



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
DE PROYECTOS DE TRANSPORTE Y DIFUSIÓN DE SEÑALES DE
AUDIO Y VIDEO REDTV,C.A.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:

ANLY NAHIRI DIAZ SOLORZANO

para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizado con la tutoría del profesor

Dr. Teodoro Campos

Caracas, Junio de 2009

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	iv
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1. Planteamiento del Problema	9
2. Objetivos de la Investigación	12
2.1 Objetivo General	12
2.2 Objetivos Específicos.....	13
3. Justificación de la Investigación	13
CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	17
1. La organización.....	17
2. Antecedentes de la Investigación	20
3. Bases Teóricas	23
3.1 Cultura Organizacional.....	23
3.2 Sistema de Valores en Competencia (Competing Values Framework).....	44
3.3 Roles administrativos.....	50
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	53
1. Tipo de investigación	53
2. Población y Muestra	54
3. Operacionalización de la Variable	57
4. Recolección, procesamiento y análisis de datos	58
5. Procedimiento.....	60
CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	61
1. Variables demográficas y variables organizacionales	61
2. Cultura organizacional actual y deseada: Caso RedTV	67
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
1. Conclusiones	80
2. Recomendaciones	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa REDTV, CA	19
Figura 2. Esquema de Valores en Competencia como base del Diagnostico de la Cultura Organizacional.....	48
Figura 3. Esquema de Trabajo de Valores en Competencia	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de la Muestra por Genero	62
Gráfico 2. Distribución de la Muestra por Edad	63
Gráfico 3. Distribución de la Muestra por Años de Antigüedad en la Empresa	64
Gráfico 4. Distribución de la Muestra por Nivel del Cargo	65
Gráfico 5. Distribución de la Muestra por Área de Trabajo	66
Gráfico 6. Sistema de Valores en Competencia resultante de REDTV actual	67
Gráfico 7. Sistema de Valores en Competencia resultante de REDTV Esperado	69
Gráfico 8. Sistema de Valores en Competencia resultante de REDTV Actual vs Esperado	70
Gráfico 9. Sistema de Valores en Competencia resultante de Estrato Actual vs Esperado	71
Gráfico 10. Sistema de Valores en Competencia resultante de Estrato II Actual vs Esperado	73
Gráfico 11. Sistema de Valores en Competencia resultante de Estrato III Actual vs Esperado	74
Gráfico 12. Sistema de Valores en Competencia resultante de Estrato IV Actual vs Esperado	76
Gráfico 13. Sistema de Valores en Competencia resultante de Estrato IV Actual vs Esperado	77
Gráfico 14. Resultados promedios obtenidos para los diferentes estratos y general	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Función de la cultura.....	33
Tabla 1. Función de la cultura (Cont.).....	34
Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional.....	39
Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional (Cont.).....	40
Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional (Cont.).....	41
Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional (Cont.).....	42
Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional (Cont.).....	43
Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional (Cont.).....	44
Tabla 3. Roles del esquema de trabajo de Valores por Competencia	51
Tabla 3. Roles del esquema de trabajo de Valores por Competencia (Cont.)	52
Tabla 4. Distribución de la Muestra Estratificada de REDTV	56
Tabla 5. Operacionalización de la variable de estudio.....	57
Tabla 6. Distribución de la Muestra por Genero.....	62
Tabla 7. Distribución de la Muestra por Edad	63
Tabla 8. Distribución de la Muestra por Años de Antigüedad en la Empresa.....	64
Tabla 9. Distribución de la Muestra por Nivel del Cargo	65
Tabla 10. Distribución de la Muestra por Área de Trabajo.....	66
Tabla 11. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura REDTV actual... ..	68
Tabla 12. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura REDTV Esperado	69
Tabla 13. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura REDTV Actual vs Esperado	71
Tabla 14. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura Estrato I Actual vs Esperado	72
Tabla 15. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura Estrato II Actual vs Esperado	73
Tabla 16. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura Estrato III Actual vs Esperado	74
Tabla 17. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura Estrato IV Actual vs Esperado	76
Tabla 18. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura Estrato V Actual vs Esperado	77



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE
PROYECTOS DE TRANSPORTE Y DIFUSIÓN DE SEÑALES DE AUDIO Y VIDEO
REDTV,C.A.**

RESUMEN

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional la cual define la Cultura Organizacional existente en las organizaciones. De acuerdo a este planteamiento el presente trabajo de investigación tiene como propósito diagnosticar la cultura organizacional en la empresa de proyecto de transporte y difusión de señales de audio y video REDTV, C.A, utilizando la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), basa en el modelo de Valores en Competencia. La investigación propuesta es de tipo descriptivo, utilizándose para la recolección de los datos el cuestionario generado por Cameron y Quinn (1999), denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). La muestra que sirvió de base al estudio fue estratificada de acuerdo a los niveles de los cargos dando como resultado 5 estratos o categorías. Una obtenidos los resultados tanto generales como por cada estrato establecido se podrá identificar qué tipo de cultura predomina tanto en la actualidad como la esperada por los miembros de la organización.

Palabras claves: Cultura organizacional, Sistema de Valores en Competencia.

INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

Las organizaciones están evidenciando la importancia de conocer su cultura organizacional ya que es un elemento de cambio hacia la mejora cada vez de la misma. De aquí la importancia que este estudio para la empresa REDTV que actualmente se encuentra en una etapa de inicio ya que solo lleva 3 años de creada.

Para lograr el objetivo propuesto de diagnosticar el tipo de cultura existente y esperado para la empresa REDTV el trabajo de investigación se desarrollara de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, donde se señalan los estudios previos, que sirven como antecedentes de la investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos que determinan y fundamentan el alcance de esta.

El capítulo II, representado por el Marco de Referencia Teórico contiene el marco referencial del estudio, en donde se da una breve descripción de la empresa seleccionada para la presente investigación, en cuanto a su historia, misión, visión, estructura organizativa. En este capítulo también se desarrolla las bases teóricas que sustentan esta investigación en cuanto a la cultura organizacional, el sistema de valores de Cameron y Quinn (1999) y los roles administrativos.

Seguidamente, se presenta el Capítulo III, constituido por el marco metodológico en donde se explica el tipo de estudio y diseño de investigación implementado, así como el método que sirvió de base para el abordaje, procesamiento y análisis de los datos y resultados obtenidos.

En el Capítulo IV, se realiza el análisis y discusión de los resultados obtenidos con las evaluaciones realizadas mediante el modelo que sustenta la variable estudiada, los resultados fueron apoyados con las variables demográficas y variables organizacionales solicitados en el instrumento de recolección de datos construido para este estudio.

Posteriormente el Capítulo V donde plantean las conclusiones del estudio luego de tener claros los resultados de la investigación; y seguidamente el Capítulo VI contiene las recomendaciones realizadas a nivel instrumental, académico y empresarial.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas, compuesta por fuentes bibliográficas, electrónicas, para completar y respaldar los puntos anteriormente expuestos.

CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

Actualmente las organizaciones se encuentran en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios. Ciertamente, la globalización, entendida como el proceso de apertura de mercados nacionales, de alguna manera “obliga” a que las empresas se adapten a las nuevas condiciones competitivas para poder sobrevivir. Más aún, la tendencia a formalizar la planificación estratégica, implica la necesidad de adaptar la organización a la estrategia. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional la cual define la Cultura Organizacional existente en las organizaciones.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta. El argumento más aceptado para súbito y fuerte interés, se relaciona al declive de productividad de los E.U.A. y al aumento de competitividad de los japoneses. Otro argumento, levantado por Avelson compartido por Freitas (1991), incluye también la fragmentación

provocada por el rápido progreso de los últimos años, o sea, el interés en estudiar la cultura vendría como una forma de descubrirse medios de lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización.

La Cultura Organizacional ha sido desde su inicio un tema debatido por investigadores de diferentes áreas del saber, definiéndola como:

"...la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales" (Serna citado por Rivera, s.f, p.105).

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso "...enraizamiento, arraigo y permanencia..." (Guedez, 1998, p. 57) del Humano, generando en él "... eficacia, diferenciación, innovación y adaptación ..." (Valle, 1995, p. 57).

Partiendo de las citas anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

La Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá "... definir programas y acciones ... que modifiquen los elementos culturales que impiden..." (Serna

1997, p. 105) que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

En los países latinoamericanos la cultura organizacional según Rodríguez (s.f), las características culturales están basa en el paternalismo, respeto, desconfianza e individualismo. Con este estilo latinoamericano en las relaciones de trabajo es posible construir un modelo de organización que no intente ir en contra la cultura, sino apoyarse en ella. Desconocer esta vinculación ha llevado a que los especialistas en organización importen modelos y modas de los países desarrollados, desconociendo que el contexto ambiental en que la organización se mueve se encuentra estrechamente vinculado con esta, en forma tal que se superponen mutuamente.

Las organizaciones venezolanas no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de nuevas tecnologías (Calidad de gestión, Reingeniería de procesos, Benchmarking, Outsourcing, etcétera) han visto

como en muchas organizaciones pudo traer excelentes resultados, tal es el caso, de la industria petrolera que compite en los mercados internacionales. Pero en su mayoría la adopción de modelos organizacionales que no son adaptados a la cultura organizacional propios de la empresa y del país ha causado un desconocimiento total de la cultura de la organización trayendo como resultados una problemática interna entre los miembros de la misma. En este sentido y conociendo la importancia del estudio de la cultura en las organizaciones se plantea una investigación en esta área del comportamiento organizacional.

Un gran número de empleados existente en REDTV fueron productos de transferencia realizadas de diferentes entes del Estado entre los cuales podemos mencionar los siguientes VTV, VIVETV, RNV, TVES entre otros, esto ha creado una mezcla de culturas organizacionales diferentes dentro de la misma causando problemas internos en cuanto a la comunicación, procesos, estructura, etcétera; por lo que se requiere diagnosticar la cultura existente e implantar acciones correctivas que le permitan mejorar.

De acuerdo a lo antes expuesto surge la pregunta de investigación:
¿Cuál es la cultura organizacional de REDTV en la actualidad?

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General

Diagnosticar la cultura organizacional actual de la empresa de Proyectos de Transporte y Difusión de las Señales de Audio y Video Red de Transmisiones de Venezuela (REDTV), C.A, mediante la

aplicación del Modelo de Valores en Competencia de Robert Quinn.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Caracterizar a la población objeto de estudio de acuerdo a variables demográficas como: edad, genero, nivel educativo y variables laborales como: antigüedad y nivel jerárquico.
- ✓ Describir la cultura organizacional actual de REDTV, indicando cuál es el tipo de cultura dominante conforme a las opiniones de sus empleados.
- ✓ Determinar cuál es el tipo de cultura organizacional deseada para REDTV, según las opiniones de sus empleados.
- ✓ Identificar los roles administrativos desempeñados por el personal que labora en la organización REDTV.

3. Justificación de la Investigación

El porqué de este proyecto de investigación responde a la necesidad de identificar la cultura organizacional que existe actualmente en REDTV debido a la transferencia de personal realizada de diferentes entes de Radio y Televisión (Venezolana de Televisión (VTV), Radio Nacional de Venezuela (RNV), Visión Venezuela (VIVE TV)), lo cual ha afectado internamente a la organización debido a las diferencia culturales existentes entre los diferentes entes estatales.

En cuanto al para qué del estudio, éste se realiza con la finalidad de aportar datos empíricos que le ofrezca las herramientas para plantear estrategias concretas para unificar la cultura organizacional de REDTV con el fin que el personal se sienta identificado y comprometido con la organización en la cual laboran.

Otra razón para justificar la investigación, radica en resaltar dentro de la organización la importancia que tiene la cultura organizacional para el logro de los objetivos y metas propuestas. Adicionalmente, le ofrece a REDTV herramientas que le permitan ser más competitiva y reconocida en aéreas de transporte y difusión de señal.

De acuerdo a este orden de ideas, Rivera (s.f) expresa:

“... los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia”.

El presente estudio es de gran relevancia social debido a que REDTV tiene un gran impacto social por ser una empresa creada con el objetivo principal de garantizar la disponibilidad del sistema de transporte y difusión de las operadoras del contenido y las comunitarias del estado venezolano, es

decir que cada uno de los venezolano tengan acceso a VTV, VIVETV, TVES y RNV, su importancia tiene índole políticos, estratégicos y de seguridad nacional que impacta directamente sobre la sociedad venezolana. Es por ello que se hace necesario identificar y mejora en su cultura organizacional para el logro de los objetivos internos que impactaran directamente sobre los usuarios que reciben los servicio encomendados por el estado.

El estudio sobre la cultura de RedTV es bastante pertinente en la actualidad, debido a que las organizaciones se enfrentan diariamente a múltiples cambio causando por agentes políticos, económicos y sociales, se ven sometidos a estar preparando ante estos hechos que afectan su duración en el tiempo, RedTV por ser una empresa del estado y por el servicio que presta al estado venezolano, debe conocer su cultura organización para mantener sus fortalezas y mejorar sus debilidad y así ser una empresa competitiva con personal altamente comprometido y orientados a trabajar por el país.

El aporte teórico que ofrece la investigación estriba en que la misma permitirá profundizar el estudio sobre la cultura organización, como está compuesta, su evolución, importancia que tiene en las organizaciones modernas, los diferentes modelos existente para su estudio, el impacto que tiene en las organizaciones , el sistema de valores en competencia creado por el Dr. Robert Quinn, en que esta basado, las variables establecidas para definir la cultura organizacional existente todos estos aspectos permitirán sobre estas bases se fundamentara la investigación, lo cual permitirá establecer la cultura organizacional prevaleciente en REDTV, así como cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se basara en la aplicación de una encuesta con preguntas que están asociadas a cada una

de las variables por el Sistema de Valores en Competencia propuesto por el Dr. Robert Quinn en sus cuatro cuadrantes (Modelo de Relaciones Humanas, Modelo de Sistema Abierto, Modelo de Relaciones de Metas Racionales y Modelo de Procesos Internos). La encuesta será aplicada al personal de REDTV y esto dará como resultado el Sistema de Valores en Competencia de REDTV en el cual se podrán identificar claramente que variables son las que presenta mayor fortaleza y cuáles son las que están afectando a la organización en la consecución de sus objetivos deben ser mejoradas. , en la

En RedTV desde su creación en 2005 no se han realizado estudio del tipo organizacional que le permita mejorar sus procesos internos, su relación con entes externos, su recurso humanos y la fijación de las metas todo esto será estudiado y analizado por la investigación lo cual impactara de manera significativa ya que es pionera e incentiva para que la directiva comprenda la importancia de los diferentes aspectos que deben tomar en cuenta para tener una organización exitosa y competitiva antes los cambios.

El aporte práctico de la investigación se basa en obtener las herramientas, mediante los resultados empíricos obtenidos de la encuesta realizada al personal y la ejecución del sistema de valores en competencia, para definir la cultura organizacional de REDTV y de esta manera orientar estrategias que le permitan fortalecer los aspectos que presentes debilidades dentro la organización.

Adicionalmente, la investigación permitirá al investigador aumentar su conocimiento en el área organizacional elemento fundamental para la Gerencia de Proyectos y así obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

1. La organización

1.1 Breve reseña histórica

En el año 2003 al entrar en ejecución el plan de desarrollo de un nuevo canal del Estado (VIVE TV) y los planes de expansión y adecuación de Radio Nacional de Venezuela, Circuito Mundial y de C. A. Venezolana de Televisión, se plantea la necesidad de crear una organización única para desarrollar, operar y mantener los sistemas de transmisión y difusión de los medios de comunicación de radio y televisión del Estado Venezolano.

Entre las razones existentes para la creación de una empresa que se dedicara exclusivamente a esta importante área del sistema de radio y televisión se encontraban:

1. Consonancia con las políticas del alto gobierno.
2. Igualación de calidad de señales y expansión de cobertura a todo el territorio nacional.
3. Alta calidad en recursos humanos, técnicos y financieros.
4. Facilitar las actividades administrativas necesarias para mantener alta calidad en el estado de funcionamiento de las redes recientemente instaladas.
5. Aliviar a los Medios de Comunicación de Propiedad Pública de la responsabilidad técnica que significa la transmisión de señales de radio y TV.
6. Seguridad de Estado.

1.2 Misión y Visión

Misión

“Conformar y gestionar el Sistema de Transporte y Teledifusión de las señales de audio y video de los medios de comunicación del Estado, con alta calidad, capacidad de respuesta y confiabilidad, apoyado por un personal altamente competente y comprometido con el país”.

Visión

“Ser reconocida como una organización confiable, segura y estable, capaz de mantener, operar y desarrollar las redes de los medios de comunicación del Estado”.

1.3 Objetivo principal

RedTV es una empresa estatal cuyo objeto principal es el transporte y difusión a nivel nacional e internacional de las señales de los medios de comunicación radiofónicos y televisivos del Estado venezolano. En este sentido es responsable de la operación, desarrollo y mantenimiento de las redes de transmisión de dichos medios.

1.4 Estructura Organizativa

Como se observa en la figura # 1 Estructura Organizativa REDTV, la empresa cuenta con una amplia estructura organizativa donde se definen las áreas de apoyo conformada por las diferentes oficinas y las áreas sustantivas

(áreas medulares de la organización) que está conformada por las Gerencias y las Sedes Regionales

La organización cuenta con una presidencia que actúa como ente director y controlador de todas las actividades tanto internas como externas de la empresa. Para el logro de los objetivos y metas organizacionales se apoya en sus diferentes oficinas y gerencias que dependen directamente de ella.

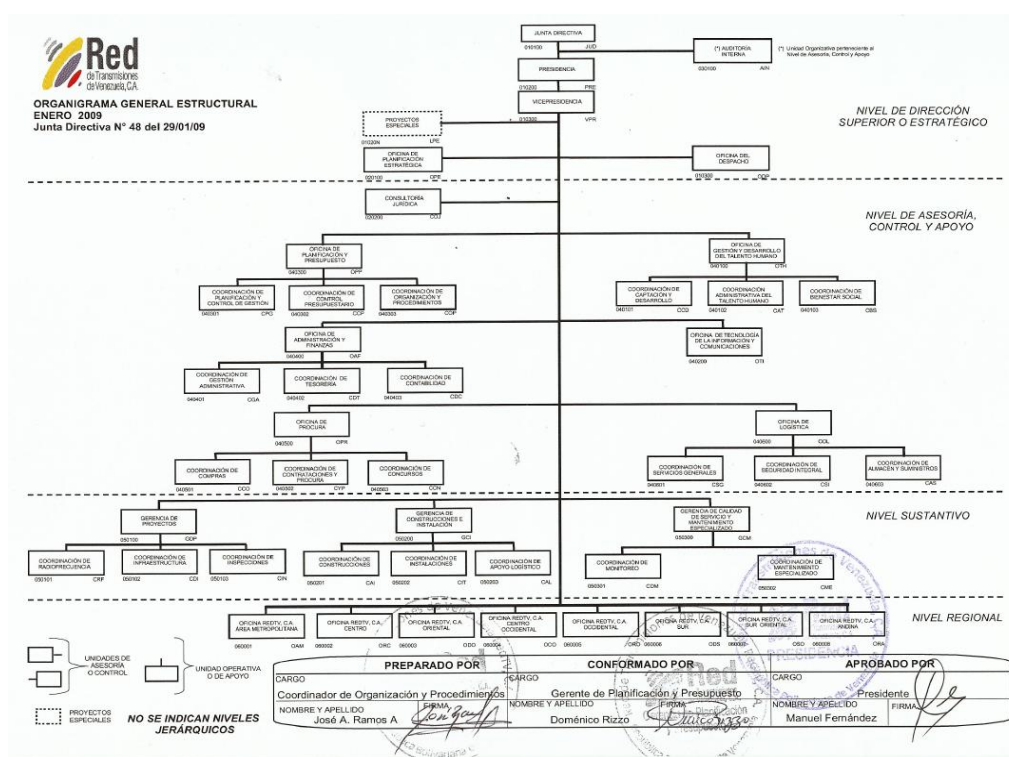


Figura 1. Estructura Organizativa REDTV, CA

Fuente: Manual de Organización REDTV

2. Antecedentes de la Investigación

Uno de los antecedentes de esta investigación lo constituyen el Trabajo de Grado desarrollado por Ana Salazar en el año 2008, titulado *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del Sector Asegurador Venezolano*. En su trabajo Salazar desarrollo el diagnostico de la cultura organizacional de una empresa del mercado asegurador venezolano, utilizando la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), basada en el modelo de Valores en Competencia. El estudio de pretende determinar el grado de homogeneidad de esta cultura organizacional dominante, al identificar y describir las culturas específicas que se asume en este estudio, llegan a formarse paralelamente a la cultura dominante, bajo la forma de subculturas. La investigación fue del de tipo descriptivo, utilizándose para la recolección de los datos el cuestionario generado por Cameron y Quinn (1999), denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de los empleados de la organización ubicados en las diferentes sucursales con las que cuenta la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos por Salazar (2008) la cultura actual no tiende a hacer un énfasis significativo en ninguno de los cuatro tipos de cultura, los promedios obtenidos están muy parejos y no se observó un predominio claro de un tipo particular de cultura, aunque el que obtuvo la mayor puntuación fue la cultura Clan. Las conclusiones del estudio determinan que se debe enfatizar el estilo gerencial de la cultura tipo clan dentro de la organización debido a que fue el que más predominó, así como contar con mayor participación con el personal gerencial para tratar el tema cultural en la empresa.

Por su parte Vanesa Zaragoza en el año 2007 en su trabajo de grado titulado *Dirección por Valores (Dolan y García, 1997) y Rol Administrativos Ejecutados (Quinn & Cameron, 1999). Estudio de Caso*, realiza su investigación basándose en la Dirección por Valores de Dolan y Garcia y los Roles administrativos en los niveles gerenciales de una empresa familiar del Área Metropolitana de Caracas. La técnica metodológica implementada por Zaragoza fue la de estudio de caso, con un diseño de investigación de campo No Experimental y transaccional (hay un solo contacto con la muestra) al no controlarse ninguna variable. El estudio es de tipo descriptivo, para su sustento teórico se describieron y conceptualizaron dos variables: los Valores y los Roles Administrativos. Zaragoza evaluó primero los seis Valores culturales básicos del modelo de Dirección por Valores de S. Dolan y S. García (1997), donde obtuvo un promedio porcentual predominante de los Valores Compromiso y Participación; y luego el “Modelo de Valores en Competencia” de Definición de Roles Administrativos de R. Quinn et Al (1995), para describir el estado actual y el nivel deseado de los encuestados para cada rol, obteniendo en los dos primeros lugares el Rol Mentor y Rol Facilitador como los roles más ejecutados y deseados para mejorar por el promedio muestral. Se determinó claramente que la cultura organizativa era de tipo CLAN donde predominan los valores compromiso, participación y confianza mutua.

Mónica Nesas y Raquel Uzcategui en el año 1991, elaboraron un trabajo de grado titulado *Sistema de Valores en Competencia y su aplicación para determinar la cultura organizacional*. En su trabajo, Nesas y Uzcategui desarrollaron un diagnóstico de la cultura organización de Rodven, C.A basándose en el Sistema de Valores en Competencia creado por el Dr. Robert Quinn. Para el desarrollo del estudio realizaron la definición teórica de cada una de las variables que están relacionadas con los cuatro modelos

organizacionales. Su investigación fue de tipo descriptiva utilizando el cuestionario como instrumento de recolección de datos y aplicando a una muestra de 85 sujetos pertenecientes al cuadro gerencial. Los datos obtenidos fueron vaciados en el diseño del modelo, originando el perfil organizacional. De acuerdo a los resultados obtenidos por las investigadoras, el perfil de Rodven indico una clara tendencia hacia el Modelo de Sistema Abierto. Las conclusiones del estudio fueron basados en el fortalecimiento de las debilidades detectadas para cada modelo estudiado y afianzar el existente. También se resalto la importancia del Sistema de Valores en Competencia para la definición de la Cultura Organizacional.

En la misma línea de investigación Doliacknova Torrealba y Elizabeth Zizza en el año 1992, en su Trabajo de Grado titulado *“Diagnostico Organizacional de FAVENCA Caracas mediante la aplicación del Sistema de Valores en Competencia dentro de un proceso de desarrollo organizacional en el año 1992”*. Torrealba y Zizza, para el diagnostico organizacional también tomaron con base el Sistema de Valores en Competencia creado por el Dr. Quinn definiendo las variables para cada uno de los modelos organizacionales y definiendo preguntas que midieron cada una de las mismas. Con estas preguntas se elaboro el instrumento de recolección de datos que al igual que Nelsas y Uzcategui fue un cuestionario que fue aplicado a una muestra integrada por cada uno de los niveles jerárquicos de la organización. Para llevar a cabo la selección de la muestra se utilizo el método de muestreo llamado “Muestreo Estratificado”, ya que el objetivo fundamental de la investigación estaba basado en conocer el perfil general de la organización en cuanto a su funcionamiento. Las categorías estudiadas fueron gerentes, empleados y obreros. Los resultados obtenidos por Torrealba y Zizza (1992) muestran un ligero predominio del Sistema Abierto en la organización lo cual indica la influencia que tiene el medio externo en la

organización y viceversa. Adicionalmente la variable que tuvo el mayor puntaje fue el crecimiento lo que ratifica la preocupación e interés de FAVENCA en extender sus operaciones.

En resumen, los trabajos realizados muestran como el Sistema de Valores en Competencia creado por Cameron y Quinn ayuda a describir la cultura organizacional de una empresa mediante su aplicación y análisis, siendo una herramienta sencilla de la cual se pueden obtener los datos necesarios para formular estrategias concretas que permitan atacar las debilidades detectas en la organización que es objeto del estudio. Con esta finalidad ha realizado este Trabajo Especial de Grado.

3. Bases Teóricas

3.1 Cultura Organizacional

3.1.1 Interés por el estudio de la cultura organizacional

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

El tema de la cultura no despertó interés de investigadores y profesionales de la organización hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX. Estaban demasiado ocupados en la búsqueda de los principios universales por el mejor modo de dirigir y organizar, se puede nombrar como

ejemplo a Taylor, Fayol y Weber. Esta búsqueda de principios se trasladó al campo de las relaciones humanas en los años cincuenta, al de la estructura organizacional en los sesenta y al de la cultura organizacional en los ochenta, sin que esto significara el abandono de los otros temas en el transcurso del tiempo.

Tice y Beyer (1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994) indican que “el primer intento sistemático para entender el trabajo moderno de las organizaciones en términos culturales, tuvo lugar a principios de 1930 durante la última fase de los estudios de Hawthorne en Western Electric Company en Chicago, Illinois” (p23). Este estudio fue básico para el análisis y conocimiento de comportamiento humano en las organizaciones de trabajo. Los estudios de Hawthorne se iniciaron con experimentos sobre las relaciones entre productividad y medio ambiente físico de trabajo. Dichos experimentos produjeron resultados confusos y difíciles de explicar en términos técnicos; por tal motivo, la compañía decidió incorporar a científicos del comportamiento al estudio que se llevaba a cabo. Entre ellos, se hallaban Elton Mayo y W. Lloyd Warner, el trabajo realizado por estos dos investigadores demostró que las culturas de las comunidades dan forma a las culturas de los sitios de trabajo, y éstas a su vez afectan el comportamiento del trabajador y la productividad, en un ambiente específico de trabajo.

Otra investigación se desarrolló en Inglaterra, donde un grupo de científicos sociales del Instituto de Tavistock, llevó a cabo estudios en las organizaciones considerándolas como sistemas culturales. Los resultados de estos estudios dieron a conocer varias innovaciones en la investigación de la cultura organizacional, una de ellas fueron las creencias sobre el valor positivo de la participación del trabajador en la toma de decisiones de la empresa.

Asimismo, otro importante estudio realizado en EE.UU fue el de Burton Clark's, ya que mostró lo que él llamaba "sagas organizacionales sobrevivientes a largo plazo". Su concepto de saga es muy similar al de la cultura organizacional, y escogió este término para resaltar los fundadores y el papel de la tradición histórica en la formación de la misma. (Sfeir y Mata, 1994).

Fueron varios los factores que despertaron el interés por la cultura organizacional, estos pueden ser clasificados en tres categorías: factores históricos, factores filosóficos y factores teóricos. Así lo proponen Fernández y Sánchez (1997) en su libro "Eficiencia Organizacional".

- **Factores Históricos:** La importancia de la cultura comienza a tomar fuerza cuando las organizaciones "exportan" las prácticas directivas a otros países. Surgen entonces dificultades en la aplicación de los principios que venían de la casa matriz en las demás filiales del mundo. En consecuencia, se cuestiona la aplicabilidad transcultural de las prácticas directivas. Pero el elemento precipitante que llevó la cultura organizacional al primer plano de la conciencia directiva, a finales de los sesenta y principios de los setenta, fue el desarrollo del sistema directivo japonés, el cual resultó ser más exitoso que el de las compañías europeas y americanas. Los japoneses no se habían copiado el sistema de dirección americano sino que habían creado uno particular ajustado a su entorno y cultura, tenían sus propias ventajas y conducía al éxito de un modo más fácil, fiable y menos costoso que el del occidente.
- **Factores Filosóficos:** Se dieron diferentes supuestos sobre las organizaciones, estos dieron pie al acercamiento a la cultura

organizacional (Narayanan y Nath, 1993. Citados por Fernández, 1997). El *primer supuesto* deriva de la antropología: toda cultura posee un grupo particular de medidas para resolver los problemas de una sociedad. Existen diferentes medidas para resolver estos problemas, y cada sociedad adopta unas u otras. Si aplicáramos este supuesto a las organizaciones se podría concluir que las culturas organizacionales son únicas.

El *segundo supuesto*, también derivado de la antropología, nos indica que las organizaciones son entidades simbólicas, de esta forma, la cultura se manifiesta en historias, mitos y lenguaje e incluye códigos de significación comunes entre los individuos. Esto nos indica que los individuos comparten un sentido común de la realidad y que la experiencia adquirida llena de sentido el entorno de la organizacional. Dado esto, más que la organización misma, lo que se convierte en objeto de estudio, es el proceso por medio del cual las personas llegan a compartir una visión común.

El *tercer supuesto* deriva del psicoanálisis: la cultura organizacional tiene un componente inconsciente, un componente del que los individuos de la organización no tienen conciencia. Algunos elementos culturales son considerados como dimensiones inconscientes de la cultura organizacional. Pocos han sido, sin embargo, los que han desarrollado teorías sobre esos elementos inconscientes que forman parte de la cultura de una organización.

- **Factores Teóricos:** Los primeros acercamientos al estudio de la cultura fueron trabajos de índole antropológica, algunos de ellos, como el realizado por Benedict (1974), demostraron la utilidad de la antropología en el estudio de la cultura de las sociedades actuales. En

un principio la cultura se conceptualizó como una variable ambiental importante y sobre la que no tenía control la organización. Pero posteriormente, se debe a la escuela del desarrollo organizacional, los primeros indicios por considerar a la cultura como una variable organizacional interna. Los autores de esta escuela fueron los que formularon el concepto de clima organizacional, que junto al concepto de cultura entraron de lleno en las teorías de la organizacional.

Además de ellos existieron otras razones que lograron que el concepto de cultura organizacional fuese de interés para gerentes, para la prensa y los estudiantes, entre ellas estaban: la turbulencia y dificultades que experimentaron las firmas americanas, compitiendo con organizaciones de países que tenían culturas diferentes, y la realización de aproximaciones estructurales-rationales de algunos estudiantes para entender las empresas pasan por aspectos cruciales, los cuales afectan la vida de sus miembros. (Tride Y Beyer, 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994). Debido a esto, los gerentes americanos comenzaron entonces a ver la cultura como una manera de integrar los intereses de los trabajadores y de los gerentes, para crear acuerdos y cooperación en sus organizaciones.

El interés por la cultura organizacional surge cuando los investigadores comienzan a contratar los trabajos de las empresas japonesas y norteamericanas. A través de estudios comparativos, Ouchi, 1981 y Pascale y Athos (1981, citado por Fernandez, 1997), mostraron la importancia de la cultura organizacional, concluyendo que la cultura da cuenta del éxito de una organización en mayor grado que otros componentes del sistema intraorganizacional. Es importante agregar que el libro de Peters y Waterman "En búsqueda de la excelencia" desempeño un papel importante en el desarrollo de este interés por el estudio de la cultura, al proponer empresas

modelo donde uno de los componentes que explicaban su éxito era la existencia de una cultura sólida.

La teoría organizacional presenta la cultura como una característica indefinida e inmanente de toda sociedad, como uno de los numerosos factores que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional. Basándose en que cada sociedad tiene su propia cultura, los investigadores han tratado y todavía siguen intentando, de captar la influencia de la cultura en una sociedad, en las estructuras y en los procesos de las organizaciones que se encuentran ella, así como las actitudes, necesidades y motivaciones de sus gerentes (Abravanel, et al, 1992).

La cultura organizacional, ha sido estudiada por diferentes ramas (psicología, sociología, antropología, economía, etcétera), cada una de estas dándole un enfoque diferente, pero todas coinciden en el punto que involucra un conjunto de símbolos y patrones en los individuos. Este tópico estudiado desde hace tiempo, volvió a tener interés a principio de los ochenta; la aparición en la revista Business Week de un artículo sobre las culturas corporativas despertó gran interés y se publicaron varios libros sobre el tema. Posteriormente vino una avalancha de artículos y obras que incluyen un número especial de Administrative Science Quarterly (septiembre de 1983) y Organizational Dynamics (otoño de 1983), desde entonces muchas revistas arbitradas y no arbitradas dedicaron páginas enteras al conocimiento de la cultura general. Aunque hoy en día, la cultura organizacional no destaque tanto interés en la revista, es una consulta necesaria e importante en el estudio de la gerencia.

El estudio de la cultura organizacional ha ido ganando más adeptos en el campo de la investigación y hoy no son pocos quienes la consideran como una variable capaz de explicar la dinámica organizacional. Tanto teóricos

como prácticos sugieren que mejorando la cultura organizacional se contribuye a aumentar la competitividad y a evitar el declive (Sánchez, 1994, citado por Fernández, 1997). Muchos sostienen que la diferencia entre organizaciones de éxito y de no éxito estriba en los valores y principios que guían su funcionamiento. Una cultura fuerte, congruente y que soporta la estructura y la estrategia de la organización es mas efectiva que en una cultura débil, incongruente o desconectada (Sathe, 1983; Schein, 1988. citado por Fernández, 1997).

La gestión empresarial se sigue debatiendo hoy día, como expresa Fernández (1997):

“...Entre la adaptación a las presiones y las exigencias del entorno, el mantenimiento de la cohesión y la eficiencia del sistema organizativo; entre la internacionalización, disminución del ciclo de vida de los productos, mayor valoración de la calidad, aceleración en el surgimiento de nuevas tecnologías, por un lado, y la movilización personal, flexibilidad de las estructuras y el incremento de la iniciativa, por otro” (Fernández y Sánchez, pág. 245, 1997).

3.1. 2 Definiciones de Cultura Organizacional

Actualmente es recurrente escuchar “es cultural” “es cuestión de cultura”, si trasladamos estas impresiones a las organizaciones, entonces diríamos que su éxito, liderazgo, posicionamiento o incluso el logro de sus proyectos y programas se debe a su cultura, pero entonces surge otra interrogante ¿Qué es Cultura Organizacional?

Se han encontrado varias definiciones realizados por expertos en la materia que vale la pena mencionar:

Un pionero en investigaciones sobre cultura, Edgar Schein, definió cultura como “ un conjunto de patrones de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficiente bien como para ser considerado válido y , por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos planteamientos de adaptación interna e integración interna” (Gibson 2006, p.31 citando a Schein, 1992).

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

Delgado (1990) sostiene que la cultura “...es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y trasmitidos por los miembros de una comunidad” (p.1).

Tylor (1994, citado por Rumney y Maier, 1996) define cultura como “ ese todo complejo que incluye el conocimiento , las creencias, el arte, la moral, las leyes, las costumbres y otras aptitudes adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad” (p. 45).

Cameron y Quinn (1995) definen a la cultura del modo siguiente:

“Valores tomados como ciertos, suposiciones subyacentes, expectativas, memorias colectivas y definiciones presentes en una organización que refleja la ideología prevaleciente en la mente de las personas, transmite un sentido de identidad a los miembros, provee guías no escritas, y frecuentemente no habladas, de cómo comportarse en la organización, y aumenta la estabilidad del sistema social que los miembros experimentan” (Citado por Centeno 2008, p. 43).

Robbins (1996, c.p Torres 2006) se refiere a cultura organizacional como “los patrones de la organización, valores y creencias, que se ven influenciados fuertemente por las acciones gerenciales” (p.35).

Brandt (1997 c.p Torres 2006) considera la cultura “como todo lo que el hombre ha creado, formado y transformado en la interrelación con el mundo, las cosas y el hombre” (p. 36).

Granell (1997 c.p Torres 2006) se refiere a la cultura como un “conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultados exitosos para el logro de los objetivos” (p.36).

Kast (1988) define la cultura como “conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización” (p.578).

Cliford Geertz (1973, citado por Siliceo y col, 2004) “la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporada en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólicas, por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida” (p. 64).

Aunque no parece haber un concepto igual a otro, la mayoría de los autores coinciden en que la cultura es algo que es compartido por los miembros de la organización, que influye en la manera en que estos se comportan y que diferencia sustancialmente a una organización de otra.

Asimismo, la literatura administrativa al respecto de la cultura organizacional descansa básicamente en tres premisas: primero, que la cultura organizacional está asociada de una manera importante con el

resultado del trabajo; segundo, que los contenidos o características particulares de una cultura organizacional explican esta asociación; y tercero, que puede lograrse un cambio en el resultado del trabajo, cambiando los contenidos particulares de la cultura organizacional.

3.1.3 Características de la Cultura

La cultura de la organización presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
4. Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
6. Clima de la organización: es la sensación que trasmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización (Chiavenato, 2004, tomado de Luthans, 1989, p.123).

3.1.4 Funciones de la Cultura Organizacional

Teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos, Schein (1985) considera que la función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

Dentro de una organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la empresa; el siguiente cuadro recoge los tres principales períodos de desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales:

Tabla 1. Función de la cultura

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años	La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el “aglutinante” que unifica a la empresa. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa	Expansión de productos/ servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios. La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.

Tabla 1. Función de la cultura (Cont.)

Madurez empresarial	Madurez o declinación de los productos/servicios. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. Falta de motivación para el cambio. La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa
----------------------------	---

Fuente: Schein (1985). Condensado y adaptación del cuadro 5 “Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio”

3.1.5 Elementos de la Cultura Organizacional

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

1. Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.
2. Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

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

3.1.5.1 El Modelo del Iceberg de manifestación de cultura organizacional

Si representamos en un esquema los elementos visibles y los invisibles, éste tomaría la forma de iceberg:

Los artefactos son las manifestaciones visibles de la cultura de una organización, incluyéndose las conductas de los miembros que son observables, las estructuras, procedimientos, sistemas, aspectos materiales y físicos, así como las normas y reglas. Los artefactos se convierten en los símbolos tangibles que matizan la cultura, como lo afirma Westbrook (1993, c.p Torres 2006, p. 51), los artefactos como símbolos, " indican su carácter más elocuentemente que las palabras"

Las creencias son los supuestos que están en la superficie del iceberg de la cultura organizacional y comprenden todos los conocimientos, ideas, supersticiones y leyendas.

Los principales elementos no visibles de una cultura organizacional son los valores. Los valores de una organización, constituyen un tipo especial de creencias compartidas por sus miembros, quienes determinan el deber ser,

es decir, lo que es bueno y deseable (valores positivos) y lo que es malo y no deseable (valores negativos). Por ser de mucha importancia para la cultura organizacional, estos se estudian con más detalle más adelante en este trabajo.

Las premisas son los supuestos no verbalizados y que pueden ser revelados por especulación intuitiva, mediante trabajo analítico y por un observador externo.

Las manifestaciones de la cultura de una organización que no son visibles, incluyen los valores y las premisas, las cuales permanecen a niveles profundos de la inconsciencia de una organización. Wetzel y Buch (1994) señalan como fuentes de la burocracia y la administración, aquéllos eventos que porque funcionan, se practican, y finalmente se institucionalizan en las organizaciones, formando parte de la cultura corporativa, la cual queda en el plano inconsciente, según se demuestra en el siguiente cuadro, que explica los niveles de consciencia:

El nivel inconsciente es el que contiene los elementos que integran la cultura organizacional, los que pueden ser intervenidos para llevarse al plano consciente. Cuando las intervenciones son exitosas, todo el potencial existente en la cultura corporativa, servirá de fundamento para incrementar el desempeño organizacional.

3.1.6 Tipos de cultura organizacional

La cultura de una organización resulta de la integración de varias culturas confluyentes en la realidad empresarial, como son las culturas externas o macroculturas que provienen del entorno (nacional, regional o

social) y las subculturas internas o microculturas, de los diferentes grupos de la empresa.

En las organizaciones grandes existe una cultura dominante y varias subculturas. Una cultura dominante expresa los valores esenciales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante.

Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros afrontan. Pueden formarse como consecuencia de la pertenencia a una misma unidad organizativa (departamento, sección, etc.), o como resultado de pertenecer a un grupo profesional determinado (vendedores, ingenieros, etc.). Estas subculturas incluirán valores adicionales exclusivos de sus miembros.

También es interesante distinguir entre culturas fuertes y débiles. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores esenciales de la organización son intensamente mantenidos, claramente jerarquizados y ampliamente compartidos. Cuantos más miembros acepten los valores esenciales, estén de acuerdo en su orden de importancia y estén muy comprometidos con ellos, más fuerte será la cultura. La situación contraria reflejaría una cultura organizativa débil.

3.1.7 Cultura organizacional y los Proyectos

1. Los equipos de proyecto están mediatizados por la relación que existe entre la cultura corporativa de la organización y los miembros de la misma, incluyendo y particularizando al gerente de proyectos.

2. La relación entre la cultura de una organización y las personas que la integran puede describirse en términos de dos diferenciales semánticos, uno referido a la coincidencia entre las metas de la organización y las de sus miembros, que puede oscilar entre la disrupción y la alineación total, y otro al grado de difusión de los valores y principios culturales de la corporación, que bien pueden estar asimilados de una manera homogénea entre los miembros, o propiciar la formación de grupos formales e informales que muestran una caracterización propia y diferenciada dentro del contexto global de la organización que integran.
3. Las competencias personales y de gerencia y liderazgo del gerente de proyectos como las únicas herramientas de las cuales dispone el gerente de proyectos para la mediación de las diferencias y la transformación de la relación cultura-personas en un impulsor para el equipo de proyectos. Así mismo, se destaca en la figura que el éxito de los proyectos estará inexorablemente vinculado al equipo que está a cargo del mismo.

3.1.8 Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional

Son muchas las variables o elementos que pueden incluirse en el estudio de la cultura organizacional, tal y como se muestra en la tabla 1, la preferencia por unos u otros factores, para evaluar la cultura organizacional depende del tipo de estudio y del interés particular del investigador.

Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional.

Autor(es)	Características	Aspectos claves	Limitaciones / Ventajas
Edgar Schein (1985)	El enfoque que sigue este investigador se refiere a la entrevista clínica reiterada. Esta supone una serie de encuentros y entrevistas entre el investigador y los sujetos que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma.	• Relación de la empresa con el entorno • Naturaleza de la realidad y la verdad. • Naturaleza del género humano • Naturaleza de la actividad humana • Naturaleza de las relaciones humanas	No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para realizar el diagnóstico de cultura. Define los niveles en que se manifiesta la cultura: • Artefactos visibles • Valores • Presunciones básicas. Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral
Lorsch (1986)	Propones cuestionarios a ser contestados por los directivos de la empresa, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa.	• Creencias acerca de los objetivos • Creencias acerca de las competencias • Creencias acerca de Recursos Humanos • Creencias acerca de los comportamientos de los productos-mercado	No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la cultura de la organización. El análisis queda a nivel de creencias y ni llega a niveles más profundos como los paradigmas. Provee las herramientas para el diagnóstico.

Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional (Cont.)

Boyer y Equilbey (1986)	Identifica la cultura recopilando datos mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización. Utiliza datos previamente elaborados por la Organización.	• Historia: dirigentes, estructuras, relaciones • empresa-entorno, grupos de poder. • Fundadores: formación, procedencia, motivación. • Signos y símbolos: ritos, • slogans, actitudes, comportamientos, historia. • Valores: declarados, aparentes. • Oficio	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de los valores. Se centra en el lado humano de la organización. Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional. Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico
--------------------------------	--	---	---

Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional (Cont.)

Cardona (1986)	Fundamenta el estudio de la cultura de la organización en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos.	Se centra en siete aspectos claves: • Cómo se define la estrategia • Cómo se toman las decisiones • Cómo se distribuye el poder • Cómo son las relaciones internas • Conceptos que se tienen de las personas • Cómo se realiza la promoción de los empleados • Qué aspectos son difíciles de cambiar	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de los valores. No reconoce las variables para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales. No define los instrumentos a utilizar. Incluye elementos de gestión y cambio, así como del comportamiento organizacional. Incluye la proyección de la cultura deseada.
Robbins (1987)	Evalúa las características centrales que definen la cultura de una organización.	• Identidad de los miembros • Énfasis en el grupo • El enfoque hacia las personas • Integración en entidades • El control • Tolerancia al riesgo • Perfil hacia los fines o los medios • Enfoque hacia un sistema abierto	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de las percepciones comunes. Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura. Es un instrumento sencillo pero de largo/amplio alcance.

Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional (Cont.)

Calori, Livian y Sanin (1989)	Proponen un cuestionario que incluye 60 items. Incluyen preguntas sobre la gestión gerencial. Una vez obtenida la información se procede a la identificación de los componentes de la cultura.	Los valores morales y relacionales: integridad, solidaridad, confianza, autoridad, orden y respeto a las reglas, competencia, individualismo, cooperación, espíritu de equipo, actitud ante el cambio y la innovación, entre los más importantes. Los valores económicos: relaciones con los clientes, proximidad, dedicación, compromiso y saber hacer del personal, desempeño de la empresa, rentabilidad y productividad.	No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis considera solo el nivel de los valores. La clasificación de los valores se hace únicamente en dos categorías. Toma en cuenta elementos de la gestión gerencial. Analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente y conocimientos del personal.
--------------------------------------	--	--	---

Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional (Cont.)

Peréz Narbona (1991)	Utiliza la observación y la entrevista para indagar acerca de una amplia gama de aspectos.	Los jefes, las personas, el tiempo, el espacio, las potencialidades de las personas, relaciones entre personas, relaciones empresariales de autoridad, relaciones informales, tecnologías, captaciones sobre el entorno, subcultura existentes.	No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. No establece la utilización de instrumentos de diagnóstico. Considera el nivel de las presunciones, elementos de gestión empresarial, así como un conjunto importante de variables que caracterizan la cultura organizacional.
Thevénet (1992)	Se basa en la búsqueda de una hipótesis y la verificación de la misma a través del trabajo grupal. Hace énfasis en el DO como método de intervención.	• Fundador • Historia • Oficio • Valores • Signos	Define métodos e instrumentos Define las etapas en que se manifiesta la cultura.

Tabla 2. Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional (Cont.)

García y Shimon (1997)	Proponen un procedimiento para poner en práctica al dirección por valores, diferenciando cuatro fases en el proceso.	Fase 0: existencia de liderazgo. Fase I: valores esenciales compartidos. Fase II: desarrollo de equipos de proyectos. Fase III: Política de personal basada en valores. Fase IV: Auditoria de valores operativos, también denominada auditoria cultural. En esta última fase se mide la coherencia del discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos obtenidos de la realidad sobre tal discurso.	El análisis se queda a nivel de los valores y no llega nivel de los paradigmas. Definen los niveles en que se manifiesta la cultura: • Nivel observable o explícito • Nivel nuclear o implícito Reconoce el papel fundamental del liderazgo en la formación de la cultura y durante los procesos de cambio.
-------------------------------	--	---	---

Fuente: Adaptado de Alabart & Portuondo (2002).

3.2 Sistema de Valores en Competencia (Competing Values Framework)

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

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

Las preguntas claves que hace el investigador son: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una organización es efectiva o no? ¿Cuáles son los factores claves que definen la efectividad organizacional? Cuando se juzga la efectividad de una organización, ¿cuáles son los indicadores que se toman en cuenta?

Campbell en 1974 y sus colegas crearon una lista de 39 indicadores que representaban una colección exhaustiva de todas las posibles mediciones de la efectividad organizacional.

Este trabajo fue posteriormente revisado por Quinn & Rohrbaugh en 1983 para determinar si era posible identificar patrones o grupos, en vista de que 39 indicadores parecen demasiados, vieron una manera más sencilla para identificar los factores claves de dicha efectividad.

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

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

Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces

de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento (Sepúlveda, 2004).

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

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura (Sepúlveda, 2004).

Juntas, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional. Según Cameron y Quinn (1999) tales indicadores de efectividad organizacional "...representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización" (p.31).

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

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

Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue, como puede verse en la figura 1, cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. Cada uno de ellos se puede definir a partir de seis factores o rasgos organizacionales (Cameron y Quinn, 1999): las características dominantes de la organización, el liderazgo organizacional, la gestión de personal o recursos humanos, el vínculo organizacional, el énfasis estratégico y el criterio de éxito.

La *cultura clan* se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura. Da importancia a la flexibilidad y la orientación interna. Enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia. Además, el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia.

Una *cultura adhocrática* también llamada cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI; valora más la flexibilidad que la estabilidad pero su orientación no es interna sino externa, es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente. En consonancia, son valores importantes en esta cultura la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos.

La *cultura de mercado* el término mercado no guarda relación con la función de mercadeo, más bien el término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Pone el énfasis en lo externo pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad. Potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad, tanto externa como interna.

Por último, la *cultura jerárquica* tiene una orientación interna, como la cultura clan pero, al contrario que esta última, busca la estabilidad y el control. Sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos así como la estabilidad en el empleo. La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante.

Orientación Interna e Integración	Flexibilidad y Discreción		Orientación externas y diferenciación
	CLAN	AD-HOC	
	JERARQUIZADA	MERCADO	
	Estabilidad y Control		

Figura 2. Esquema de Valores en Competencia como base del Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Fuente: Cameron y Quinn (1999).

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

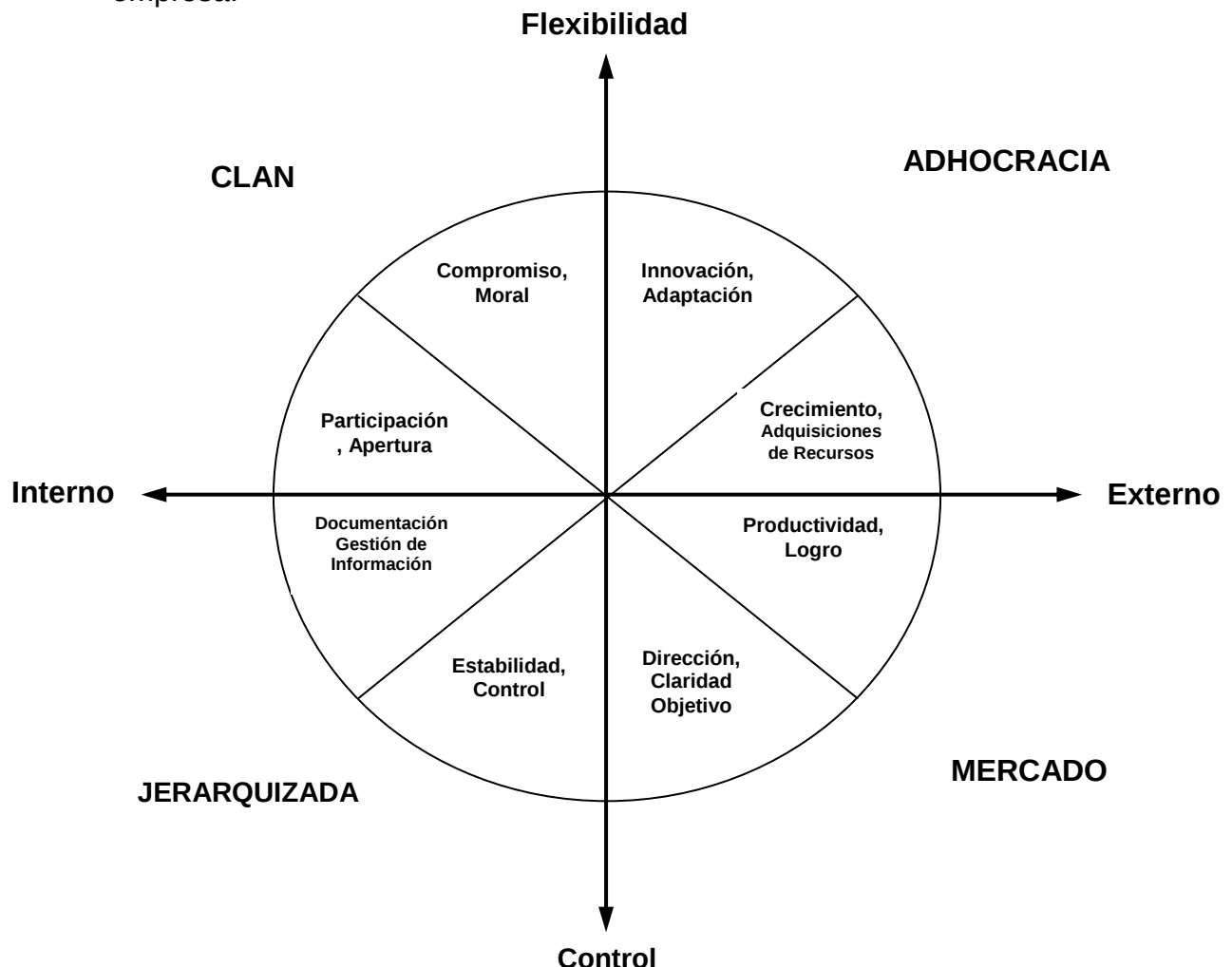


Figura 3. Esquema de Trabajo de Valores en Competencia.

Fuente: Quinn, Robert E. , (1988), Beyond Rational Management.

3.3 Roles administrativos

Roles Administrativos de Quinn (1995): es el conjunto de expectativas propias de los papeles gerenciales que desempeñan los ocupantes de los mismos sobre la forma en que esa persona debe actuar en una situación determinada.

Las responsabilidades o actividades de todos los miembros de una empresa (directivos y jefes) o de todas sus divisiones o secciones principales o subordinadas, deberían ser claramente definidas, a ser posible por escrito. Dicha definición debería también especificar las relaciones (oficiales) de cada miembro o sección para con los otros miembros o secciones con los que haya de tener contacto activo. (Búdnikow, 2002)

Una competencia significa poseer los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar determinada tarea o rol (Quinn et Al, 1995). En un estudio realizado a más de 700 Directivos, Quinn, Denison y Hooijberg (1989), comprobaron que las medidas que cubren los ocho roles (Director, Productor, Mentor, Facilitador, Monitor, Coordinador, Innovador y “Broker”), cumplen con los test estándar de validez, y que estos realmente aparecen en los cuatro cuadrantes o ejes señalados.

Posteriormente, 900 Directivos, Pauchant, Nilles, Sawy y Mohrman (1989), no sólo encontraron el apoyo de a los ocho roles, sino que también informaron que de los 36 Roles posibles, los directivos “puntuaron esos ocho roles como los más importantes en su organización”, luego se comprobó que los directivos que no desempeñaban adecuadamente estos roles, se consideran ineficaces. (Quinn et Al, 1995).

A continuación en la Tabla N° 3, puede apreciarse cada uno de los ocho roles del Esquema de Trabajo de Valores en Competencia, así como el

modelo al que pertenecen, sus respectivas competencias y el dúo de valores que lo identifican.

Tabla 3. Roles del esquema de trabajo de Valores por Competencia

Rol	Competencias	Valores	Modelo
Director	1. Tomar la iniciativa 2. Fijar metas 3. Delegación eficaz	*Dirección *Claridad de objetivos	Objetivo Racional (CULTURA DE MERCADO)
Productor	1. Productividad personal y motivación. 2. Motivar a otros 3. Gestión del tiempo y del estrés	*Productividad *Logro	
Coordinador	1. Planificación 2. Organización 3. Control	*Estabilidad *Control	Procesos Internos (CULTURA JERARQUIZADA)
Monitor	1. Recibir y organizar la información 2. Evaluar la Información Rutinaria 3. Responder a la Información Rutinaria	*Documentación *Gestión de la información	
Mentor	1. Autocomprensión y comprensión de los demás 2. Comunicación interpersonal 3. Desarrollo de los subordinados	*Compromiso *Moral	Relaciones Humanas (CULTURA CLAN)
Facilitador	1. Creación de equipos 2. Toma de decisiones participativa 3. Gestión del conflicto	*Participación *Apertura	
Innovador	1. Convivir con el cambio 2. Pensamiento creativo 3. Gestionar el cambio	*Innovación *Adaptación	Sistema Abierto (CULTURA ADHOCRÁTICA)

**Tabla 3. Roles del esquema de trabajo de Valores por Competencia
(Cont.)**

Broker	1. Crear y mantener una base de poder 2. Negociar el acuerdo y el compromiso 3. Negociar y vender ideas	*Crecimiento *Adquisición de Recursos
---------------	---	--

Fuente: Torres, M. (2006). Cultura Organizacional y Gestión Innovadora.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se analizará el tipo de investigación dentro de la cual se enmarca este trabajo. Adicionalmente, se discute el diseño que se dio a la investigación, y se explicarán las distintas técnicas e instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de datos.

1. Tipo de investigación

De acuerdo a las características del tema de investigación que el nivel de la investigación es de carácter descriptivo, ya que el objetivo primordial está dirigido a describir cómo se da el fenómeno de la Cultura Organizacional en una organización determinada, utilizando para esta descripción criterios previamente establecidos, que van a permitir poner de manifiesto el comportamiento de la cultura; de igual manera la investigación se enfoca en describir las características de la muestra partiendo de un modelo teórico que ha sido previamente definido como lo es el Sistema de Valores en Competencia.

Para Arias (2006) la investigación descriptiva "...consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo 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 profundidad de los conocimientos" (p. 24).

Las investigaciones descriptivas permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos de su autor, pues una buena descripción sólo se puede hacer si se domina un marco teórico que permita

integrar los datos y a su vez, se tiene el suficiente rigor como para que estos sean confiables, completos y oportunos.

El diseño de la investigación implementado para el diagnóstico de la cultura organización es de campo ya que se aplica una encuesta a una muestra seleccionada de los diferentes niveles estratégicos de la organización, la misma será realizada basándose en los cuatro modelos organizacionales establecidos en el Sistema de Valores en Competencia, para obtener los datos que permita identificar la cultura organizacional existente y poder realizar las propuesta de mejorar en las debilidades detectadas.

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no la altera las condiciones existentes (Arias, 2006).

2. Población y Muestra

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, 1980 citado por Hernández, 2006, p.238). La población a estudiar para los fines de esta investigación es el personal que labora en la empresa REDTV.

De la población objeto de estudio se tomara una muestra, entendida como “un subgrupo de la población de interés del cual se recolectarán los datos y debe ser representativo de la población” (Hernández, 2006, 236). La muestra estará integrada por cada uno de los niveles jerárquicos de la

organización que sea representativa y confiable para la obtención de los datos que apoyaran esta investigación.

Para llevar a cabo la selección de la muestra a estudiar se utilizara el método de muestreo llamado Muestreo Estratificado, definido como “la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra” (Wikipedia, recuperado el 15/03/09 en: http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_en_estad%C3%ADstica).

Debido a que el interés de la investigación es obtener un perfil general de la cultura organizacional que existe actualmente en la empresa y por ser una muestra heterogénea el muestreo estratificado es la técnica que mejor se adapta y ofrece una selección representativa de acuerdo a los diferentes estratos de la organización que son de gran interés para el investigador.

Las categorías o estratos que conformaran la muestra son: nivel gerencial, coordinadores/jefes de oficina regional, líderes de proyecto/Jefe técnico, supervisores/especialistas/analistas y técnicos/asistentes

Para la obtención del tamaño de la muestra se utilizara la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\gamma^2 * p * q * N}{E^2(N-1) + \gamma^2 * p * q}$$

El tamaño de error considerado fue de 10% (E= 0.10), el objetivo es reducir al mínimo este error y la Estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de submuestras para cada estrato o categoría que sea relevante en la población (Hernández et Al,1992).

Para determinar el tamaño de la muestra se implementó la siguiente fórmula para universos finitos inferiores o iguales a 100.000 sujetos. Se establece un criterio binomial de 50% de acierto y 50% de fracaso de ubicar sujetos con la característica buscada. (Sierra–Bravo, 1991 citado por Zaragoza, 2007).

En donde:

n = Tamaño de la muestra

Y = Confianza de estimación de la muestra

E = error de Estimación

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Tamaño del universo

Tabla 4. Distribución de la Muestra Estratificada de REDTV

Estrato	Población	Muestra
Gerencial	12	8
Coordinadores/ Jefes de oficina regional	29	12
Líderes de proyecto/Jefe técnico	15	9
Supervisores/especialistas/analistas	64	16
Técnicos/asistentes	100	19

3. Operacionalización de la Variable

Según Arias (2006) una variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control de la investigación” (p.57).

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

Tabla 5. Operacionalización de la variable de estudio

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Subdimensiones
Cultura Organizacional	Valores tomados como ciertos, suposiciones subyacentes, expectativas, memorias colectivas y definiciones presentes en una organización que refleja la ideología prevaleciente en la mente de las personas, transmite un sentido de identidad a los miembros, provee guías no escritas, y frecuentemente no habladas, de cómo comportarse en la organización, y aumenta la estabilidad del sistema social que los miembros experimentan	Clan: Relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua, cooperación.	Compromiso Moral Participación Apertura
		Adhocracia: Innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	Innovación Adaptación Crecimiento Adquisición de Recursos
		Mercado: Participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.	Productividad Logro Dirección Claridad de Objetivos
		Jerarquizada: Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre, jerarquías.	Documentación Gestión de información Estabilidad Control

4. Recolección, procesamiento y análisis de datos

Según Hurtado (2007), las técnicas de recolección de datos “...tienen que ver con los procedimientos utilizados en la recolección de los datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras. Los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué” (p. 153). Arias (2006) sostiene que las técnicas “...son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general...” (p. 67).

La técnica de recolección de datos utilizada para esta investigación es la encuesta definida por Arias (2006) “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). La encuesta puede ser tanto oral o escrita, para los fines de la investigación el instrumento utilizado será la encuesta escrita o cuestionario definido “como la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2006, p.74).

Para medir la variable Cultura Organizacional se consideró el cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999) como el más adecuado. El cuestionario está compuesto tanto por la columna que evalúa la cultura actual de la organización, así como también la cultura que estima ellos que debería dirigirse la organización en caso de necesitar un cambio. El OCAI, está

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

Cameron y Quinn (1999) explican que el instrumento para evaluar la cultura de la organización que han creado, está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una. El instrumento tiene dos aplicaciones fundamentalmente, aunque ha sido utilizado para diagnosticar varios aspectos subyacentes a la cultura de una organización. Puede ser usado bien sea para diagnosticar la cultura actual de la organización, como para identificar la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro. Así, el instrumento originalmente consta de dos partes, una para evaluar la cultura organizacional actual y otra para evaluar la cultura organizacional deseada. Las estimaciones pueden ser hechas, considerando la organización, una unidad de negocios o incluso una unidad funcional, cada una de ellas cuenta con límites claramente identificables.

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

Las dimensiones de la cultura se determinan a través atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario. El primer ítem (A) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “clan”, el segundo (B) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura “adhocracia”, el tercero (C) mide el grado de

orientación de la organización a la cultura de “mercado” y el cuarto (D) trata de medir la orientación a la cultura “jerarquizada”, todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la media de las respuestas. Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra A y se dividen entre 6 y así con las demás letras (B, C y D) para obtener los promedios por cada letra.

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

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

5. Procedimiento

Una vez seleccionados los individuos participantes del estudio se procedió a informar al personal sobre la aplicación de la encuesta a través de una breve reunión realizada por el investigador a cada oficina y gerencia.

Todo el proceso de recolección de los datos se realizó en aproximadamente en una semana y una vez recolectada la información se unificaron las respuestas en una matriz de resultado que permitiría su posterior análisis. Con estos resultados se elaboro el diseño del sistema de valores en competencia que mostrar el perfil de la organización, por último se realizo el análisis correspondiente para identificar las oportunidades de mejoras.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicada la encuesta y vaciados los resultados obtenidos en una matriz de resultados se procedió a calcular los promedios para las variables demográficas, organizacionales y la cultura organizacional.

El análisis e interpretación de los resultados de este estudio con sus respectivas frecuencias de respuesta, serán presentados en dos partes: primer lugar con los resultados de las Variables Demográficas y las Variables Organizacionales, en segundo lugar los resultados medidos por el instrumento aplicado en cuanto a la variable del estudio con el fin de dibujar los perfiles culturales tanto el general como los estratificados, utilizando un eje de coordenadas en el cual cada cuadrante está asociado a un tipo de cultura específico según el modelo del Marco de Valores en Competencia. Una vez determinada la cultura organizacional existente se identificarán los roles administrativos relacionados y así finalmente se presentarán los resultados de los objetivos específicos de la investigación, para definir por último el resultado del estudio

1. Variables demográficas y variables organizacionales

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en esta investigación mediante la descripción de las estadísticas, mostrando así la frecuencia de las variables demográficas y de las variables organizacionales, así como la distribución porcentual de las diferentes opciones de respuesta para cada ítem.

La presentación de esta información es para tener una idea clara de las características de la muestra seleccionada y su distribución.

1.1 Variables demográficas

Sexo:

Tabla 6. Distribución de la Muestra por Genero

Sexo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Femenino	31	48
Masculino	33	52
Total	64	100

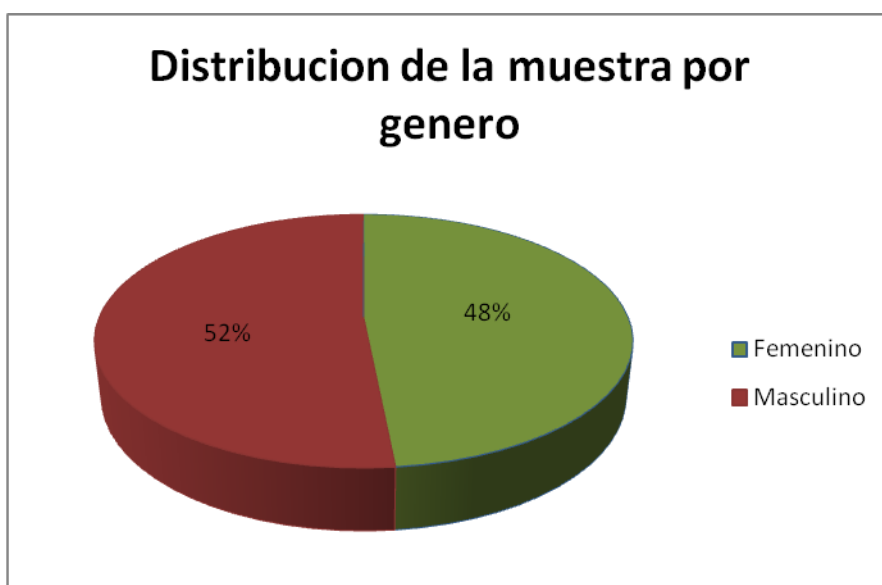


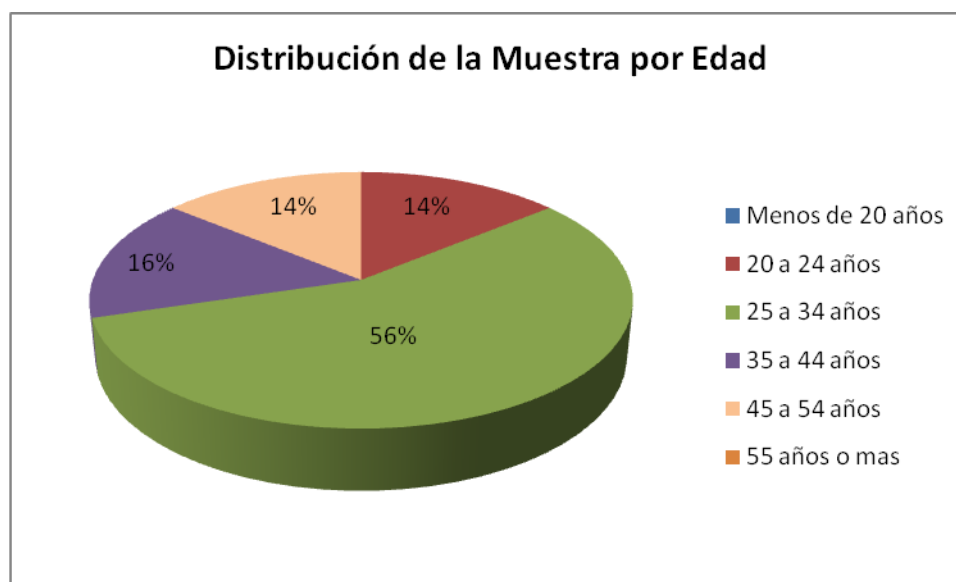
Gráfico 1. Distribución de la Muestra por Genero

De acuerdo al gráfico anterior se evidencia un distribución bastante homogénea entre el genero de los encuestado predominando solo un poco el genero masculino con 52% con respecto a un 48% del genero femenino.

Edad:

Tabla 7. Distribución de la Muestra por Edad

Rango de Edades	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 20 años	0	0
20 a 24 años	9	15
25 a 34 años	36	56
35 a 44 años	10	16
45 a 54 años	9	14
55 años o mas	0	0
	64	100

**Gráfico 2.** Distribución de la Muestra por Edad

Con relación a las edades de los encuestados, se aprecia que un 56% se encuentra ubicado en un rango de edades de 25 a 34 años, lo que evidencia que la empresa cuenta con un porcentaje alto de personal joven.

1.2 Variables organizacionales

Años de Antigüedad en la Empresa

Tabla 8. Distribución de la Muestra por Años de Antigüedad en la Empresa

Rango de Años	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 6 meses	8	12
6 meses a 1 año	7	11
1 a 2 años	30	47
Más de 2 años	19	30
Total	64	100

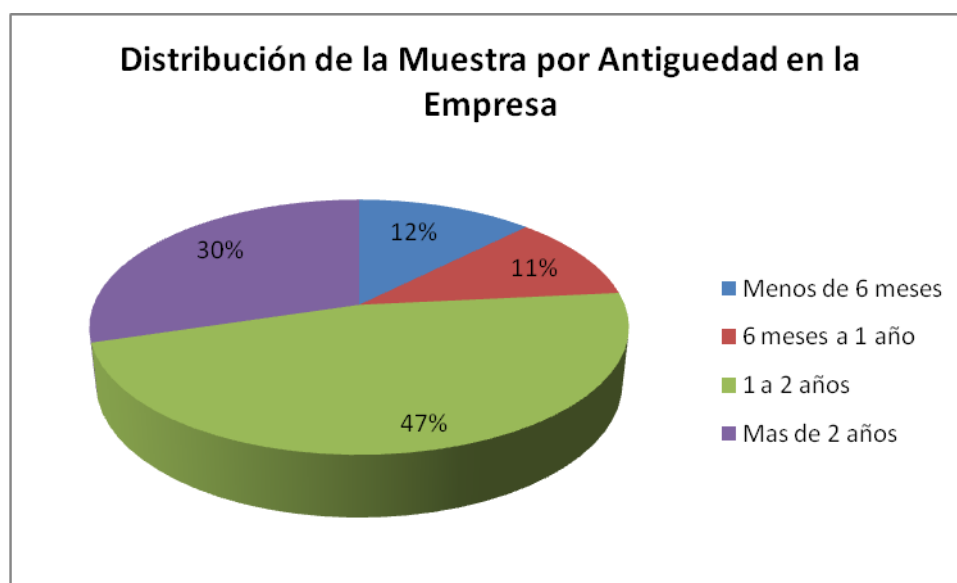


Gráfico 3. Distribución de la Muestra por Años de Antigüedad en la Empresa

En cuanto a los años de antigüedad en la empresa de los encuestados el 47% posee más de dos años, es decir se encuentra en la organización desde su creación, dado que REDTV tiene creada tres años, esto ayuda a la investigación ya que es personal se encuentra identificado con la

organización y es capaz de tener una visión amplia de lo que ha ocurrido en la organización y que espera de ella.

Nivel del Cargo

Tabla 9. Distribución de la Muestra por Nivel del Cargo

Estrato	Cargo	Frecuencia	Porcentaje (%)
I	Gerencial	8	12
II	Coordinador/ Jefe O. Regional	12	19
III	Líder de Proyecto/ Jefe Técnico	9	14
IV	Analista/ Especialista/ Supervisor	16	25
V	Técnico/ Asistente	19	30
	Total	64	100

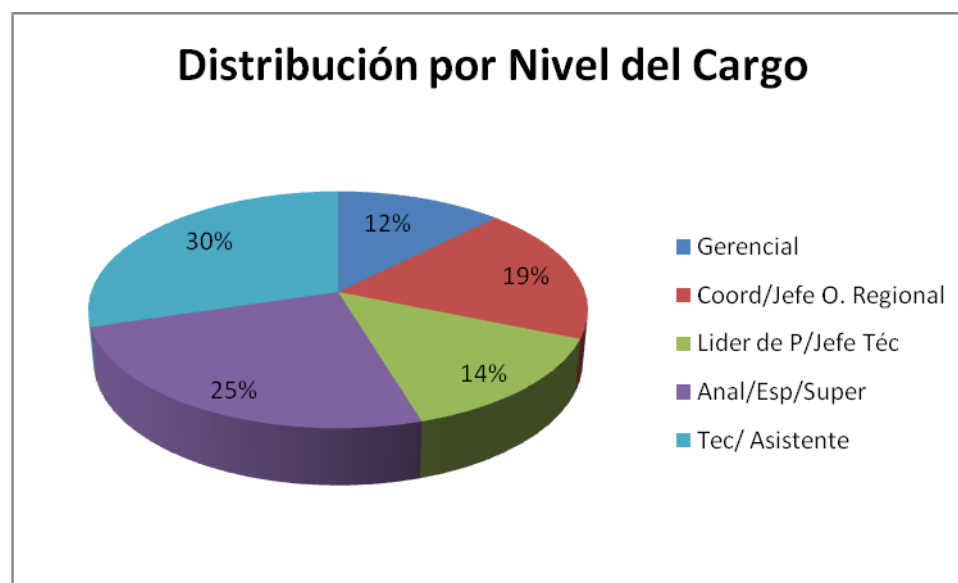


Gráfico 4. Distribución de la Muestra por Nivel del Cargo

La distribución de la muestra que se presenta de acuerdo a nivel del cargo fue calculada por el investigador mediante la fórmula general de muestreo, explicada en el marco metodológico, dando como resultados los porcentajes mostrados en el gráfico 4, donde se aprecia que el nivel técnico/asistente posee el mayor porcentaje con un 30%.

Área de Trabajo

Tabla 10. Distribución de la Muestra por Área de Trabajo

Área de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Administrativa	44	69
Técnica	20	31
Total	64	100

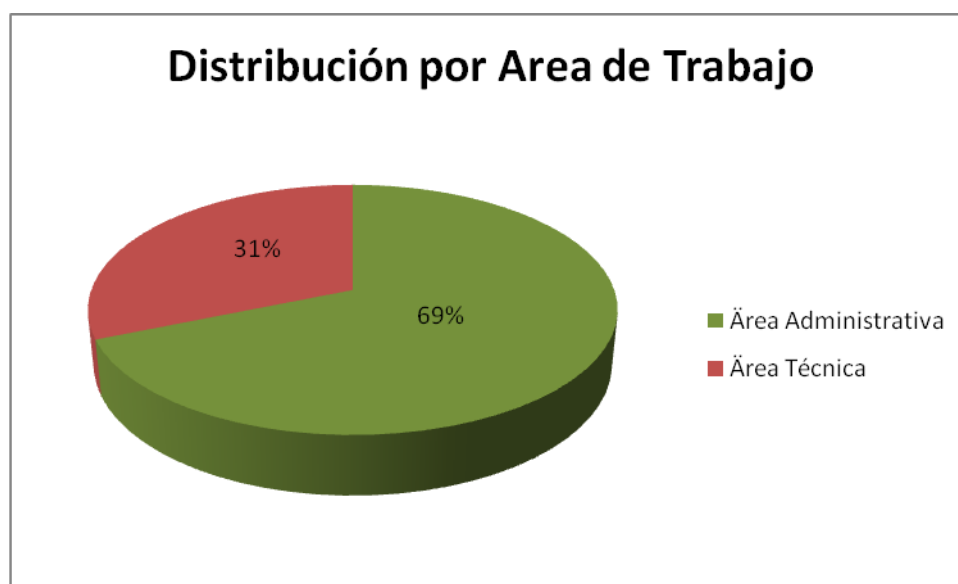


Gráfico 5. Distribución de la Muestra por Área de Trabajo

Se observa en el gráfico 5 que los encuestados en un porcentaje de 69% pertenecen al área administrativa.

2. Cultura organizacional actual y deseada: Caso RedTV

Para obtener los resultados del primer objetivo específico planteado para la investigación se presenta el Sistema de Valores de Competencia actual y esperado de REDTV, donde se tomaron en cuenta los resultados obtenidos de toda la muestra en estudio, realizando un promedio de todas encuestas por cada letra A, B, C y D de acuerdo a la encuesta realizada.

Los resultados el Sistema de Valores en Competencia actual fue el siguiente:

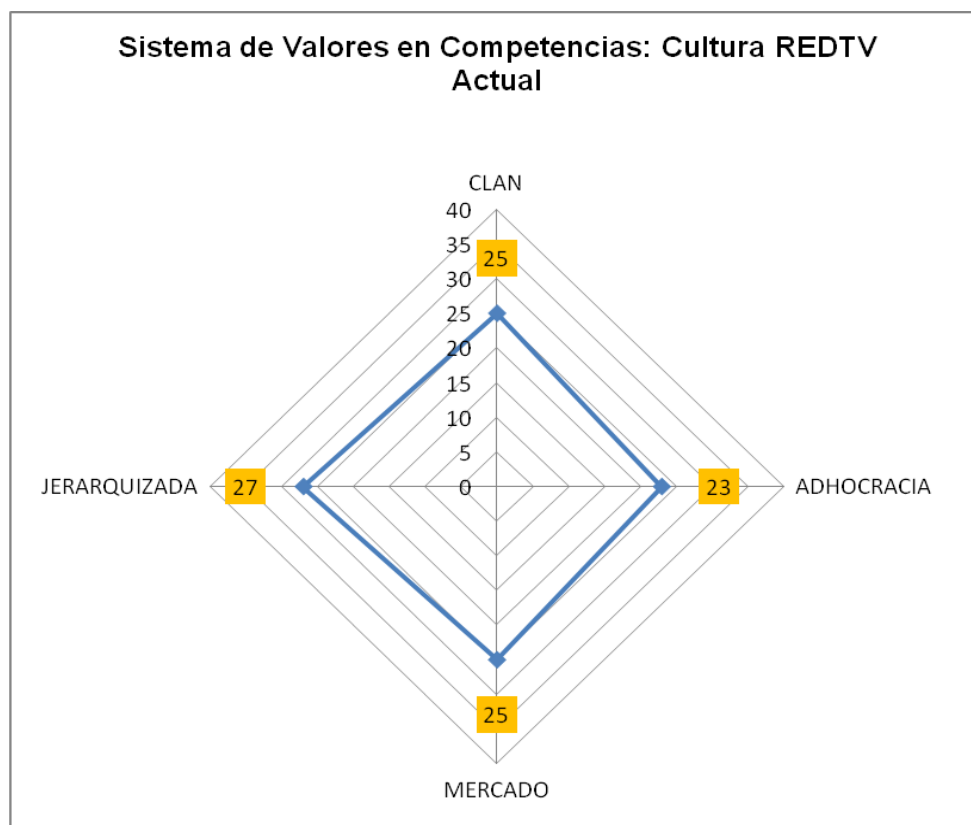


Gráfico 6. Sistema de Valores en Competencia resultante de REDTV actual

Tabla 11. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura REDTV actual

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	25	23	25	27

Se aprecia que el rasgo más característico de la cultura actual es que no tiende a hacer un énfasis significativo en ninguno de los cuatro tipos de cultura, los promedios obtenidos están muy parejos y no se observa un predominio claro de un tipo particular de cultura. Hay una ligera tendencia a la Cultura Organizativa del Tipo Jerarquizada.

La cultura Jerarquizada según Salazar (2008), “La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante”.

Los valores que se presentan en este tipo de Cultura Organizacional son:

1. Documentación
2. Gestión de Información
3. Estabilidad
4. Control



Gráfico 7. Sistema de Valores en Competencia resultante de REDTV Esperado

Tabla 12. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura REDTV Esperado

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Esperada	27	20	26	27

Los resultados obtenidos para la Cultura organizativa esperada en REDTV se destaca la misma tendencia que para la cultura actual, no se observa un predominio significativo de alguna cultura organizativa específica debido a que en la cultura cultura clan, jerarquizada y de mercado los valores son prácticamente los mismo, lo que no permite al estudio definir una tendencia clara sobre alguna cultura en particular.

En el siguiente grafico se puede ver el sistema de valores en competencia tanto actual como esperado, apreciando que las líneas se superponen dando como resultado que no se determina una tendencia clara de alguna cultura organizacional predominante en la empresa, dado que el promedio de los resultados son muy parecidos para los cuatro cuadrantes.

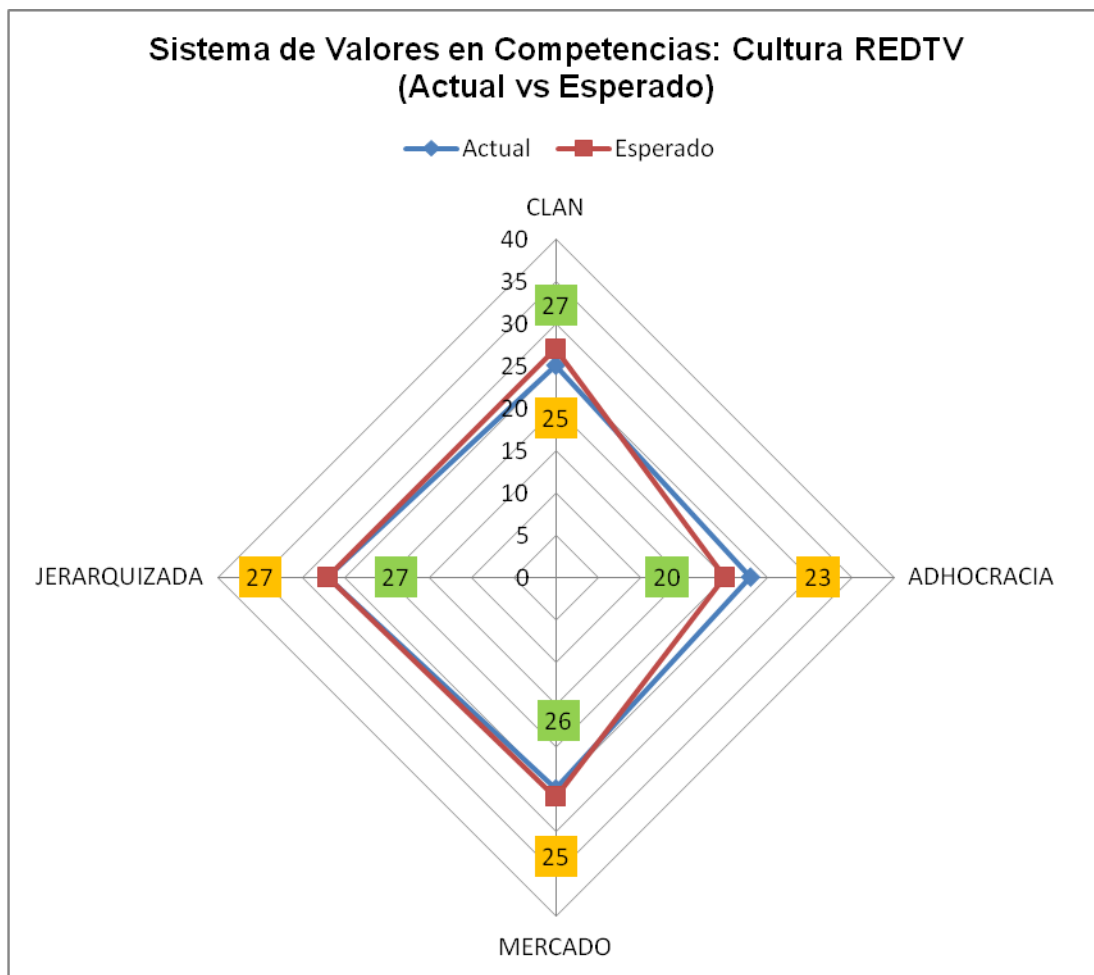


Gráfico 8. Sistema de Valores en Competencia resultante de REDTV Actual vs Esperado

Tabla 13. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura REDTV Actual vs Esperado

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	25	23	25	27
Esperada	27	20	26	27

Para cumplir con el segundo objetivo específico del estudio se presentaran los resultados obtenidos para los 5 niveles de cargo delimitados en la investigación, aquí se presentaran tanto las puntuaciones actuales como las esperadas.

1. Estrato I: Nivel Gerencial

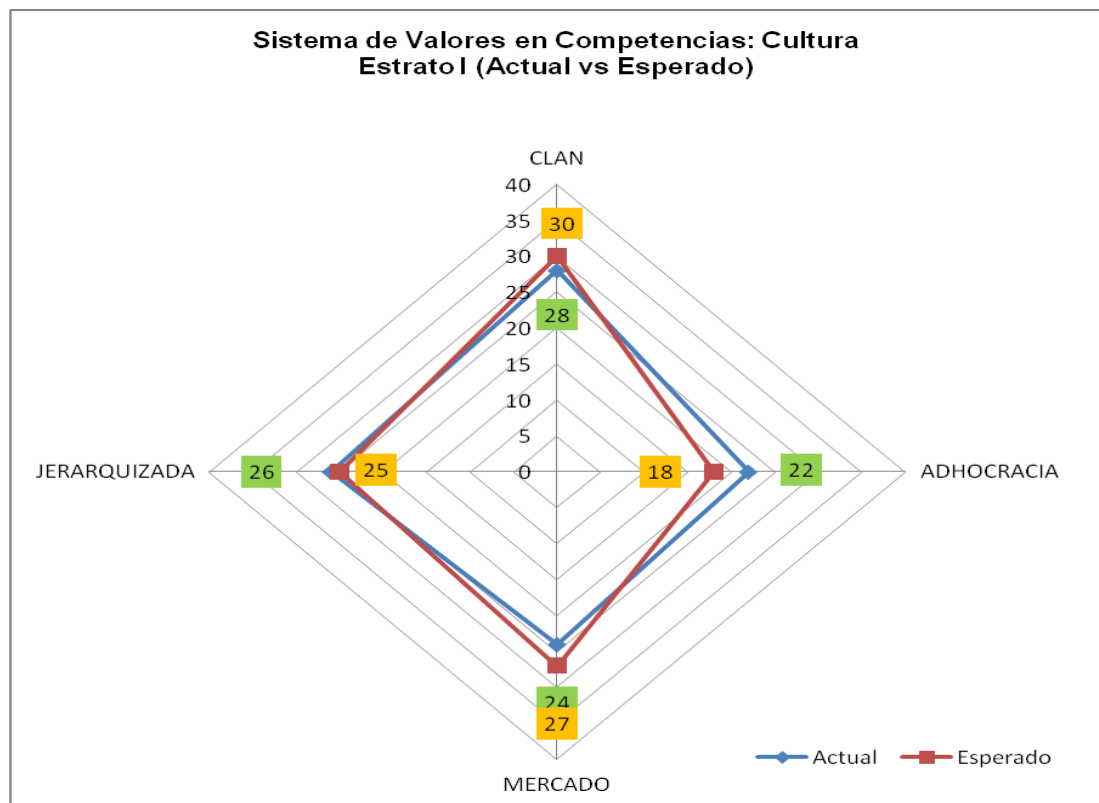


Gráfico 9. Sistema de Valores en Competencia resultante de Estrato Actual vs Esperado

Tabla 14. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura Estrato I Actual vs Esperado

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	28	22	24	26
Esperada	30	18	27	25

De acuerdo a los resultados obtenidos para este estrato de la muestra se puede observar una tendencia a la **Cultura Clan** donde los líderes se consideran mentores y quizás figuras paternales con profunda llegada al interior de la institución, la característica más importante es que la organización es del tipo familiar.

Los valores que caracterizan esta cultura son:

1. Compromiso
2. Moral
3. Participación
4. Apertura

2. Estrato II: Nivel Coordinadores/ Jefes de Oficina Regional

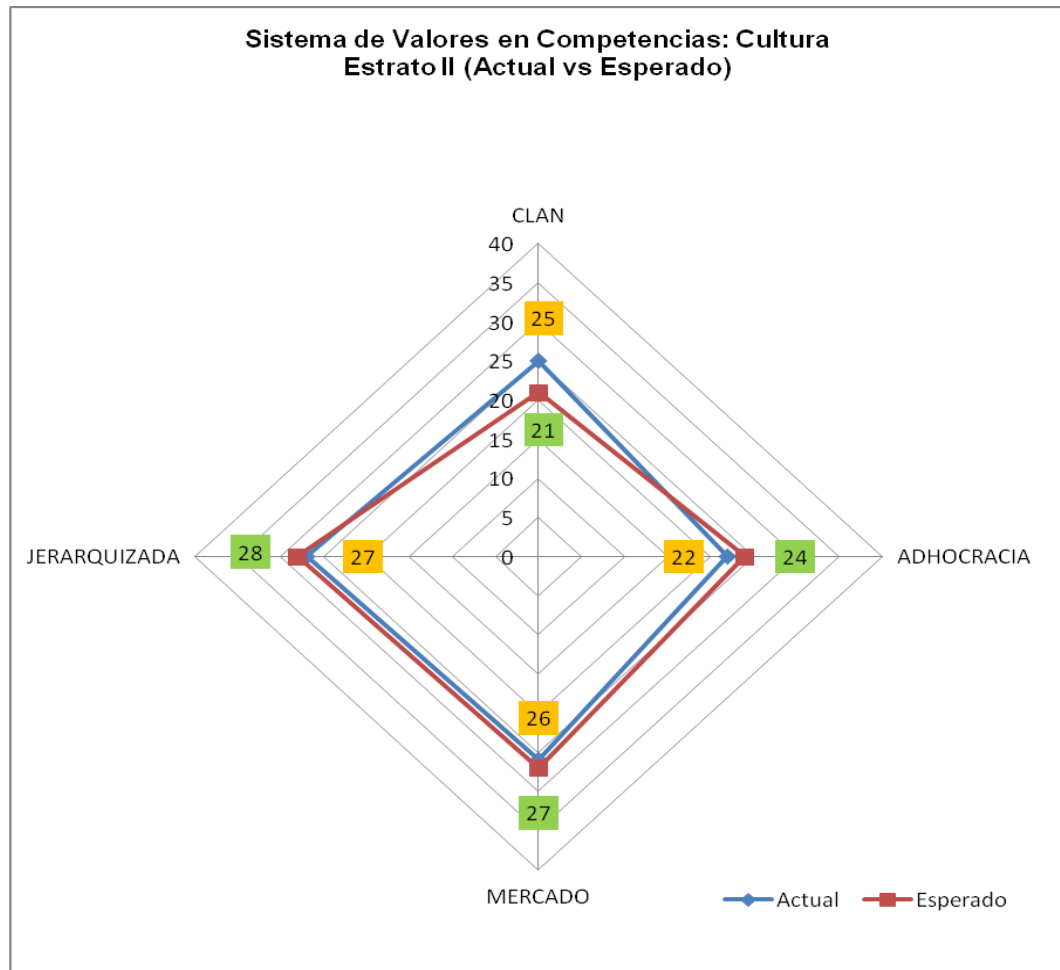


Gráfico 10. Sistema de Valores en Competencia resultante de Estrato II Actual vs Esperado

Tabla 15. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura Estrato II Actual vs Esperado

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	25	23	25	27
Esperada	27	20	26	27

Según los resultados obtenidos para este estrato no sé hacer un énfasis significativo en ninguno de los cuatro tipos de cultura, los promedios obtenidos están muy parejos y no se observa un predominio claro de un tipo particular de cultura.

3. Estrato III. Nivel Lideres de Proyectos/ Jefes Técnicos

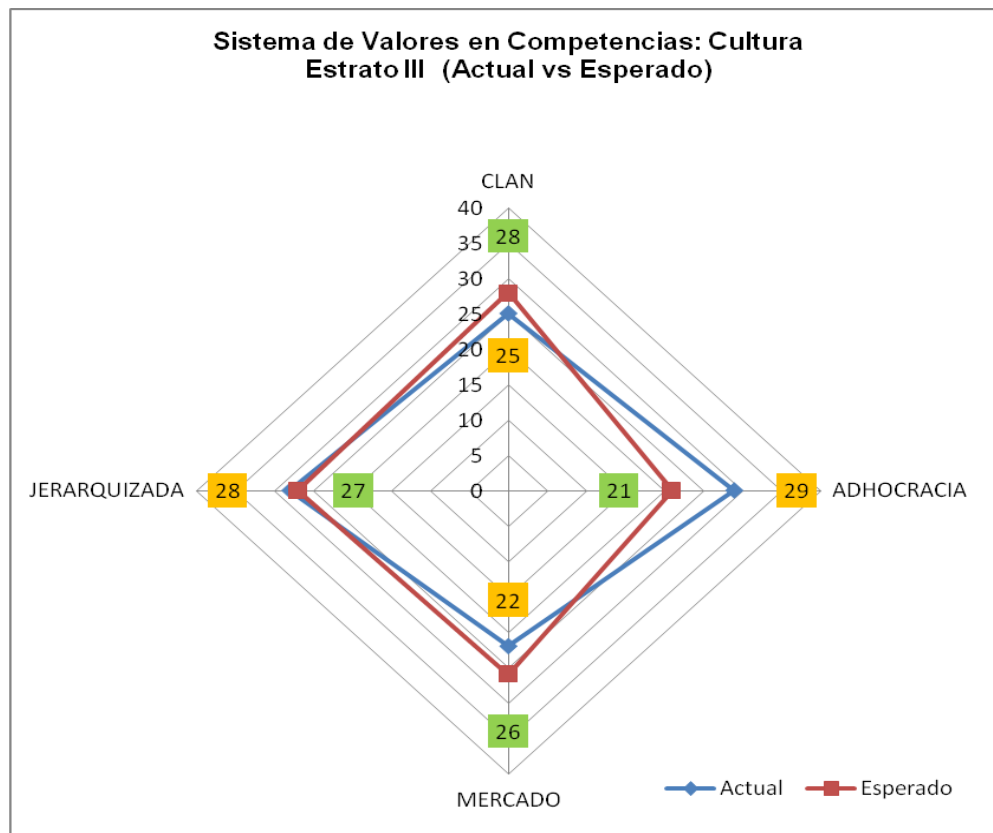


Gráfico 11. Sistema de Valores en Competencia resultante de Estrato III Actual vs Esperado

Tabla 16. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura Estrato III Actual vs Esperado

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	25	29	22	28
Esperada	28	21	26	27

Para este estrato se observa una ligera tendencia en la cultura actual hacia la Cultura Adhocratica seguida muy de cerca por la Cultura Jerarquizada pero no se tiene un énfasis significativo hacia alguna de las culturas. La orientación de estas culturas es distinta la adhocracia está enfocada hacia la parte externa de la organización mientras que la jerarquizada se fundamenta en lo interno de la organización. Por lo cual no se puede establecer la existencia de una cultura en este estrato.

La cultura esperada presenta la misma tendencia de la cultura actual pero sin algún determinante claro.

4. Estrato IV: Nivel Analistas/ Especialistas/ Supervisores

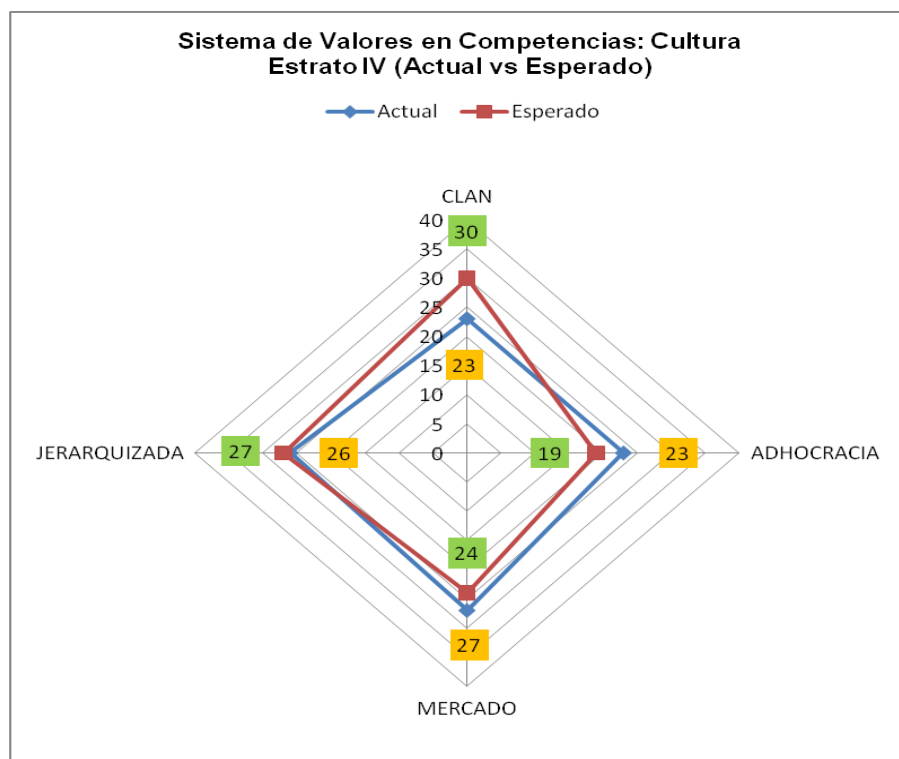


Gráfico 12. Sistema de Valores en Competencia resultante de Estrato IV
Actual vs Esperado

Tabla 17. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura Estrato IV Actual vs Esperado

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	23	23	27	26
Esperada	30	19	24	27

Según los resultados obtenidos para la cultura actual del estrato IV no se hace un énfasis significativo en ninguno de los cuatro tipos de cultura, los promedios obtenidos están muy parejos y no se observa un predominio claro de un tipo particular de cultura. Se tiene un poco hacia las cultura de

Mercado y Jerarquizada pero sin resultados significativos como para establecer una cultura claramente definida.

En cuanto a la cultura esperada se nota una tendencia hacia la cultura del tipo Clan y un bajo nivel hacia la cultura de tipo adhocrática en este estrato.

5. Estrato V. Nivel Técnicos/ Asistentes

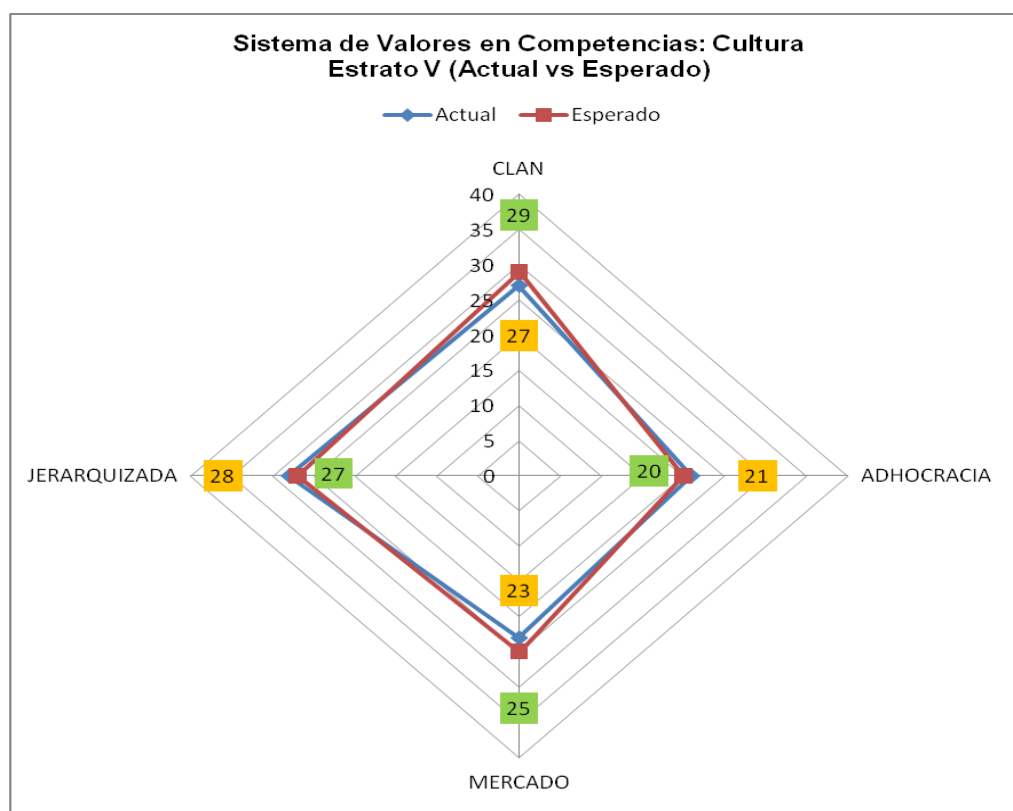


Gráfico 13. Sistema de Valores en Competencia resultante de Estrato V Actual vs Esperado

Tabla 18. Puntuaciones promedio de cada tipo de Cultura Estrato V Actual vs Esperado

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	27	21	23	28
Esperada	29	20	25	27

De acuerdo a los resultados obtenidos para la cultura actual del estrato V no se hace un énfasis significativo en ninguno de los cuatro tipos de cultura, los promedios obtenidos están muy parejos y no se observa un predominio claro de un tipo particular de cultura.

Para la cultura esperada se evidencia una ligera tendencia hacia la cultura clan pero no claramente enfatizada.

A continuación se presenta un grafico comparativo de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación:

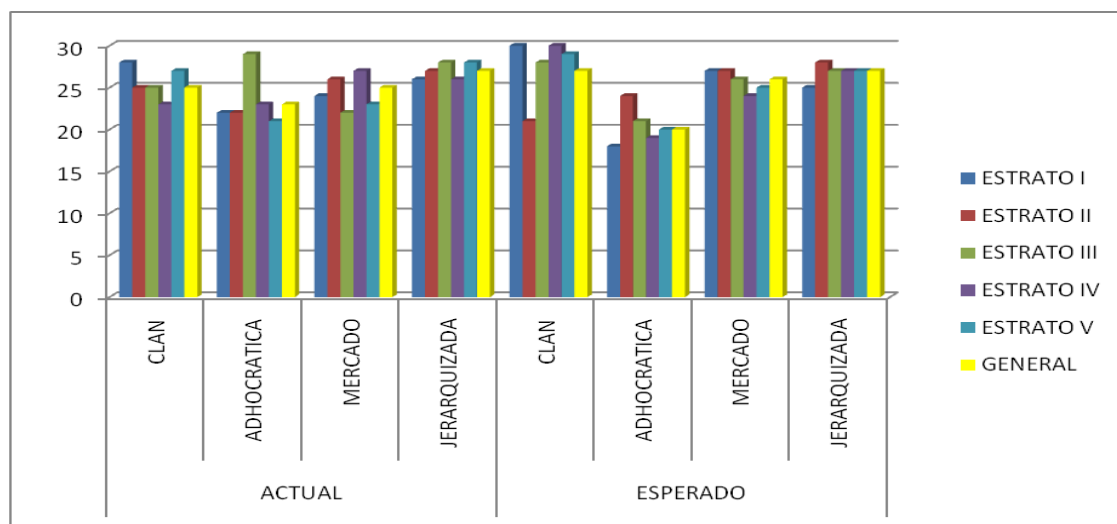


Gráfico 14. Resultados promedios obtenidos para los diferentes estratos y general

Al analizar los patrones de los perfiles culturales como se muestra en la gráfica 14 para la organización global, así como las puntuaciones promedio

para cada tipo de cultura asignados por el personal que participó en el estudio, no es posible distinguir un énfasis o tendencia particular hacia alguno de los cuatro tipos culturales.

Como se muestra en el gráfico no existe una cultura organizativa que se enfatice de manera clara, en la cultura actual existe una ligera tendencia hacia la cultura jerarquizada, esta tendencia puede explicarse debido a que el 69% de la muestra es del área administrativa. En este tipo de cultura la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. Aunque la cultura de clan y de mercado sus promedios son muy cercanos a los puntos obtenidos por la jerarquizada.

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

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

Según Salazar (2008), una organización puede, mantenerse y actuar de forma tal que fomente la estabilidad y el control en sus procesos, como sucede en la cultura jerarquizada, al mismo tiempo que apoyan y fomentan el compromiso, la lealtad y se preocupan por el bienestar de sus empleados, tal y como sucede en las culturas de tipo clan.

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas por cada una de las culturas organizacionales estudiadas se puede obtener lo que se denomina la fuerza de la cultura que está determinada por el número de puntos otorgados a un

tipo de cultura específico, mientras más alto sea el promedio mas dominante será esa cultura en la organización.

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

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

Según Salazar (2008), dependiendo del reto que enfrente la organización y de las características del negocio, los competidores, las necesidades de sus clientes, entre otros factores claves de efectividad, la empresa puede o no decidir si promover un tipo cultural específico o nutrirse de todos los tipos culturales.

En cuanto al tercer objetivo específico planteado en el estudio era identificar los roles administrativos existentes tomando como punto de partida la cultura organizativa existente, debido a que no existe una cultura que prevalezca en la organización es difícil establecer un rol administrativo. Tomando como premisa la cultura jerarquizada que fue la tuvo la mayor puntuación entre las cuatro culturas, tenemos que los roles administrativos existentes en REDTV son: El rol de coordinador que se caracteriza por la planificación, organización y el control por otro lado tenemos el rol de monitor caracterizado por recibir y organizar la información, evaluar y responder la información rutinaria.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se puede concluir lo siguiente:

- Según el estudio realizado en REDTV con el Modelo de Valores en Competencia creado por Cameron y Quinn (1999), dio como resultado que actualmente la organización no cuenta con una cultura organización definida y compartida por sus miembros, existe una tendencia hacia una cultura organizacional del tipo jerarquizada, pero no se puede afirmar que esta sea la cultura de la organización, ya que los promedios entre las cuatro cultura son muy parecidos.

Esto puede responder a que desde su creación en REDTV no se han establecido ni formalizado valores corporativos que sean compartidos por los empleados, que les permita identificarse y alinearse con los objetivos estratégicos de la misma. Los establecidos valores han sido creados de manera informal y de acuerdo a los grupos informales naturales que se conforman en la organización.

- En cuanto a la cultura esperada en general se presentaron dos culturas con el mismo promedio como fueron la cultura del tipo clan y la jerarquizada ambas orientadas hacia lo interno de la organización, pero la de clan promoviendo valores uno hacia el compromiso y la moral mientras que jerarquizada apunta hacia la estabilidad y el control.
- Se pudo evidenciar que la cultura que presentaba menos puntuación para la mayoría de los casos fue la cultura Adhocrática la que presenta el menor promedio general, según Salazar (2008), “lo cual

coincide con los hallazgos en investigaciones anteriores de los autores del modelo, en donde este tipo cultural no solo obtiene bajas puntuaciones promedio sino que además rara vez aparece como la cultura dominante en la organización”(p.80).

- En cuanto a los resultados obtenidos en los estratos estudiados, se evidencio que en la mayoría se reflejo la misma tendencia que en el caso general donde no predomina ningún tipo de cultura en específico, ya que los promedios obtenidos son muy parecidos para todos los casos. En el caso del Estrato I se evidencia una tendencia hacia la cultura clan.
- En cuanto a los roles administrativos debido a que no se evidencio una cultural organizacional predominante, solo se puede decir que existe una tendencia hacia los roles de coordinación y monitor que están asociados a la cultura organizacional del tipo jerarquizada.
- El estudio de la cultura organizacional es de gran importancia ya que le permite a la organización enfocar los valores de los empleados y de la organización en la dirección que entorno se vaya moviendo. Dependiendo de la dinámica la organización podrá afianzar los valores que le permitan en un determinado momento establecer cambios y adaptarse. En las empresas de proyectos como en el caso de REDTV es necesario adaptarse rápidamente, los proyectos son dinámicos y requieren que la organización se adapte de forma rápida para responder a los requerimientos, sin descuidar su identidad.

2. Recomendaciones

- Es necesario que en REDTV se identifique y fomenten valores corporativos para que estos determinan la identidad y la sinergia dentro de la organización.
- Sería muy beneficioso que el nivel directivo se preocupara más al mejoramiento organizacional y establecer lineamientos y directrices claras al personal fomentando una cultura organizacional.
- En cuantos a las líneas de investigación seria de gran utilidad realizar un diagnostico del clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Alabart, Y. y Portuondo, A. (2002) *Propuesta metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional*. [Trabajo en línea]. Consultado 10 de Junio de 2009 en:

<http://www.monografias.com/trabajos18/diagnosticoorganizacional.shtml>

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*, (5° Ed.) Venezuela: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2002). *Cómo Se Elabora el Proyecto de Investigación*, Venezuela: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Budnikon, S, (2002), *Organización de Empresas*, Venezuela: Editorial "RUS".

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

Centeno, R (2006). *Validación de la Relación entre éxito de Proyectos, Cultura organizacional y competencias de los Gerentes de Proyectos según el Modelo SPV*, Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

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

Fernández, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficiencia Organizacional*. Madrid: Diaz de Santos S.A

Ferreira, P. y Disla, L. (2003). *La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear, s.a. Esperanza*. [Tesis en línea]. Universidad Tecnológica

de Santiago, República Dominicana. Consultado el 10 de Marzo de 2009 en: <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml>

Luthans, F (1989). *Modificación de la Conducta Organizacional*. (6ta ed.) México: Ed. Trillas

Nelsas, M y Uzcategui, R (1991). *Sistema de Valores en Competencia y su aplicación para determinar la cultura organizacional*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Rivera, C. (s.f). *Descripción de Cultura Organizacional*. [Trabajo en línea]. Consultado el 20 de Mayo de 2009 en: http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/39-04CarmenRivera.pdf

Rivera, G. (s.f). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. [Trabajo en línea]. Consultado el 10/03/09 en: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>

Rodríguez, I. (2004). *La Cultura Organizacional*. [Trabajo en línea]. Consultado el 02 de Junio de 2009 en: http://www.degerencia.com/tema/cultura_organizacional

Runmey, J. y Maier, A. (1996). *Sociología: la ciencia en la sociedad*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.

Salazar, A. (2007). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una Empresa del sector Asegurador Venezolano*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Sepúlveda, F. (2004, Diciembre) *El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional*. *Revista de Economía y Administración*. [Revista en línea]. Año XIL. Número 63. Revisado el 7 de Junio 2009. <http://www2.udec.cl/~rea/ingles/contenidos.htm>

Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología*. Colombia: Global.

Sfeir, N. y Mata, A. (1994). *Diagnostico de la cultura de una empresa del sector de servicio*. Trabajo de Grado. Universidad Central de Venezuela.

Siliceo, A.; Casares, P. y González, J. (2004). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw Hill

Torres, M. (2006). *Cultura Organización y Gestión Innovación*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Wikipedia, (s.f) *Cultura Organizacional*. [Documento en línea]. Consultado el 10/03/09 en: http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

Zaragoza, V. (2008). *Dirección por Valores (Dolan y García, 1997) y Rol Administrativos Ejecutados (Quinn & Cameron, 1999)*. *Estudio de caso* Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Zizza, E. y Torrealba, D. (1992). *Diagnostico Organizacional de FAVENCA Caracas mediante la aplicación del Sistema de Valores en Competencia dentro de un proceso de desarrollo organizacional en el año 1992*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

ANEXOS

**ANEXO A. Encuesta Organizational Cultural Assessment Instrument
(OCAI).**

INFORMACIÓN DEMOGRAFICA

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

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

Sexo:

Femenino.....☐
Masculino.....☐

Área de Trabajo

Área Administrativa.....☐
Área Técnica.....☐

Categoría de Edad

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

Antigüedad en la empresa

Menos de 2 años.....☐
2-5 años.....☐
6-9 años.....☐

Nivel del Cargo

Gerencial.....☐
Supervisorio/ Coordinador☐
Analista/ Especialista.....☐
Técnico/Asistente☐

INSTRUCCIONES

Se trata de un Estudio de Opinión por lo que cada participante debe sentirse libre para expresar abiertamente lo que se siente y piensa.

El cuestionario se debe responder sinceramente, expresando el punto de vista propio, sin pensar en la respuesta deseable para la Gerencia u otros.

Las respuestas son **Anónimas y Confidenciales**. No debe colocarse el nombre en el cuestionario.

Es un cuestionario de 6 preguntas a responder distribuyendo 100 puntos entre cuatro opciones de respuesta para cada pregunta, otorgándole mayor puntuación a aquella alternativa que se asemeja más a la empresa y la menor puntuación a la opción que se parezca menos a la empresa. Para cada pregunta nos necesitamos dos calificaciones, la primera que indica el nivel actual en torno al tema, y la segunda que representa el nivel que usted estima que debe tener.

Ejemplo:

1. CARACTERISTICAS DOMINANTES		ACTUAL	ESPERADO
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	40	10
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgo.	20	15
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor Preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	15	50
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer	25	25
TOTAL		100	100

1. CARACTERISTICAS DOMINANTES		ACTUAL	ESPERADO
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor Preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL		100	100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	ESPERADO
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL	ESPERADO
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100

4. UNION DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	ESPERADO
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL		100	100

5. ÉNFASIS ESTRATEGICO		ACTUAL	ESPERADO
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL		100	100

6. CRITERIOS DE ÉXITO		ACTUAL	ESPERADO
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL		100	100

