanto con sus compañeros como clientes. Los gerentes deben ser quienes lo sigan fortaleciendo con su ejemplo a través de actos coordinados entre lo que dicen y hacen.

6.- Cumplimiento. El personal en Daycohost contempla en esta organización un ambiente repleto de retos y cambios constantes. Se recomienda al liderazgo ejercido por los gerentes continuar fortaleciendo este valor. Desarrollar el conocimiento por la competencia, crear el temor hacia los enemigos que pueda tener Daycohost resulta esencial para motivar en el personal hacia el logro de sus objetivos y metas. Esto puede hacerse a través de memorandos mensuales mostrando cómo la empresa se compara en ventas con la competencia, utilizar revistas, correos para informar sobre nuevos productos y estrategias recientes de los competidores. Generalmente este tipo de información inquieta a las personas y alimenta el espíritu de alcanzar ese “100% de acción” que plantea este valor.

7.- Compañerismo. Este es uno de los valores que más resalta. Como buena cultura amistosa-colaboradora, en Daycohost el personal se conoce y se aprecia, hacen amigos por toda la organización, existen sentimientos de amistad y tratos como una familia. Los líderes deben ser cuidadosos y, en ocasiones, deberán actuar como profesores de escuela y separar a las personas que están relacionándose de manera exclusiva. Para conseguir esto, algunos equipos de trabajo deberán rehacerse u ocasionalmente cambiar al personal de lugar puede resultar necesario.

8.- Aprendizaje. Constituye este valor una ventaja muy valiosa que posee Daycohost. Así lo demostraron principalmente, las apreciaciones de los gerentes y la observación participativa, lo cual permite recomendar que cualquier actividad que promueva el estudio, los conocimientos a favor de mejorar la labor y desarrollo profesional, serán bien recibidos por los empleados de la organización.

9.- Comunicación. Este es uno de los valores que debe fortalecerse porque no se encuentra tan afianzado como los otros elementos de la cultura y del liderazgo en la organización. Los líderes deben dar a conocer los objetivos de Daycohost a través de una comunicación más fluida, asegurarse que todo su personal reciba información clara y precisa de lo que se espera de ellos. Es aconsejable la no tolerancia a comentarios negativos, insultos o politiquero si se llegaran a observar.

10.- Superación. Esta es una de las fortalezas que debe aprovechar el liderazgo presente en Daycohost. A través del ejercicio de la autoridad evidente en la organización se puede seguir reforzando este valor porque la mayoría de los empleados sienten que tienen un futuro asegurado en la organización principalmente en cuanto a su desarrollo profesional dentro de la misma.

A los líderes de esta organización se les recomienda fortalecer los aspectos positivos de esta cultura ya mencionados. Pueden complementar sus acciones con el área de Recursos Humanos porque deben tomar en cuenta que cada persona y

cada empleado contemplan de manera diferente los riesgos que quieren aceptar de la cultura en su organización. Esto significa que la sensación de “comodidad” –en lo que a las relaciones sociales se refiere- en una empresa con características de una cultura amistosa-colaboradora (o en red) y, lo que ésta le puede exigir, es la causa de permanecer o no en una organización de este tipo.

Afortunadamente, el lado positivo de las culturas amistosas-colaboradoras como Daycohost, es que son bastante tolerantes hacia la diferencia de imagen de las personas, hacia como actúan y en lo que creen. Aquellos que no acuden a los eventos, ritos o celebraciones de la empresa suelen no encajar dentro de este tipo de cultura a pesar de que su trabajo pueda ser muy bueno, el hecho de no colaborar o compartir puede alejarlos del común denominador de la cultura de Daycohost. Estos elementos representan una cuestión ética, se trata entonces que los mismos gerentes se planteen y, transmitan al resto de los empleados, la voluntad de comprometerse con el resto del personal. Algunos optarán por no hacerlo, sin embargo, la labor de los gerentes es mantener su equipo unido en favor del Estilo Daycohost, quienes no lo estén, la misma cultura los alejará sutilmente.

Dayco Telecom, C.A. posee una cultura fuerte porque sus empleados tienen sólidos conocimientos sobre la visión de la organización, saben la mayoría hacia dónde se dirige la misma. Este fortalecimiento de los aspectos positivos de esta cultura agresiva debe mantenerse como aspecto clave para el éxito sostenible de la organización.

Se recomienda a la gerencia de Daycohost reforzar el peso de la comunicación y las creencias representadas, incrementando la comunicación franca y abierta con todo el personal, acerca de los aspectos de la cultura que se deben modificar, para crear visión compartida más una acción de consenso.

Es recomendable la elaboración y aplicación de normas para no caer en lo que puede ser uno de los aspectos negativos de la cultura amistosa-colaboradora, como lo constituyen el excesivo cotilleo, rumores e intrigas, que se organicen grupos exclusivos o se pierda el compromiso a las acciones.

Evitar que el excesivo clima de cordialidad y camaradería -característico de la cultura amistosa- se entrometa en las decisiones de negocios, asegurando sistemas de evaluación objetivos y siempre recordando las competencias actuales de cada uno de los empleados, harán que la misión y objetivos de la empresa vaya más allá que una hermosa declaración de principios y, se convierta en las acciones, un ejemplo envidiable para otras empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIRRE, Angel (2004). La cultura de las organizaciones. Barcelona-España: Editorial Ariel.

ALABART, Y. y PORTUONDO, A. L. (2003) Procedimiento metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación. Resumen de la tesis doctoral defendida en Tribunal de Grados Científicos Ingeniería Industrial. Revisión para tránsito a defensa: Dra. Liliana Guerrero Ramos y Maritza Hernández Torres.

ARIAS, Fidias (2004). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (Cuarta Edición). Caracas: Editorial Epístema.

BALESTRINI M. (2001) Cómo se elabora el proyecto de investigación.. (Quinta Edición). Caracas: Consultores Asociados BL Servicio Editorial

CANTÚ, Humberto (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Editorial Mc Graw Hill.

CABRERA, José (2006). Recuperado en diciembre 2006 de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm>.

CAPELLI, Peter (2003). Contratar y retener a los mejores empleados. Barcelona-España: Ediciones Deusto.

CENDEJAS, G. y HERNÁNDEZ, G. (2006) Recuperado en febrero 2006 de: <http://www.razonypalabra.org.mx>.

CHAVARRÍA, Mariela (2006) Recuperado en febrero 2006 de:
<http://www.razonypalabra.org.mx>

COSTA, Joan (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires:
La Crujía Ediciones.

CRUZ CORDERO, Teresa (2001). Recuperado en Diciembre 17, 2006,
de: <http://www.gestiopolis.com>.

ELÍAS, Carlos (2003). Recuperado en Febrero 13, 2008 de: <http://e-spacio.uned.es>.

FESTINGER, L. y KATZ, D. (2002). Los Métodos de Investigación de
las Ciencias Sociales. Barcelona-España: Ediciones Piados.

GARETH, J. y GOFFEE, R. (2001). El carácter organizacional. Cómo la
cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Barcelona, España: Ediciones
Granica.

KINICKI, A. y KREITNER, R. (2003). Comportamiento Organizacional.
Conceptos, problemas y prácticas. Caracas: Editorial Mc Graw Hill.

LEE, J. y YU, K. (2004). Corporate culture and organizational
performance. *Journal of Managerial Psychology*.

REYES, Amílcar (2003). Recuperado en:
www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm.

ROBBINS, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. (Décima
Edición). México: Prentice Hall.

RUSQUE, Ana (2003). De la Diversidad a la Unidad en la Investigación cualitativa. Caracas: Editorial Vadell-Hermanos.

SCHEIN, Edgar (1991). Recuperado en febrero 2006 de:
<http://www.scielo.sa.cr>

SERRA, Roberto (2004). Reestructurando empresas. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Páginas Web: www.daycohost.com

www.periounlp.edu.ar/tpm

www.gestipolis.com

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Medición

Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado en Gerencia de Relaciones Industriales
y Recursos Humanos

Fecha: ____, ____, ____.

El siguiente instrumento tiene como objetivo identificar la cultura en la que opera el departamento de **Dayco Telecom., C.A.** en el que Ud. Labora.

Sea lo más honesto posible en sus respuestas. Para completar el cuestionario solamente conteste qué tan de acuerdo o desacuerdo están con el enunciado marcando con una equis (x) una sola alternativa y no dejando ninguna en blanco.

Cuando el enunciado **es una buena descripción de lo que Ud. piensa**, entonces debe marcar con una equis (x) alguna de las opciones que corresponda a “**de acuerdo**”. Si el enunciado **no es una buena descripción** de las formas en que Ud. piensa entonces debe marcar con una equis (x) alguna de las opciones que corresponda a estar en “**desacuerdo**”. Cuando no pueda decidir entre estar de acuerdo o en desacuerdo, seleccione Indiferente.

Resulta conveniente mencionar que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales.

Gracias.

Datos Generales

Edad: _____ Sexo: Hombre ___ Mujer___ Antigüedad en esta empresa: _____	Escolaridad: Bachiller ___ Universitaria ___ Con Postgrado ___
Unidad para la cual laboro:	
Administración/ Finanzas/Mercadeo: _____ Tecnología: _____	

Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El departamento en el cual trabajo conoce los objetivos del negocio claramente.					
2. Las personas establecen vínculo de unión entre ellas.					
3. Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.					
4. La gente se lleva bien y rara vez son las disputas.					
5. Un rendimiento negativo es tratado rápido y firmemente.					
6. Las personas con frecuencia se relacionan fuera del área del trabajo.					
7. El departamento en el cual trabajo realmente quiere ganar.					
8. La gente se hace favores porque se caen bien.					
9. Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.					
10. Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.					
11. Los objetivos estratégicos son compartidos.					

Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12. La gente confía a los demás sus asuntos personales.					
13. Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.					
14. La recompensa y el castigo son claros.					
15. La gente conoce bien las familias de los demás.					
16. El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.					
17. Las personas son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible.					
18. Conseguir los objetivos es lo más importante.					
19. Para que algo se haga hay que dar con las personas claves.					
20. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.					
21. Cuando las personas se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.					
22. Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de la otra.					
23. Las personas se protegen unas a otras.					
24. En esta organización me recuerdan todas las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido a lo largo de sus inicios.					
25. La gerencia de esta organización toma en cuenta las apreciaciones de sus empleados en una toma de decisiones.					
26. Puedo movilizarme con total libertad por los espacios y oficinas de los demás compañeros.					

Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
27. La mayoría de las decisiones son tomadas por su supervisor pero algunas son tomadas por Ud.					
28. Cuando emprendo una acción dentro del departamento los directivos nos hacen saber en que forma debo realizarla.					
29. Considero que el gerente y vicepresidente del departamento en el cual laboro, valora mis opiniones y sentimientos así como de los demás.					
30. Aquí en Daycohost actuamos con seguridad ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo.					
31. En este departamento la existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantiza el éxito en mi trabajo.					
32. La comunicación de los gerentes y vicepresidentes de Daycohost reflejan en forma clara lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.					
33. El estilo de administración de mis supervisores me demuestra que ellos me consideran responsable y capaz de asumir desafíos.					
34. La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que se originan en el departamento en el cual trabajo.					
35. Puedo reconstruir con facilidad la historia de Daycohost al estudiar los documentos existentes.					
36. En esta organización las personas tienen su futuro asegurado.					
37. Muchos proyectos que en un tiempo parecían como irrealizables gracias al esfuerzo del departamento se han hecho realidad.					

Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
38. Lo que nos diferencia de otras empresas es el entusiasmo que le ponemos al logro de los objetivos.					
39. Participo activamente en todas las fiestas o eventos de cualquier tipo realizados en Daycohost.					
40. El logo corporativo está en todas partes de la organización e incluso es habitual llevarlo en los artículos personales.	---	---	---	---	---
41. Conozco los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de Daycohost.					
42. En esta organización se pueden expresar opiniones sin ser ignorados por los líderes.					
43. En este departamento es común que los gerentes nos alienten con frecuencia lo que nos anima a seguir adelante.					
44. Ofrece la organización un entorno seguro en el cual crecer y cometer errores.					
45. Dedico una parte de mi tiempo a promocionar los productos y servicios de Daycohost a mis conocidos, familiares o amigos.					
46. Siento respeto hacia los gerentes y vicepresidente del departamento en el cual trabajo por la coherencia que establecen entre lo que dicen y hacen.					

Muchas gracias por su colaboración,

Que tenga buen día!

Anexo 2. Pautas para la observación participativa

A continuación se describirán algunas preguntas claves que fueron fundamentales para obtener los resultados de la observación participativa.

En cuanto al área de observación sobre el tiempo y las preguntas asociadas al mismo, se centraron en cómo los trabajadores gestionan su tiempo:

¿Cuántas horas pasan las personas en el trabajo?, ¿es norma habitual quedarse hasta muy tarde, y si lo es, quién se siente cómodo marchándose antes?, ¿está bien visto salir antes del jefe? ¿con qué precisión mide la empresa las horas de trabajo: poseen tarjetas de control de entrada o no? ¿cuándo sabe que alguna persona o Ud. está perdiendo el tiempo? ¿alguien tiene que decírselo?, si va a jugar con sus compañeros o a tomar una copa con ellos, ¿lo considera una pérdida de tiempo?. ¿cuánto suele quedarse la gente trabajando? ¿cuánto espera usted que se queden?. Fue considerado también en el tiempo que lleva en la organización conocer a alguien: ¿se abren rápidamente las personas en cuanto a sus vidas personales, o tiene colegas que hace muchos años cuyas situaciones familiares desconoce por completo?. Cuando lo trasladan a otra oficina, ¿le ayuda su red de contactos anteriores a ganar amigos con más rapidez?.

Sobre el espacio físico que ocupa la organización, se consideraron las siguientes interrogantes:

¿El espacio está compartido?, ¿Por quién está compartido? ¿Defienden las personas su espacio? Se puede percibir la cultura al evaluar las formas en que las personas tienden a delimitar su territorio? ¿Están las puertas cerradas?, ¿está omnipresente la seguridad en su edificio?. Se consideró también quién tiene el espacio mayor, ¿cómo se distribuye ese espacio? ¿hay comedores, clubes sociales, aparcamiento?, ¿quién posee la oficina con mejores vistas?, ¿cómo es la decoración de los espacios: existen fotografías de familia, fotos en compañía del presidente de la organización, certificados profesionales obtenidos colgados en las paredes o

estas se encuentran completamente desnudas?,¿está el logo corporativo en todas partes?,¿tiene una grandiosa recepción y cuadros costosos colgados en las paredes?, ¿hay suelos de mármol?,¿dispone de sillones para sentarse?,¿la gente pasa apresurada o se suele parar a charlar un rato?,¿hay productos en exposición?,¿se percibe una gran diferencia en cuanto al espacio físico entre las oficinas centrales y las unidades operativas o las fábricas?. Sobre la funcionalidad del espacio: ¿está todo utilizado para desarrollar actividades relacionadas exclusivamente con el trabajo?,¿o dispone de un espacio destinado a eventos sociales, tales como salas para tomar café o jardines?,¿se ha diseñado la planta como un espacio abierto o con uso flexible del espacio para mesas de trabajo,¿dónde se ha situado?,¿Quién ha implantado estos nuevos diseños?

Sobre la forma en que la gente se comunica:

¿Cómo refieren intercambiar ideas e información mediante el correo electrónico, teléfono o fax?,¿cuánto tiempo pasan las personas hablando cara a cara?, ¿resulta fácil encontrar a las personas en la organización o la jerarquía y función se interponen en el camino de una comunicación efectiva o es simplemente un problema de agendas ocupadas?,¿están las personas deliberadamente no disponibles?. ¿Cómo resuelve la organización las comunicaciones entre distancias geográficas y culturales?. Si las personas se encuentran y hablan cara a cara, ¿lo hacen en grupo o principalmente de manera individual? Y estas reuniones, ¿son formales o se celebran alrededor de la máquina de café?, ¿quién participa en las reuniones?,¿sólo empleados o también pueden acudir a ellas tanto clientes como proveedores?

Finalmente para observar el modo en que el personal de Daycohost expresa sus identidades personales, las preguntas utilizadas fueron las siguientes: ¿intenta la gente parecerse con códigos de indumentaria comunes y maneras de hablar?, ¿sólo hay una forma de apariencia?, ¿o la cultura anima expresiones de individualidad?. Dentro de la organización. ¿se identifican las personas con su equipo, su función, su división, toda la organización, su profesión, su sindicato, o

quizás sus clientes?. Cuando la gente se identifica con la organización, ¿con qué se está identificando realmente?, ¿con sus colegas?, ¿con la visión y valores de la organización, sus tradiciones?, ¿con el propósito estratégico?, ¿o con el hecho de formar parte del mejor equipo de ventas?, ¿es el ganar lo que les une a la organización? Y ¿cómo les une a todos esta identificación?, ¿puede imaginarse usted una vida sin la empresa o es un hombre que no puede vivir sin la organización?. Pensando en lo que sucede cuando las personas dejan la organización, ¿se les rinde un homenaje o se celebra su marcha?, aquellos miembros que se marchan, ¿todavía se ven como parte de la familia?, ¿pasan su tiempo promocionando los productos de la compañía a sus nuevos jefes, amigos o vecinos?. La gente que deja la empresa ¿vuelve alguna vez o desaparece sin dejar rastro? ¿Hay un club de jubilados?.

Anexo 3. Guión de Entrevistas a Gerentes en Daycohost

Buenos días,

Con la información obtenida en la entrevista que a continuación desarrollaremos se pretende obtener información por parte de Uds., los gerentes y vicepresidentes de Daycohost sobre la cultura organizacional existente en la organización y así, conjuntamente con los cuestionarios a aplicar al resto del personal, describir esta cultura y establecer una estrategia para el fortalecimiento del Estilo Daycohost a través del liderazgo que Uds. los gerentes y vicepresidentes representan.

- 1- Podría Ud. decirme, aproximadamente, ¿cuántos empleados tiene bajo su cargo?
- 2- ¿Cuánto tiempo hace que Ud. trabaja en esta empresa?
- 3- ¿Qué comportamientos se recompensan y cuáles no? ¿Podría darnos algún ejemplo?
- 4- ¿Cómo le han hecho los que han crecido: hay que ser como de la familia en cuestión de tiempo o depende del desempeño?
- 5- Según la estructura de la organización, ¿considera que hay áreas tienen más capacidad de influencia que otras? En caso de ser así ¿cuáles?
- 6- ¿Cuáles son los aspectos del trabajo y de la empresa que más se valoran en Daycohost?
- 7- ¿Cómo se transmiten y comunican los valores a los empleados? ¿Cómo trata la empresa de inculcarlos?
- 8- ¿Podría decirme Ud. cuál es el objetivo general y la misión de la empresa? ¿Cómo se comunica a los empleados?
- 9- En tu empresa, ¿existen muchas normas, reglas y procedimientos que cumplir? ¿Se insiste mucho en su cumplimiento?
- 10- ¿Cómo se comunican las normas que existen? ¿Cómo se fomenta que se aprendan y se cumplan?
- 11- Si pudiese citarme algún valor del Estilo Daycohost, ¿cuál sería? ¿Podría facilitarme algún ejemplo de cómo lo ha transmitido a sus subordinados y otro

ejemplo ya sea una experiencia personal o de algún empleado que destaque dicho valor?

12- ¿Por qué considera Ud. que ha tenido éxito el personal que lo logra en Daycohost?

13- ¿Considera que hay una explicación difundida del crecimiento y desarrollo logrados en Daycohost?

14- ¿Existe alguna historia que realce el comportamiento de los gerentes, vicepresidentes o de alguien de su departamento que Ud. considere un ejemplo a seguir?

15- Sobre la funcionalidad del espacio, ¿considera Ud. que se le entrega un uso flexible del espacio para cuestiones de trabajo? ¿quién implanta estos diseños?

16- ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y despido de las personas?

17- ¿Qué significa para Ud. ser miembro de esta organización?

18- ¿Qué considera Ud. que piensa el resto de los miembros de esta organización acerca de trabajar en ella?

19- ¿Cuán compartida considera Ud. es la filosofía de Daycohost?

20- ¿Cómo considera las relaciones con sus clientes y proveedores?

21- Si pudiese describirlo en 3 acciones concretas ¿Cómo reacciona el personal ante eventos críticos?

22- ¿Considera que las formas de actuar, conversar y vestir están de acuerdo con los valores de Daycohost?

23- Conoce Ud. si al momento del ingreso del personal se le explican los valores del Estilo Daycohost? ¿Les entregan algún documento acerca de la empresa y/o de su trabajo?

24- ¿Cree Ud. que existen comunicaciones fluidas para evitar frustraciones y malos entendidos?

25- ¿Existen actos específicos que Ud. pueda mencionar que promuevan la integración de los valores y el Estilo Daycohost con los clientes y/o proveedores?

26- ¿Cómo se acostumbra a trabajar en los departamentos bajo su cargo: a) el trabajo en equipo es prácticamente nulo con poca influencia de los supervisores al momento de realizar el trabajo, b) la influencia de los supervisores (que en algunos casos es Ud. mismo) es mediana y existe poco trabajo en equipo ó c) se trabaja en equipo en conjunto con los supervisores y éstos tienen bastante influencia?

27- Al momento de que el Supervisor controla o supervisa una actividad este: a) Solo efectúa sus observaciones en la alta gerencia de la empresa. ó b) Los procesos de control se efectúan en la Alta Gerencia pero la responsabilidad es de todos tanto de los supervisores como de los supervisados.

28- En el momento de tomar una decisión (sea esta de relevancia o no):
a) La mayoría de las veces las decisiones son tomadas y luego las distribuye.
b) La mayor parte de las decisiones son tomadas por Ud. pero algunas son tomadas por su equipo de trabajo ó
c) la toma de decisiones esta en todos los niveles tanto en el Supervisor como en los empleados.

29- La comunicación en su departamento se caracteriza por ser: a) La comunicación es puramente descendente, es decir, se dan las instrucciones y los subordinados se disponen a realizarlas. b) La comunicación es ascendente, solo cuando existe alguna duda, es decir, los subordinados se comunican con sus supervisores si no están seguros sobre alguna tarea que debe realizar ó c) La comunicación no es solamente descendente y ascendente sino también lateral, es decir, no solo se comunican los equipos de trabajo con los supervisores sino que entre los mismos subordinados hacen participar a sus compañeros de trabajo.

30- Ud. considera que al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad, el equipo de trabajo bajo su cargo piensa que: a) Estos no son mas que órdenes. b) Los reconoce como órdenes pero se siente libre de hacer algunos comentarios o sugerencias. c) Acepta abiertamente los objetivos porque siempre son discutidos ante de establecerlos.

Gracias por su apoyo, que tenga buen día!

