

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES  
(INDUSTRIÓLOGO)

Título:

CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE, EL  
CASO DE UN GRUPO DE ALIMENTOS A NIVEL  
NACIONAL. CAMERON & QUINN (2006)

Realizado por: Liseth Loana González Vargas

Profesor guía: José Ramón Naranjo Mora

## RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diez y seis (puntos)Nombre: José R. Naranjo M. Firma: [Firma]  
Nombre: Josmar Rómulo Firma: [Firma]  
Nombre: CELR RIZO Firma: [Firma]Caracas 24 de Octubre de 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE, EL CASO DE UN GRUPO DE  
ALIMENTOS A NIVEL NACIONAL. CAMERON Y QUINN (2006)**

**TESISTA: LISETH L. GONZÁLEZ V.**

**TUTOR ACADÉMICO: JOSÉ R. NARANJO M.**

Caracas, 10 de septiembre de 2019

## DEDICATORIAS

*A Dios, por haberme puesto en este mundo llena de tantas personas maravillosas que me han acompañado a lo largo de este camino.*

*A mis padres, Taína y Ever, con quienes he valorado cada instante de la vida y son mi gran regalo e inspiración.*

*A Gabriel Torres, por su apoyo incondicional, por motivarme a ser mejor cada día, a ser fuerte ante las adversidades y a aprender de los fracasos.*

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

*Para todos ustedes;*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios, siempre y en todo momento por darme la fortaleza y la confianza para siempre seguir y nunca desistir.*

*A mi tutor, José Naranjo Mora, por su genialidad y disposición para contribuir a llevar a feliz término éste trabajo de grado y aportar sus invaluable conocimientos y su experiencia de años de éxitos tanto en el plano académico como en el plano organizacional.*

*A mi hermana del alma, Duiliana Lucia por su amistad sincera, por apoyarme y alentarme a seguir adelante.*

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

*¡A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento...!*

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Figura 2: Dimensiones subyacentes de la Cultura Organizacional.....	8
1.1 Objetivo general.....	10
1.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificación.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1.- Antecedentes de la Investigación:.....	12
2.2.- Aproximación a la Cultura y a la Cultura Organizacional.....	15
2.3.- La Cultura Organizacional y su conceptualización:.....	16
2.4.- Metodología para abordar la variable Cultura:.....	19
2.5.- Tipos de cultura.....	22
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....	27
3.1.- Contexto Histórico.....	27
3.2.- Salinas y Plantas en el País.....	28
3.3.- Aspectos fundamentales de la organización.....	29
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	31

4.1.- Tipo de investigación .....	31
4.2.- Estrategia de investigación .....	32
4.3.- Diseño de investigación.....	32
4.4.- Unidad de análisis.....	32
4.5.- Población .....	33
4.6.- Muestra .....	33
4.7.-Tipo de muestreo .....	35
4.8.-Técnica de recolección de datos .....	35
4.9.- Instrumento de recolección de datos .....	36
4.10.- Confiabilidad y Validez del Instrumento.....	39
4.11.- Definición y operacionalización de la variable de estudio .....	40
4.12.- Recolección y procesamiento de la información .....	43
<b>CAPITULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
5.1.- Presentación de resultados.....	47
5.2.- Interpretación de los Resultados: Orientaciones Culturares.....	47
<b>CAPÍTULO VI DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
En relación a la fuerza de la cultura.....	62
En cuanto a la congruencia .....	63
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>66</b>
A. Conclusiones: .....	66
B. Recomendaciones .....	67
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personal por nivel del cargo que conforma al Grupo Empresarial Parnaso .....	33
Tabla 2: Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional.....	42
Tabla 3: Información sobre la composición de la muestra por Categoría de edad/Género .....	44
Tabla 4: Información sobre la composición de la muestra por Antigüedad/Localidad .....	45
Tabla 5: Información sobre la composición de la muestra por Nivel del Cargo/Localidad .....	46
Tabla 6: Puntuaciones globales promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso.....	49
Tabla 7: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Operativo del Grupo Empresarial Parnaso.....	50
Tabla 8: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Administrativo del Grupo Empresarial Parnaso.....	52
Tabla 9: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Gerencial del Grupo Empresarial Parnaso.....	53
Tabla 10: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo de cultura por localidad en el plano actual .....	55
Tabla 11: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo de cultura por localidad en el plano deseado .....	56
Tabla 12: Puntuaciones promedio para el personal total- Ítems Individuales: Plano Actual .....	58
Tabla 13: Puntuaciones promedio para el personal total- Ítems Individuales: Plano Deseado .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La cultura y sus Enfoques .....	6
Figura 2: Dimensiones subyacentes de la Cultura Organizacional .....	8
Figura 3: El Diagnostico Organizacional y sus implicaciones. ....	20

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de la muestra por antigüedad.....	45
Gráfico 2: Puntuaciones globales promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso .....	48
Gráfico 3: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Operativo del Grupo Empresarial Parnaso .....	50
Gráfico 4: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Administrativo del Grupo Empresarial Parnaso.....	51
Gráfico 5: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Gerencial del Grupo Empresarial Parnaso.....	53
Gráfico 6: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso en su Localidad de Trabajo en el plano actual .....	54
Gráfico 7: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso en su Localidad de Trabajo en el plano actual .....	55
Gráfico 8: Puntuaciones promedio para el personal total- Ítems Individuales: Plano Actual ...	57
Gráfico 9: Resultados de las puntuaciones promedio para el personal total- Ítems Individuales: Plano Deseado .....	59

## RESUMEN

El objetivo del estudio consistió en realizar un diagnóstico de la cultura base o si quiere también hegemónica de la organización, las orientaciones y aspectos determinantes en una mirada del todo organizacional, distribuida en Venezuela con diferentes naturalezas de trabajo. Este estudio se refirió además a la dialéctica organizacional implícita y explícita, entre el balance interno y externo, entre la flexibilidad y el control de la organización objeto de estudio, bajo un enfoque cuantitativo, de estudio de caso, comparativo y con las limitaciones correspondientes para aplicar sus resultados para otras organizaciones. En la evolución propia de la Organización que con una historia de 67 años que no tiene antecedentes de estudios similares, es de interés abordar el ciclo de vida organizacional, no solo de las operaciones iniciales de distribución sino las de producción, comercialización, administración y logística para dar respuestas a las demandas de las condiciones venezolanas actuales y futuras, además de sus componentes culturales de acuerdo a su diagnóstico en función de sus variadas naturalezas de trabajo. La población objeto de estudio estuvo conformada por el 32% de la población. La investigación propuesta fue de tipo descriptiva, un estudio de caso con estrategia de campo y diseño transeccional, ex post facto, en el cual se utilizó el cuestionario propuesto por Cameron & Quinn (2006) denominado Organizacional Cultural Assessment Instrument (OCAI), en dos planos: el actual y el deseado, debidamente validado y confiable. El tipo de muestreo fue probabilístico, estratificado (área ejecutiva, administrativa y operativa) y de afijación proporcional, con reemplazo en las naturalezas de trabajo: producción, comercialización, administración y logística. Se evidenció la presencia de la cultura jerarquizada como dominante en el plano actual, sin embargo, en segundo lugar, la cultura de clan para el plano deseado, luego la de mercado y finalmente la adhocrática, así como también se demostró que en las localidades o zonas geográficas no son determinantes la escogencia de tipos culturales. Las diferencias y congruencias encontradas entre los tipos culturales permiten aproximarse y describir la cultura dominante en el Grupo Empresarial Parnaso.

**Palabras clave:** cultura organizacional, valores en competencia, negocio de sal

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la cultura en las organizaciones al transcurrir los años ha venido fomentando una particular importancia por lo que no debe ser descuidada ya que proporciona a la organización un marco interpretativo, una estructura instituida donde se le asigna significado a las acciones cotidianas y es posible la comprensión de los fenómenos organizacionales.

Por otro lado, es importante señalar que los entornos culturales tienen un peso en la configuración cultural de la organización. Así, como la cultura nacional donde la entidad se introduce lo cual, señala sus valores en los patrones de comportamientos y, por ende, los marcos interpretativos de la cultura en cuestión, a esto Romero G., (1990) le denomina Cultura Mayor que puede subyugar a otras culturas menores o subculturas o dependiendo del modo de producción imperante, en este caso el industrial.

Además, la cultura organizacional Demmers (2007) se utiliza como transmisor de un sentido de identidad entre los trabajadores, como una herramienta de manera análoga a la Estrategia (E), la Estructura (S), el Poder (P), los Sistemas (S) lo cual facilita o ayuda a la generación de un compromiso organizacional, es decir, con un interés más grande que solo un interés personal intra e inter individuos. Es importante crear esta identidad con la empresa pues no todos los miembros de la corporación tienen la misma autoridad o realizan las mismas tareas, pero todos saben que son parte de la organización y que están contribuyendo a la consecución de los mismos objetivos.

El presente trabajo se distribuye de la siguiente manera:

**Capítulo I** Planteamiento del Problema a los efectos de encuadrar que se pretende investigar, de qué manera, que antecedentes hay sobre investigaciones previas recientes. Los objetivos a alcanzar con la presente investigación tanto de carácter general como los específicos.

En el **Capítulo II** El marco teórico que sirve de y para abordar la naturaleza y alcance del problema planteado. Ello se hará a partir del arqueo bibliográfico más reciente sobre el tema además de incluir el pensamiento original de los autores involucrados.

En el **Capítulo III** se aborda la reseña del Grupo Parnaso quien concentra en varias marcas y actividades salineras [extracción, procesamiento, comercialización] de la materia principal la cual es la sal marina agregando localidades geográficas diferentes.

En el **Capítulo IV** se reseña la metodología de investigación a ejecutar en este proceso, lo cual incluye el tipo y diseño de investigación. Muestreo, administración de instrumento.

En el **Capítulo V** Presentación y discusión de Resultados obtenidos

En el **Capítulo VI** Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía correspondiente y anexos

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La concepción de la cultura organizacional es un paradigma que continúa ofreciendo valor agregado a las organizaciones ya que, ha evolucionado a lo largo del tiempo en conjunto con las relaciones laborales. Al permitirse estudiar la conducta y la dinámica que se da en las relaciones interpersonales, en el interior de las empresas y sus consecuencias; el desempeño laboral para su buen funcionamiento es una base necesaria e importante para la Gestión Organizacional, de igual manera, en las inter relaciones con otros componentes de la Sociedad, ya que la Cultura define y diferencia a la Organización, aún dentro del marco legal obligante.

Así mismo, Pedraza (2015) en su obra “Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Shein: Estudio Fenomenológico”. citando a Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard, (1992) indica que: Al momento de hablar de cultura organizacional es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede definir a partir desde el punto de vista de una empresa particular, es por tanto que dependen de la relación jerárquica y la subordinación.

Por lo tanto, es importante acotar que, al no tener el conocimiento pertinente sobre tales conductas, esto pudiera afectar el desarrollo organizacional, ser ineficientes, ineficaces y lograr baja efectividad; es por ello que debe existir un marco interpretativo que denote los objetivos estratégicos de la organización, los procesos por los cuales se llevan a cabo.

y, por supuesto, los valores que le permitan a los colaboradores el entendimiento del rol que ocupa dentro de la empresa son de vital importancia para sortear los diferentes retos que toda organización enfrenta. (Pedraza, 2015)

Cameron y Quinn (2011) citados por González, J. (2016), concuerdan con la mayoría de los autores en el tema, en el sentido de que el concepto de cultura organizacional, se refiere, a los valores dados por sentido, los supuestos subyacentes, percepciones, expectativas y significados que caracterizan o diferencian a las organizaciones y a sus miembros. Por consiguiente, se pueden visualizar formas para empoderar y comprometer a las personas, evaluando la cultura organizacional para promover la consistencia de los comportamientos con los valores fundamentales, facilitando acciones coordinadas y accionando un claro sentido de propósito y dirección, lo cual caracteriza la importancia de la cultura y su incidencia en el desempeño de la organización.

Las organizaciones por su parte, forman parte del sistema social y se pone foco de atención al personal que desempeña funciones dentro de las mismas, como personas independientes que complementan no solo en conocimientos, sino en experiencias, y tales personalidades tienen la característica de interactuar dentro de las organizaciones.

Por ello, Núñez (2009) citado por Llanos, E. (2016) refiriéndose en que:

La cultura deberá pensarse como el proceso de asimilación, producción, difusión y asentamiento de ideas y valores en que se funda la sociedad, es el conjunto de representaciones colectivas, creencias, usos del lenguaje, difusión de tradiciones y estilos de pensamiento que articulan la conciencia social, es el ámbito en que se producen y reproducen nuestras formas de vida y nuestra ideología; vista así la cultura es un mecanismo de regulación social. También, es relevante considerar este constructo para el ámbito organizacional que tiene la funcionalidad integradora. (p.10)

Tomando en cuenta que al comprender la cultura en la organización e influir en ella se genera una mayor congruencia en cuanto a las relaciones interpersonales que se dan dentro de

la misma. Define, por consiguiente, las expectativas del rol que se tienen en conjunto y los cambios que afectan al o a su trabajo y a la organización como colectividad, así, como las diferencias que se percibirán guiadas por nuevas creencias-ideas que son sociales y organizacionalmente compartidas.

Es por ello, la importancia de hacer una evaluación, un diagnóstico que requiera una investigación, que indague en cuanto a la cultura organizacional y las culturas específicas dentro de las diferentes unidades de producción, así como también, las orientaciones fundamentales que puedan explicar la productividad de la organización en tanto y cuanto hay cultura y orientaciones cónsonas con el modelo establecido por Cameron y Quinn (2006).

Estos autores, reportan investigaciones que de manera sistemática se dieron en los años 80's, 90's, 00's los cuales evidenciaron un punto de atención en el concepto de Cultura. Por ejemplo, indican a: Ouchi, (1981); Pascale y Athos, (1981); Peters & Waterman, (1982); Deal y Kennedy, (1982). (Cameron & Quinn, 1999, p.14).

En tal sentido, Cameron y Quinn (2006), plantean en sus diferentes investigaciones a partir de 1999, la relevancia de los planos a considerar, por un lado, la percepción (o situación actual) y por otro lado la expectativa (o situación deseada) en tal sentido, evaluar las brechas en ambas situaciones afina el diagnóstico y las acciones a emprender desde la perspectiva de Gestión Humana para la organización.

Bolman & Deal (2003) citado por Gallos, J. (2006) exponen que existen varios enfoques para entender a las organizaciones por lo que las ven como:

Unas máquinas, como familias, como junglas, y hasta como teatros. Las imágenes resultantes de ese trabajo sintetizan de una manera integrada las mayores tradiciones en teoría organizacional en cuatro distintas áreas: Teorías en cuanto a estructura organizacional, a como se establecen sus recursos humanos, a la dinámica política, y lo que concierne al interaccionismo simbólico. Cada una de las cuatro áreas ellos la llaman marco B y están propiamente limitadas por el panorama organizacional y las raíces de importantes disciplinas académicas. Cada una de

ellas tiene su propio punto de vista, delinea las creencias, las respectivas lógicas de acción, los caminos para la efectividad organizacional y sus mejores y mayores defensas o dedicaciones. Cada una de ellas captura una importante parte de la realidad organizacional, pero es necesaria una visión integrada ya que sola por sí mismo es incompleta. (Pág.62)

La mirada de la organización como un todo, con fuerzas internas, dinámicas y de manera contingente respondiendo al ambiente es una importante visión, sobre todo cuando al elemento cultural, se le da un valor relevante, que se pretende como algo que se decreta, sin embargo, es la resultante de la acción del hombre organizacional. (Whyte, W., 1956)

También, Bolman & Deal (1995) acotan que se han desarrollado diversas escuelas de pensamiento, cada una de ellas con sus propias ideas sobre cuáles son las mejores prácticas gerenciales para “controlar” los grupos sociales. Así tenemos según estos autores:

**Figura 1: La cultura y sus Enfoques**



*Fuente: Bolman y Deal (1995:10-11) Adaptado por González, L. (2019)*

Dicha figura explicada con mayor amplitud indica lo siguiente:

- **Enfoques racionalistas** los cuales enfatizan la importancia de las metas, los roles y las tecnologías organizacionales, y proponen el diseño de estructuras que se ajusten a los propósitos de las organizaciones y a las demandas del entorno.
- **Enfoque de Recursos Humanos** ante esto, los teóricos ponen énfasis en la relación entre la Organización y su Gente.
- **Enfoque político** en donde el poder, el conflicto y la distribución de los escasos recursos son los temas centrales. Las organizaciones se entienden como junglas, en las cuales sólo el Gerente que entiende el uso del poder, las coaliciones, la negociación y el manejo del conflicto, logra la cooperación.
- **Enfoque simbólico** los cuales se centran en los problemas de significado. Suele hallar virtudes en las desviaciones organizacionales, y hace énfasis en la limitada habilidad gerencial para lograr cohesión mediante el poder y el diseño racional. (Pág. 10 – 11)

Es relevante pues, considerar a Schein (1990) citado por French, W.; Bell, C.; Zawacki, R. (2007), en cuanto al tema de Cultura quien considera que, como papel, “reside en la intersección de diversas ciencias sociales y refleja parte de los sesgos de cada una, en forma específica los de antropología, sociología, psicología y comportamiento organizacional” (Pág. 107).

Es decir, la Cultura ha sido y será un tema relevante, que será inacabado en aproximaciones y en métodos que comprenden descripciones: las analíticas, las etnográficas, la histórica, la clínica y todas ellas pretenden descifrar el contenido de cultura, que es un concepto omnipresente el cual abarca todas las áreas de vida con componentes básicos como lo son: artefactos, valores y supuestos. (French, W. et al, 2007, p.110).

Schein (1985), señala algunas dimensiones subyacentes de la Cultura organizacional, en una primera contribución al análisis de la Cultura Organizacional, entre ellas se tienen las siguientes:



De acuerdo con lo anteriormente mencionado, surge la siguiente interrogante:

**¿Habrá algún grado de integración cultural en diversas empresas de un mismo grupo económico, que tiene un solo fin producir Sal?**

Preguntas asociadas:

1. ¿Habrá algún grado de orientación cultural predominante que sea homogénea para todas las empresas del Grupo?
2. ¿Existen diferencias culturales asociadas a la ubicación geográfica de las empresas?
3. ¿Habrá congruencias asociadas a la estructura organizacional desde los cargos superiores a los de rango inferior u operativos?
4. ¿Habrá diferencias entre las naturalezas de trabajo productivas, comercial y de logística en el Grupo Empresarial?

# OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

## 1.1 Objetivo general

Analizar las orientaciones culturales predominantes en plano actual y deseado en las empresas salineras del Grupo Empresarial Parnaso.

## 1.2 Objetivos específicos

1. Describir las categorizaciones sociodemográficas, así como organizacionales de los participantes del estudio.
2. Caracterizar las orientaciones culturales de las empresas de acuerdo al criterio de categorización geográfico, tanto en el plano actual como deseado para todas las empresas del Grupo.
3. Describir las orientaciones culturales en función de la estructura organizativa en cada una de las empresas de la organización, tanto en el plano actual como deseado.
4. Establecer las orientaciones culturales en función de las naturalezas de trabajo, tales como producción, comercialización, distribución y logística, tanto en el plano actual como deseado.
5. Comparar las orientaciones culturales tanto en el plano actual como deseado y sus brechas.

## 1.3 Justificación

La presente investigación tiene como propósito exhaustivamente las bases teóricas y lograr identificar las oportunidades de mejora, así como las fortalezas que la identifican como organización de la cultura organizacional a través de valiosos criterios metodológicos. En tal sentido, para promover de forma eficiente del desarrollo de ésta.

Por tanto, es fundamental el desarrollo de una cultura apropiada donde la estrategia, los procesos y los miembros de la compañía sean orientados por una misión, visión y valores que les permita alcanzar de forma idónea los resultados deseados frente a las demandas de la industria. Se pretende con este estudio proporcionar pautas para contribuir con el nivel directivo para la promoción de pautas para el éxito.

En cuanto a lo académico se refiere, este estudio aspira generar nuevas líneas de investigación según los datos teóricos y empíricos que se aporten. Ya que consta de la integración de modelos e investigaciones previas que enriquecen la variable de estudio del presente tema de investigación.

Si bien la cultura organizacional tuvo un auge en los años 80 y 90's ahora dado los cambios y retos lucen como un nuevo campo para el ajuste y la congruencia ante las exigencias del ambiente, volviendo así a retomar sus exigencias académicas.

Un aspecto interesante de llevar a cabo un diagnóstico es que permite conocer la situación real que atraviesa una organización y su situación deseada identificando las brechas que existen en cada una de ella, por lo que es posible que surjan aspectos de la cultura que puede que no sean los más adecuados para el momento que vive la organización, por lo que se pueden sugerir recomendaciones para propiciar las intervenciones pertinentes que implementen los cambios deseados. De modo que, el diagnóstico no es un fin en sí mismo sino un primer paso para promover el clima y la cultura organizacional idónea que favorezca el alcance de los objetivos.

Sin un diagnóstico apropiado o simplemente sin un diagnóstico, es poco probable que los líderes de una organización puedan implementar soluciones duraderas y adecuadas, ya que no se tiene una visión integral o completa de su entorno y sus capacidades, en este caso destacando las culturales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, este apartado hace referencia a todas aquellas investigaciones formales que aportan al enriquecimiento teórico de la presente investigación dándole así, la valoración que amerita, fundamentando su validez del enfoque planteado.

#### **2.1.- Antecedentes de la Investigación:**

Salazar, A. (2008), en su trabajo de investigación bajo el título de: “Estudio de la Cultura Organizacional, Según Cameron y Quinn: Caso de una Empresa del Sector Asegurador Venezolano.” La tesis fue presentada para obtener el título de universitario de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello sede Montalbán, Caracas Venezuela.

El estudio asociado a esta investigación es de carácter descriptivo con diseño no experimental de tipo transversal en cuanto al tiempo se refiere. Por lo que, los resultados que arrojó esta investigación fueron los siguientes refiriéndose a las características dominantes de la organización en estudio:

1. Los tipos de cultura analizados no son propuestos como única forma en la organización por lo que no es posible explicar la articulación de la misma basado en uno de los cuatro tipos culturales.
2. La fuerza de la cultura dominante depende ampliamente del enfoque que cada tipo de cultura tiene en segmento de la organización, así como se muestra la cultura

de clan sobre el estilo gerencial y la cultura jerarquizada sobre el estilo del éxito es por ello, que no es posible hablar de una cultura dominante en específico.

3. En cuanto a realizar comparaciones culturales entre las diferentes zonas geográficas en las que se encuentra la organización, estadísticamente, no es posible realizar encontrar diferencias de percepción de la cultura por los participantes. Lo cual, hace que el proceso de identificación de subculturas sea mucho más complejo. Por ello, se expone que los tipos culturales del modelo son utilizados logrando estabilidad en la organización.
4. Los trabajadores por su parte manejan factores que fueron tomados en consideración para evaluar la cultura poniendo foco de atención a un tipo de cultura en específico con el cual se sintieran identificados, asimismo, la organización evalúa tales factores a pesar de no encontrarse en la misma zona geográfica.

Gálvez, A. y García, D. (2011) en su trabajo de investigación titulado “Cultura Organizacional y Rendimiento de las MIPYMES de Mediana y Alta Tecnología: Un estudio Empírico en Cali-Colombia.” La investigación tiene como objetivo de estudio verificar empíricamente la relación que existe entre la cultura organización de la empresa y su rendimiento, tal investigación es de gran importancia debido a que para un estudio realizado en el año 2005 las Mipymes representan el 99,9% de las empresas, generan un 63% de empleo y 37% de la producción por lo que, al mejorar la competitividad del país para aquel entonces, genera impacto el cambio de paradigmas culturales por parte de empresarios lo cual, es un objeto de estudio de carácter primordial para el gobierno.

Para medir el rendimiento de las Mipymes en la investigación se utilizó indicadores contruidos a partir de la percepción del gerente de la empresa sobre su posición competitiva, frente a la opción de usar indicadores procedentes de la información contable, de modo que la posición de la empresa frente a la competencia es uno de los indicadores determinantes del éxito o el fracaso.

Los resultados arrojados por la investigación fueron los siguientes:

1. La cultura de tipo clan asocia significativos coeficientes para los modelos de rendimiento en las relaciones humanas y de rendimiento global. Es decir, los valores y prácticas motivan o satisfacen a los trabajadores reduciendo el ausentismo y la alta rotación de personal.
2. En cuanto a la cultura adhocrática y de mercado se pudo percibir que ambas en sus diferentes mediciones no tienen resultados significativos para ninguno de los modelos de rendimiento ya que las prácticas que amerita esta cultura pueden ser comunes en el tipo de empresa seleccionada, por ello, puede ser vista como aquellas culturas que no generan diferencias en cuanto al rendimiento.
3. La cultura jerárquica por su parte asocia elementos significativos y negativos lo que quiere decir que los valores y prácticas relacionadas con este tipo de cultura reducen por un lado la eficiencia interna de la empresa y a su vez, desmejoran la satisfacción de los clientes así, como la proyección externa que tiene la empresa y su portafolio de productos.
4. La cultura de innovación arroja que aumenta la eficiencia interna de la organización, mejora la satisfacción de los clientes, aumenta la cuota de mercado, rentabilidad y productividad, es decir, mejora su rendimiento en general.

En este trabajo la cultura organizacional se mide a través del instrumento **OCAI** (**Organizational Culture Assessment Instrument**) desarrollado por Cameron y Quinn en 1999 y perfilado para el 2006. Este instrumento se eligió teniendo en cuenta que ha sido probado internacionalmente en numerosas investigaciones, y porque, igual que la herramienta que se utilizó para medir el rendimiento, se basa en el **CVF** (**Competing Values Framework**) de Quinn y Rohrbaugh (1983), lo que da más coherencia e integralidad metodológica a la investigación.

Finalmente, para la investigación planteada, los resultados demuestran que las culturas de tipo clan y de tipo innovación tienen un impacto significativamente positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquica impacta negativamente.

## **2.2.- Aproximación a la Cultura y a la Cultura Organizacional**

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, se sabe que las organizaciones en si están formadas de una cultura que puede ser denominada como cultura organizacional o cultura corporativa y están inmersas en otro “ambiente” que la contiene denomina cultura en el ámbito social.

A continuación, se enuncian diversas conceptualizaciones en el sentido más amplio de la cultura:

En primera instancia se menciona a Tylor, E. (1871) citado por Barrera, R. (2013) el cual, expone en cultura primitiva una de las definiciones más acertadas de la cultura:

Aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre. (s.p)

Para Schein, E. (1992) el estudio de la cultura debe realizarse desde una perspectiva evolutiva por lo que expone que es:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p.12)

Es importante señalar que el llamado “grupo” para Schein es en sí la organización en la cual, se pueden delimitar o distinguir sus partes.

Por otro lado, Grimson (2008) citado por Barrera Luna, R. (2013) expone que:

La “Cultura” fue un concepto que nació para oponerse a la “Alta Cultura” y las teorías racistas que impregnaban en un primer estadio de la Antropología, al querer buscar diferencias –jerarquías – entre los diferentes grupos humanos con los que se encontró una primera Europa aislada al toparse con el mundo. (p.3)

Para el autor mencionado anteriormente, la cultura surge en contradicción a la idea de que existían personas con sentido cultural y otras con sentidos incultos por lo que debido a la alta diversidad en culturas era predominante hacer una evaluación de cómo estas podían ser estudiadas, es por ello, que expone que el relieve que hay entre las diferentes y múltiples culturas es el denominador común de la humanidad.

### **2.3.- La Cultura Organizacional y su conceptualización:**

Es importante acotar que las organizaciones tienen su normativa y valores que propiamente la caracterizan, los cuales, sirven de ayuda para los colaboradores que la conforman con respecto a su comportamiento para la toma de decisiones. Así mismo, tales comportamientos pueden ser entendidos como hábitos y costumbres que posee cada uno de los miembros lo cual refleja la mentalidad que predomina en la organización, esto permite determinar el nivel de desempeño que se tiene dentro de la misma.

Lee, J. y Yu, K. (2004) citado por Aguilar, A. (2009) establecen lo siguiente:

Los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron gracias a Pettigrew (1979), quien introdujo el concepto antropológico de “cultura” al campo organizacional y mostró la manera de utilizar, para el análisis de las organizaciones, algunos conceptos relacionados como “simbolismo”, “mito” y “ritual”. Dandridge y otros (1980), expusieron cómo el estudio de esos mitos y símbolos ayudan a revelar la “estructura profunda” de la organización. Otros investigadores reconocidos en la materia incluyen a Wallach (1983), Schein (1985), Siehl y Martin (1988) y Denison y Mishra (1995), quienes han aportado varias definiciones para el concepto de “cultura organizacional”, lo han asociado a un sistema de creencias compartidas que los miembros de una organización van construyendo a partir de su experiencia como grupo. (p.70)

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se considera que el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional proporciona valor agregado a los miembros que pertenecen a una empresa ya que favorecen a la creación de estrategias vinculadas al sentido de pertenencia – entre otros elementos - que tienen estos miembros con la misma.

Por consiguiente, Toca, C. y Carrillo, J. (2009) consideran que la cultura organizacional “nace, se materializa e institucionaliza en conductas y acciones. Ha sido definida como el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o una inaceptable” (p.119-120).

En 1988 Schein, conceptualiza la cultura en tres niveles fundamentales los cuales no son estáticos ni independientes, por el contrario, se interrelacionan y conforman las creencias y un modelo de presunciones básicas, descubierto o desarrollado por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna de la cultura organizacional:

**Nivel 1. Producciones:** Es el nivel más visible el cual, está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

**Nivel 2. Valores:** Reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, así, como su idea de lo que se debe ser a diferencia de lo que es, éstos pueden ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. Muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse explícitamente debido a que dictan la normativa que señalan los miembros del grupo por ello, la manera de actuar en ciertas situaciones es clave.

**Nivel 3. Presunciones subyacentes básicas:** Permiten la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga confirmado, por lo que, han llegado

a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden ser halladas en una unidad cultural. (Schein, 1998, p.31-34)

Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales. (Schein, 1992, citado por Soria, 2008, p.26)

Es importante señalar, que lo expuesto permite la integración interna en el afianzamiento de sus procesos de adaptación para funcionar de esta manera como un sistema social. Por lo que Schein (1998), propone que deben existir factores internos que toda empresa debe velar por su desarrollo:

1. **Lenguaje Común y Categorías Conceptuales:** Donde establece que, si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, será imposible la definición del grupo.
2. **Límites Grupales y Criterios para la Inclusión y Exclusión:** Expone que el consenso común sobre quienes están dentro y quienes están fuera y, los criterios que determinan la integración es una de las áreas más importantes de la cultura.
3. **Poder y Jerarquía:** Se establece que esta área es vital para que los miembros puedan tomar control de sus sentimientos agresivos por lo que toda empresa debe implantar un orden jerárquico y a su vez, unos criterios en cuanto a cómo se obtiene, se conserva y se pierde el poder.
4. **Intimidad, Amistad y Amor:** Se expone en este factor que toda empresa debe implantar sobre los tipos de relaciones (entre iguales y entre los sexos) que deben mantenerse dentro de la misma en tal sentido, que éstos no irrumpan con los objetivos propuestos.
5. **Recompensas y Castigos:** Los miembros de la empresa deben conocer cuáles son sus conductas que ameritan reconocimiento y aquellas que impactan negativamente en el entorno laboral y, las consecuencias de las mismas.

6. **Ideología y Religión.** Como corolario de sentires de la misma cultura. (Schein, 1998, p.79)

Con lo anteriormente planteado se considera que si bien las grandes potencias económicas del mundo están propiamente incluidas por su contexto, existen elementos valiosos dentro de cada organización que hace que unas sean más eficaces que otras y es justamente allí donde el aporte individual y las relaciones de los miembros que la integran, impactan en ésta.

#### **2.4.- Metodología para abordar la variable Cultura:**

Cameron & Quinn (2006), establecen tres estrategias para la medición de la cultura a nivel de análisis de la organización:

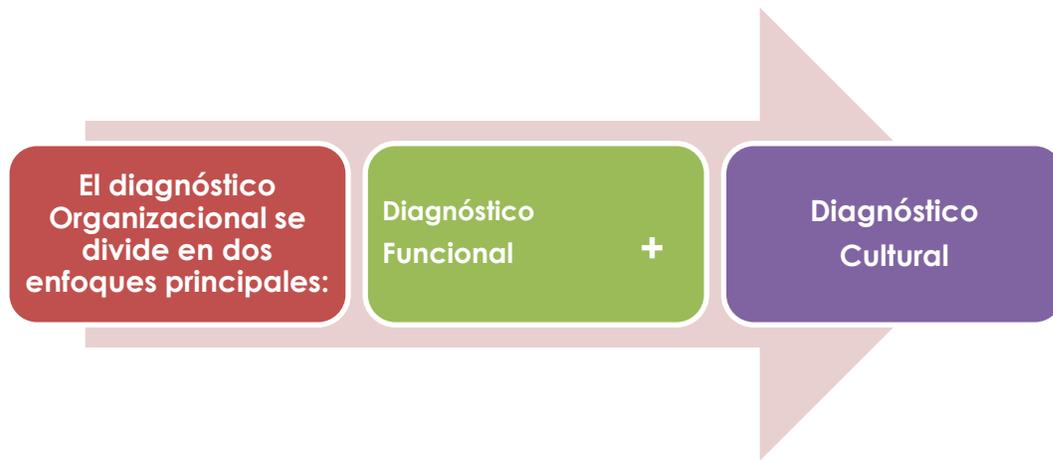
1. **Holístico:** En el que el investigador se sumerge en la cultura y se involucra en un participante en profundidad observación; es decir, el investigador intenta convertirse en un "Nativo" en la organización.
2. **Metafóricos o de lenguaje:** En el que el investigador utiliza patrones de lenguaje en documentos, informes, historias y conversaciones para descubrir patrones culturales.
3. **Enfoques cuantitativos:** En los que el investigador usa cuestionarios o entrevistas para evaluar dimensiones particulares de Cultura. Un enfoque cuantitativo permite múltiples puntos de vista considerado en la evaluación de los atributos de la cultura de una organización. (p.148)

Ahora bien, se ponen foco de atención al debate existente entre ¿cuál es el mejor método para evaluar la cultura? Es por ello, que quienes defienden el método cualitativo argumentan que medir la cultura con cuestionarios o entrevistas es entrar en un panel plenamente superficial, debido a que los valores que naturalmente conforman la cultura no son validados o bien reconocidos por la organización en cuestión. Por lo que parten del

principio que se debe indagar profundamente sobre algo para poder llegar a su comprensión. (Cameron y Quinn, 2006)

Por otro lado, desde el punto de vista metodológico, el abordaje implica la siguiente secuencia prevista en Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), en tanto y cuanto hay dos vertientes que permiten el abordaje.

**Figura 3: El Diagnóstico Organizacional y sus implicaciones.**



### **El Diagnóstico Organizacional y sus implicaciones.**

*Fuente: Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) (Pág. 43)*

De acuerdo a Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), el diagnóstico funcional (su nombre se debe a su perspectiva o enfoque estructural - funcional) examina sobre todo las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación relacionadas con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados). Los principales objetivos del diagnóstico funcional son los que se presentan a continuación:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Valorar los sistemas y procesos de comunicación en los ámbitos interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización y de las entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Valorar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar la influencia de los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo y en la productividad, así como en el compromiso y el trabajo en equipo.

De igual manera, el diagnóstico cultural es una sucesión de acciones, cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros, y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. Objetivos desde el enfoque interpretativista, centrada en el actor social sin que necesariamente la investigación y aportes se inclinen por un enfoque cualitativo:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Examinar el contenido de las producciones comunicativas y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida de la organización y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.
- Categorías de análisis del diagnóstico cultural
- Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: ideología o filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: políticas y procedimientos, normas, sistemas de estatus internos y estructura del poder.
- Materiales: tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.
- Métodos y técnicas. (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, Pág. 43 - 45)

## 2.5.- Tipos de cultura

Según Cameron & Quinn (1999; 2006), las características básicas de cada uno del tipo de cultura son las siguientes:

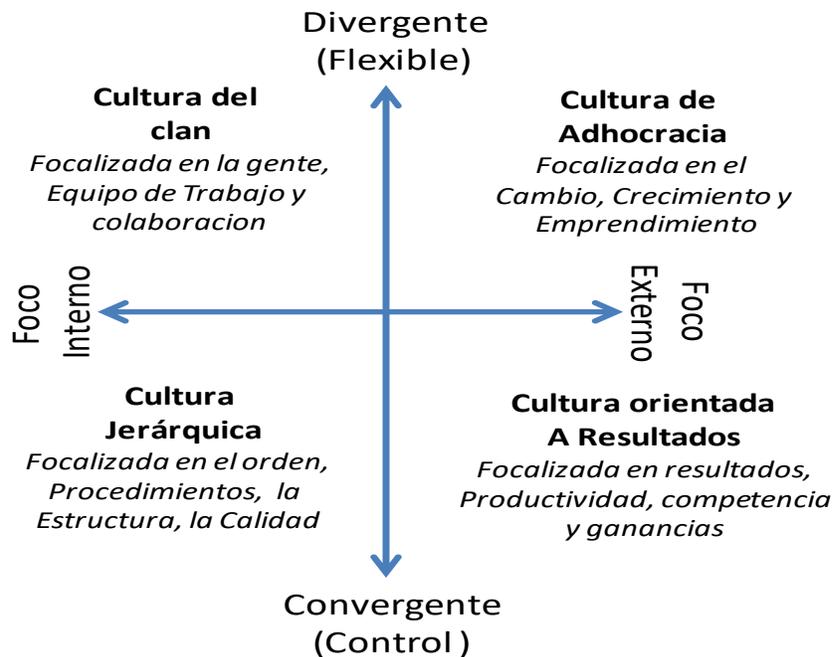
a) **Clan:** La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general,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

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

de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

c) **Mercado - Resultados:** Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

d) **Jerarquizada:** La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer diariamente. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones. (p.66)



### Modelo de Estructura de Valores en Competencia

*Fuente: Modelo de Estructura de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 1999, p.108)*

Los tipos de cultura se definen a partir de seis indicadores y dos dimensiones. A continuación, se mencionan y definen brevemente los seis indicadores, según Cameron y Quinn (1999; 2006):

1. **Características dominantes:** definen a la organización y la diferencian de otras.
2. **Estilo de liderazgo:** características del líder que influyen en la organización.
3. **Administración de personal:** el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados y cómo es su ambiente de trabajo.
4. **Unión de la Organización:** referida a la amalgama organizacional. Contempla los mecanismos que hacen que la organización permanezca unida.
5. **Énfasis estratégico:** define cuales son las áreas críticas que precisan la orientación de la estrategia.

6. **Criterios de éxito:** determinan cómo se define el éxito en la empresa y lo que se celebra.

Por otro lado, la Cultura es significativa ya que:

“Toda organización posee una cultura que la distingue e identifica, y que la orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar; al mismo tiempo, esa cultura rige las percepciones y la imagen que las personas se forman de ella. Se conoce como cultura organizacional al complejo conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización, entre los que se encuentran: supuestos básicos, valores, creencias, mitos, principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, etc. (Hill y Jones, 2001; Robbins, 2004, Skinner, 1953) citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) Pág. 92.

A su vez, la Cultura proporciona bajo diversos enfoques una representación, los cuales identifican a la organización con la cultura; por ejemplo, en la visión cognoscitiva, la cultura se compone de conocimientos compartidos; en la visión simbólica, es un sistema de significados compartidos y, por último, para las perspectivas estructurales y psicodinámicas, la cultura es una manifestación de la forma en que opera el inconsciente. (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, Pág. 114)

En algún momento, se habló del ciclo vital de las organizaciones que ha tenido diferentes perspectivas de análisis, Land y Jarman (1992), indican que las organizaciones evolucionan en tres dimensiones: perspectiva, clima y procesos. Estos tres elementos tienen situaciones características de acuerdo a las etapas de madurez organizacional: Infante, Joven, Adulta, Vieja y Muerte. Desde luego, sin dejar de considerar el mejoramiento continuo o de cambio evolutivo y algunas veces cambios revolucionarios para realizar los ajustes, en ese ciclo planteado.

También, es relevante considerar el impacto de la cultura desde otra perspectiva de autores lo cual enriquece la mirada hacia los problemas planteados o a obtener de la realidad. Khadar, B.M.A. (2018), señala la importancia en los efectos de ella [la Cultura] en los trabajadores y su satisfacción, tales como: Compromiso, apoyo gerencial, comunicación interna y externa. Además, cual es el impacto considerando a las categorizaciones:

demográficas (Edad, Sexo, Nivel Educativo, entre otras) y organizacionales (Antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo, área de trabajo, empresa en la cual labora, entre otras).

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL

El Grupo Parnaso, conforma un grupo empresarial con décadas de experiencia en la industria salinera Venezolana. El cual, produce, comercializa y distribuye las mejores sales del país: Sal Bahía, Sal delmar y Sal de Mesa Araya.

#### **3.1.- Contexto Histórico**

Se expone en el blog de Parnaso desarrollado por Álvarez A. (s.f) lo siguiente:

La remonta a los años 50, cuando decidimos apostar por Venezuela y fundamos Sal Bahía en Santa Cruz de Aragua. A partir de este momento se da inicio a una carrera sólida y experta en la industria salinera del país.

Por consiguiente, se efectúa la compra de la refinería de Sal Marina Caribe C.A. en Barcelona, estado Anzoátegui, mientras que en la década de los 90's se construye la refinería de Sal Bahía en Los Potocos, en el mismo estado.

De acuerdo a lo señalado, el proyecto de la planta refinadora Sal Marina Caribe Venezuela (SMCV) inicia en el año 2009 por lo que, en año 2013 se instaura su inauguración en Ruiz Pineda (Caracas) para modernizar al sector salinero nacional, al invertir en maquinarias que ahorran energía y no generan emisiones contaminantes. SMCV, también permite producir la sal más saludable del mercado pues, con el método de producción utilizado es el único que preserva el conjunto de 84 minerales naturales de la Sal Marina.

Asimismo, se encuentra comprometido con ofrecer un servicio de calidad con una red de distribución y venta, Para ello, se tiene un alcance nacional y centros de distribución en: Caracas, Valencia, Barquisimeto, San Cristóbal y Barcelona los cuales son manejados por la Filial Empresas Coalba. Por lo que se produce y comercializa Sal Bahía y Sal Delmar, Gracias a ubicaciones estratégicas, se pueden atender efectivamente a las cadenas de supermercados, mayoristas, independientes y subdistribuidores, así como a las industrias.

Es importante señalar que el alcance nacional de Sal Delmar es posible gracias al lanzamiento de la campaña “Qué suerte tiene tu comida” en el año 2014, a través de la cual toda Venezuela tuvo la oportunidad de conocer las bondades de nuestro producto.

El año 2015 se mostró como un año de consolidación. Donde se crea Hydra Technology, una empresa centrada en brindar asesoría tecnológica sobre los procesos de producción de la sal. En ese mismo año se reúnen cada una de nuestras filiales en una corporación responsable, de tradición y con sentido de compromiso: El Grupo Empresarial Parnaso. (Álvarez, s.f)

Con la Filial Hydra Technology se ofrecen servicios de consultoría en cuando a negocios salineros de refiere, así como, instalación, manejo y gestión de plantas salineras.

El Grupo Empresarial Parnaso es una integración empresarial con más de seis décadas de experiencia, centrada en consolidar una corporación que trabaja por alcanzar los más altos estándares de innovación en el sector salinero.

### **3.2.- Salinas y Plantas en el País**

#### **a) El crisol púrpura de Araya**

Con una historia que se inicia desde antes de la conquista, hoy la importante salina continúa ofreciendo una importante producción.

Desde tiempos precolombinos, las salinas de Araya, ubicadas en el municipio Salmerón Acosta del estado Sucre, fueron conocidas y explotadas. Sus hermosas aguas ofrecen tonos entre rosado y púrpura y albergan el salado néctar, cuya explotación fue disputada entre ingleses, españoles y holandeses durante los años de la colonización española.

#### **b) Los Olivitos: sal en clave contemporánea**

La historia iniciada en tiempos remotos por aborígenes venezolanos en la recolección de este producto hoy se expresa en la modernización de esta salinera. En el pueblo El Ancón

de Iturre, al sureste de la Bahía de El Tablazo, municipio Miranda, estado Zulia, se encuentran las salinas de Los Olivitos. Los aborígenes extraían con métodos rudimentarios el valioso recurso, un procedimiento hoy sustituido por la novedosa construcción de salinas artificiales en las que se logra la producción de sal por evaporación solar, produciendo un producto de gran calidad, como es el ofrecido por Sal Marina Caribe Venezuela.

### **3.3.- Aspectos fundamentales de la organización**

**Visión:** Ser la empresa líder de distribución y comercialización de sal refinada, reconocida en el mercado venezolano por la excelente calidad de sus productos y servicios.

**Misión:** Es una empresa distribuidora y comercializadora de Sal refinada de la más alta calidad y precios competitivos, en un ambiente de trabajo seguro y motivador, satisfaciendo los gustos y necesidades de nuestros clientes, garantizando la calidad del servicio, a través de personal altamente calificado y capacitado, cumpliendo con los requisitos legales y atendiendo a una estructura de costos rentable, a fin de satisfacer al cliente, trabajadores y accionistas.

### **3.4.- Valores que identifican a la Organización:**

**Honestidad:** Se distingue por actuar siempre con transparencia en todos nuestros procedimientos administrativos y de calidad, honrando los compromisos y obligaciones adquiridas, ajustado al marco legal que se les rige a los más elevados estándares éticos.

**Respeto:** Mantiene un clima general de atención y cortesía con sus clientes y relacionados, así como en la búsqueda de mayor armonía en la relación normal de trabajo entre todos sus empleados. Son personas que se destacan por ser solidarios, responsables, cordiales, considerados, atentos y sencillos.

**Calidad:** Actúa con el propósito constante de superar nuestros niveles de eficiencia para incrementar la calidad de nuestros productos y servicios.

**Compromiso:** La responsabilidad requerida para prestar un servicio eficiente y ofrecer un producto de calidad a sus clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general es un pilar fundamental, a fin de establecer una relación armónica y duradera en el tiempo. Su compromiso va más allá de cumplir una obligación, es poner en juego sus capacidades para sacar adelante todo aquello que se les ha confiado.

**Orientación al cliente:** Se Trabaja de forma profesional y constante para lograr la plena satisfacción del cliente. Para ello, enfatiza una relación de confianza y transparencia y un servicio de calidad.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

El objetivo principal de este capítulo es brindar información sobre los procedimientos a ejecutar para la recaudación de la información en términos específicos. Los siguientes apartados explican el diseño de investigación, la unidad de análisis, población y muestra, las técnicas de recolección de datos y la operacionalización de la variable de estudio.

Cada aspecto ofrece una visión amplia de los aspectos metodológicos para dar respuesta a la problemática de la presente investigación con la mayor confiabilidad, validez y objetividad posible.

#### **4.1.- Tipo de investigación**

En este caso, el tipo de investigación es descriptivo ya que su finalidad consiste en “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro estudio que le sea sometido a análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p.60)

Sabino (1996) afirma que, las investigaciones descriptivas proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos de acuerdo a criterios sistemáticos, de la descripción de los hechos a partir de un criterio o de una teoría previamente definida.

Es importante acotar que lo que se quiere alcanzar con este tipo de investigación es describir la cultura dominante del Grupo Empresarial Parnaso identificando en primer lugar las culturas subyacentes que se encuentran en dicha cultura. Por lo que la información recopilada es un producto de las descripciones y deseos de los sujetos que fueron seleccionados para el estudio.

#### **4.2.- Estrategia de investigación**

La estrategia para utilizar es “de campo”, pues de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2006), se implementa en la recolección de los datos directamente de la realidad, por lo cual se denomina de fuente primaria y su valor radica en garantizar el reflejo de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos y volver a la fuente a modificar algún error, en caso de ser necesario. Por otro lado, Ramírez (1995) señala que es de tipo de campo ya que los estudios se realizan en su ambiente natural.

#### **4.3.- Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación puede ser catalogado como no experimental, definido de la siguiente manera por Hernández et al., (2003) como:

“estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.269).

Por tanto, ninguna de las variables de estudio puede tener intervención directa por parte del investigador ni siquiera la presencia de algún elemento que exponga la confidencialidad de los sujetos y resultados.

La forma en la que puede haber cambios o modificaciones es por parte de la organización quien puede influir o controlar dichas variables.

Por último, la recolección de la información se hará en un momento determinado lo que además define la dimensión temporal como un diseño transeccional o transversal, en el cual “(...) se recolectan datos en un solo momento. Su propósito es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al, 2003, p.270).

#### **4.4.- Unidad de análisis**

Los 143 trabajadores (as) en sus diversas áreas de trabajo: Operativo, Administrativo y ejecutiva, en las diferentes naturalezas de trabajo comprendidas por el Grupo Empresarial Parnaso: Producción, Distribución, Comercial, Administrativa y ejecutiva, en sus diversas localidades geográficas operativas: Caracas, Valencia, Barquisimeto, Barcelona y San Cristóbal.

#### **4.5.- Población**

Según Tamayo & Tamayo (1997), la población se define como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114).

Es importante tomar en cuenta que el grupo está conformado por dos empresas: Sal Marina Caribe quien es la productora y Empresas Coalba que es la distribuidora de su producto estrella. (Elaborado por González, Liseth, 2019)

**Tabla 1: Personal por nivel que conforma al Grupo Empresarial Parnaso**

<b>Nivel del Cargo</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Coord/Superv/Jefe</b>	<b>Empleado</b>	<b>Operativo</b>	<b>Total</b>
<b>Total</b>	20	21	39	63	143
<b>% población</b>	14%	15%	27%	44%	100%

#### **4.6.- Muestra**

Según Corbetta (2003), afirman que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. (P.115-219 y 289-319)

Con el objetivo de darle cumplimiento al análisis propuesto para la muestra selecta se extraerá una muestra en partes iguales de cada empresa, entendida como un subgrupo de la población total interesada a investigar, la cual representa una porción ideal de la población (Hernandez,2006;236) esta forma permitirá realizar valiosas conclusiones.

Para obtener el número de trabajadores que conformarán la muestra se utilizó el cálculo de tamaño muestral para poblaciones finitas y luego el cálculo de la muestra correspondiente a cada estrato se hará en base a la proporción que representen. (Pallela & Martins, 2006)

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizará la fórmula estadística que según Sierra (1995) se debe aplicar para las poblaciones finitas inferiores o iguales a 100.000 sujetos:

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

Dónde:

N=Tamaño de la población

n= tamaño de la muestra de la población (número de encuestas a realizar)

p= se refiere a la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Generalmente, este dato es desconocido y se suele suponer que  $p = q = 0.5$  que es la opción más segura.

q= es la proporción de individuos en la población que no poseen la característica de estudio, es decir  $1 - p$ .

k= es una constante es que va a depender del nivel de confianza que se desee asignar. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

E (error de estimación) = “representa la proporción del área de la curva de distribución estadística normal del universo que se piensa abarcar.” (Sierra Bravo, 1995, p.43)

$$N = \frac{(1,645^2) * (0,50)(0,50) * (143)}{(0,1^2) * (143-1) + (1,645^2) * (0,50) (0,50)}$$

$$N = \frac{96,1532}{2,0965}$$

$$N = 45,86 = 46 \text{ Personas}$$

Así mismo, el nivel de confianza utilizado fue del 90% y un 10% de error de estimación y se utilizó el criterio de máxima heterogeneidad que establece:  $P = 0.50 / Q = 0,50$ . Por lo tanto, para la población total de 143 personas que conforman ambas empresas, la muestra representa el 32% de la población.

#### **4.7.-Tipo de muestreo**

Para la presente investigación se utilizó un muestreo estratificado aleatorio con asignación proporcional de la muestra (Sierra – Bravo, 1995). De igual manera, para Ramírez (1995), el muestreo probabilístico estratificado consiste en dividir la población en subconjuntos o estratos cuyos elementos posean características comunes, así los estratos son homogéneos internamente y es un reflejo de la organización total considerada.

Según Sierra - Bravo (1995), esta muestra se puede catalogar de tipo al azar simple ya que consiste en sacar por medio de un sorteo riguroso, una serie de unidades de un universo hasta completar el tamaño de la muestra fijada, quedando representada bajo el esquema de acuerdo con poblaciones finitas, es decir inferior a 100.000 individuos.

Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra selecta que será objeto de análisis, se obtuvo un listado activo de trabajadores de ambas empresas por separado y en conjunto con la Gerente de Recursos Humanos fueron seleccionadas las personas para la aplicación del instrumento.

#### **4.8.-Técnica de recolección de datos**

La técnica que se implementó para recaudar la información necesaria fue el cuestionario o encuesta, el cual define Palella y Martins (2006) como un formato que contiene una serie de preguntas que se responden por escrito en función de la información que se desea obtener.

A los efectos de eficiencia manifiesta se realizó la emisión de cuestionarios en formato electrónico en un documento de Word, enviados por valija a los trabajadores seleccionados en el interior del país (Valencia, Barquisimeto, Barcelona y San Cristobal). En cuanto a la sede principal ubicada en la ciudad de Caracas (El Hatillo y Ruiz Pineda) el instrumento fue aplicado por el investigador. Todo ello, con un continuo seguimiento para la obtención satisfactoria de los resultados para poder tabularlos.

Para medir la variable Cultura Organizacional se utilizó el cuestionario propuesto por los autores Cameron y Quinn (2006) como el más idóneo para llevar a cabo esta investigación.

De acuerdo a la metodología propuesta por los autores mencionados, se utilizó un tipo de cuestionario el cual contenía dos columnas: una dirigida al plano actual y otra que está directamente enfocada al plano deseado facilitando la comprensión del instrumento y la optimización del tiempo.

#### **4.9.- Instrumento de recolección de datos**

A los efectos de la presente investigación se aplicó el instrumento de Cameron y Quinn (2006): Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) quienes desarrollan y validan el instrumento para el diagnóstico y gestión de la cultura organizacional.

Tales dimensiones permiten al investigador visualizar, según Cameron y Quinn, la brecha entre cohesión organizacional, por un lado; y apertura e independencia, por el otro. Esto se grafica en cuatro cuadrantes mencionados anteriormente, que representan lo que las personas valorizan como correcto, bueno y apropiado, dentro de la actividad diaria de las organizaciones; es decir, el conjunto de valores centrales sobre los que se juzga lo que la

organización hace. Las dimensiones producen cuatro cuadrantes que son contradictorios o competitivos sobre la diagonal y representan cuatro formas ideales de organización.

Es importante señalar que el instrumento es sencillo de comprender, implementar y lograr medir los fenómenos organizacionales en concordancia al modelo de Estructura de Valores en Competencia (EVC) el cual, tiene aplicaciones: auto reportado y atributorias, y se le ha agregado tanto el plano actual como deseado para identificar alguna brecha y así brindar bases para la intervención posterior según resultados.

A su vez, los autores mencionados anteriormente, presentan seis ventajas del modelo de “Estructura de Valores en Competencia” (EVC) que permiten ver otra perspectiva del modelo:

1. **Es práctico:** debido a que logra capturar las dimensiones clave de la cultura lo cual permite establecer diferencias entre el éxito de una organización frente a otra.
2. **Es oportuno:** Abarca un tiempo razonable para diagnosticar y crear una estrategia de cambio.
3. **Es incluyente:** permite incorporar a cualquier miembro de la organización, a pesar de que se otorga especial importancia a la inclusión de personal directivo, con responsabilidades de reforzar valores y guiar el cambio.
4. **Es cuantitativo y cualitativo:** El proceso se basa fundamentalmente en medir de forma cuantitativa las dimensiones clave de la cultura, pero, también incluye métodos cualitativos que integren historias, incidentes y símbolos que configuran ese ambiente subjetivo que es parte de la ideología de los sujetos.
5. **Es manejable:** Puede ser aplicado por un equipo interno de la organización. No es necesario acudir a consultores externos para implementarlo.
6. **Es válido:** El marco en el que se construye el proceso tiene sentido en que las personas consideran a su propia organización y también en que está cimentado en un bagaje extenso de literatura empírica y de dimensiones verificadas por fundaciones académicas.

El OCAI permite analizar la cultura organizacional en dos importantes vertientes, la primera identifica la cultura actual y la segunda presenta la cultura deseada por los miembros de la organización, es decir, lo que ellos piensan que se debe desarrollar para alcanzar las exigencias del ambiente.

Dicho instrumento (ver anexo A) consulta a los participantes sobre seis (6) aspectos fundamentales de la cultura: características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito. Las cuales, identifican a cada una de los cuatro tipos de cultura del modelo empleado. Las cuales debe responder distribuyendo 100 (cien) puntos entre cuatro opciones de respuesta para cada pregunta, en la que debe otorgar la máxima puntuación a aquella alternativa que se asemeje más a la organización y la menor puntuación a la que se asemeje menos es fundamental en este instrumento que cada plano actual y deseado sumen cien (100) puntos.

A fines de diagnosticar la cultura organizacional en el Grupo Empresarial Parnaso el instrumento aplicado consta de tres secciones fundamentales:

- En la primera se desagregan los aspectos demográficos tales como: sexo, edad, antigüedad, localidad, área de trabajo y nivel del cargo.
- En la segunda sección que señala las instrucciones y recomendaciones para el llenado del mismo, a su vez se le añadió un ejemplo para mejor comprensión al momento de llenarlo y;
- En la tercera sección que contempla en sus seis dimensiones el instrumento propuesto por los autores mencionados anteriormente.

Es importante tener en cuenta que cada letra identificada en el instrumento está directamente vinculada a un tipo de cultura:

- El ítem A corresponde al grado de orientación que tiene la organización a la cultura de tipo Clan.
- El ítem B corresponde al grado de orientación que tiene la organización a la cultura de tipo Adhocrática.

- El ítem C se refiere al grado de orientación que tiene la organización a la cultura de tipo Mercado-Resultados.
- El ítem D corresponde al grado de orientación que tiene la organización a la cultura de tipo Jerarquizada.

Para realizar el cálculo de los resultados, es necesario sumar todas las puntuaciones de cada letra y dividir las entre las seis (6) dimensiones propuestas para obtener los promedios por letra o tipo de cultura.

Tales resultados pueden ser analizados en un eje de coordenadas el cual, permitirá ver gráficamente las características y la orientación de la cultura en la organización.

#### **4.10.- Confiabilidad y Validez del Instrumento**

Este instrumento (**OCAI**) garantiza una aproximación acertada y útil, por su índice de alfa de Crombachs de .80 en estudio realizado por Kalliat, Bluedorn y Gliesper (1999) y de Hernández y Méndez (2012) citado por Cerpa Noya, J. (2018) además cargada de validez aparente, concurrente y de constructo por confiabilidad demostrada en múltiples ambientes organizacionales, en distintos lugares geográficos, culturas sociales y organizacionales.

Al realizar una organización un diagnóstico propio de la cultura predominante, se han arrojado resultados exitosos, los cuales, han permitido identificar oportunidades de mejoras y a su vez, hacer un plan de acción a seguir en pro a dirigir a la organización hacia la cultura deseada.

Con el propósito de comprobar la confiabilidad y validez del instrumento se procedió a realizar una prueba piloto a 16 de los sujetos pertenecientes al Grupo Empresarial Parnaso, en lo cual, fue tomado en cuenta el tiempo de ejecución, la comprensión de los enunciados y la distribución del puntaje. Por lo tanto:

- ✓ El tiempo promedio para la completar el llenado del instrumento fue de 25 minutos.
- ✓ No hubo dificultad en la comprensión de los enunciados de cada dimensión.

- ✓ No hubo dificultad para distribuir coherentemente el puntaje de cada dimensión hasta llegar a 100.

Dentro del análisis realizado de confiabilidad del instrumento en la muestra representada por el 32% de la población total, se evaluó la proporción en que los rasgos de seis dimensiones, con cuatro ítems cada uno, se encuentran correlacionados mediante el alfa de Cronbach, obteniendo los siguientes resultados para el Grupo Empresarial Parnaso: En cuanto al plano actual es de 0.792 y en el plano deseado de 0.834.

En el mismo orden de ideas, George y Mallery (2003) recomiendan que para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach es fundamental tomar en cuenta el siguiente coeficiente: coeficiente alfa  $>.9$  es excelente; coeficiente alfa  $>.8$  es bueno; coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable; coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable; coeficiente alfa  $>.5$  es pobre; coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable.

De acuerdo a las recomendaciones de George y Mallery (2003) para evaluar los valores del coeficiente de alfa de Cronbach de es posible acotar que la confiabilidad del instrumento es aceptable tanto para el plano actual como el plano deseado.

#### **4.11.- Definición y operacionalización de la variable de estudio**

Para la presente investigación la variable que será objeto de estudio es la Cultura Organizacional la cual, es definida de la siguiente manera por los principales autores como: “la ideología predominante que la gente lleva dentro de sus cabezas. Transmite sentido de identidad a los empleados, provee reglas tácitas para saber cómo llevarse bien en la organización y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan.” (Cameron & Quinn, 2006, p.16)

## **Operacionalización de la Variable**

A continuación, se presenta la operacionalización de la variable anteriormente mencionada, mediante el instrumento propuesto por los autores Cameros & Quinn (2006) para la recolección de los datos: OCAI

**Tabla 2: Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional**

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<p align="center"><b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>“la ideología predominante que la gente lleva dentro de sus cabezas. Transmite sentido de identidad a los empleados, provee reglas tácitas para saber cómo llevarse bien en la organización y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan.” (Cameron &amp; Quinn, 2006, p.16)</p>	<p><b>Clan</b></p> <p>La organización es caracterizada por brindar relaciones de tipo familiar, fomentar la lealtad, el trabajo en equipo.</p>	<p>1A. Características dominantes 2A. Liderazgo organizacional 3A. Administración del recurso humano 4A. Unión de la organización 5A. Énfasis estratégicos 6A. Criterio de éxito</p>	<p>1A, 2A, 3A, 4A, 5A, 6A</p>
		<p><b>Adhocracia</b></p> <p>Ambiente dinámico, creativo y emprendedor, toma de riesgos, la organización promueve la iniciativa individual y libertad de intelecto.</p>	<p>1B. Características dominantes 2B. Liderazgo organizacional 3B. Administración del recurso humano 4B. Unión de la organización 5B. Énfasis estratégicos 6B. Criterio de éxito</p>	<p>1B,2B,3B, 4B,5B,6B</p>
		<p><b>Jerarquizada:</b></p> <p>Lugar estructurado donde predominan los procedimientos, centralizado en la estabilidad y buen funcionamiento eficaz con altos niveles de control.</p>	<p>1C. Características dominantes 2C. Liderazgo organizacional 3C. Administración del recurso humano 4C. Unión de la organización 5C. Énfasis estratégicos 6C. Criterio de éxito</p>	<p>1C,2C,3C, 4C,5C,6C</p>
		<p><b>Mercado:</b></p> <p>Orientación a resultados, personal competitivo y perfilado al logro de los objetivos propuestos, estabilidad financiera, escasa relación de trabajo en equipo, poca cohesión.</p>	<p>1D. Características dominantes 2D. Liderazgo organizacional 3D. Administración del recurso humano. 4D. Unión de la organización 5D. Énfasis estratégicos 6D. Criterio de éxito</p>	<p>1D,2D,3D 4D,5D,6D</p>

#### **4.12.- Recolección y procesamiento de la información**

Una vez seleccionada la cantidad de muestra correspondiente el mayor contacto en la organización fue con la Gerente de Recursos Humanos, quien dio las respectivas autorizaciones. Un día antes de la aplicación fue pasado un correo que tuvo como objetivo comunicarle al personal que se llevaría a cabo un estudio de cultura organizacional para la cual su participación era de suma importancia, tomando en cuenta que la información suministrada es de carácter confidencial.

Todo el proceso de recolección de datos se llevó a cabo en el segundo semestre de Seminario de Grado, mediante contacto con personas específicas en cada una de las sedes del Grupo.

Así mismo, para cada sucursal se designó al jefe o supervisor del área para aplicar el cuestionario en cada sucursal del interior del país y la tesista encargada de ejecutar la investigación sería la que aplicaría en la ciudad de Caracas.

El proceso de recolección se llevó a cabo en un lapso de dos semanas, la información del interior del país fue recibida en la oficina de Recursos Humanos en Caracas, luego, fueron unificadas las encuestas en una matriz en la cual se codificaron las respuestas que mostraba lo expresado por los sujetos y en las dimensiones lo cual, permitió su análisis.

## CAPITULO V

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 5.1.- Tablas de Contingencia

**Tabla 3: Información sobre la composición de la muestra por Categoría de edad/Género**

Categoría de edad	Género		Población total	% de distribución
	Masculino	Femenino		
24 a 34 años	13	8	21	46%
35 a 45 años	9	10	19	41%
46 a 56 años	1	2	3	7%
57 años o más	2	1	3	7%
<b>Sub Total</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>	<b>100%</b>	

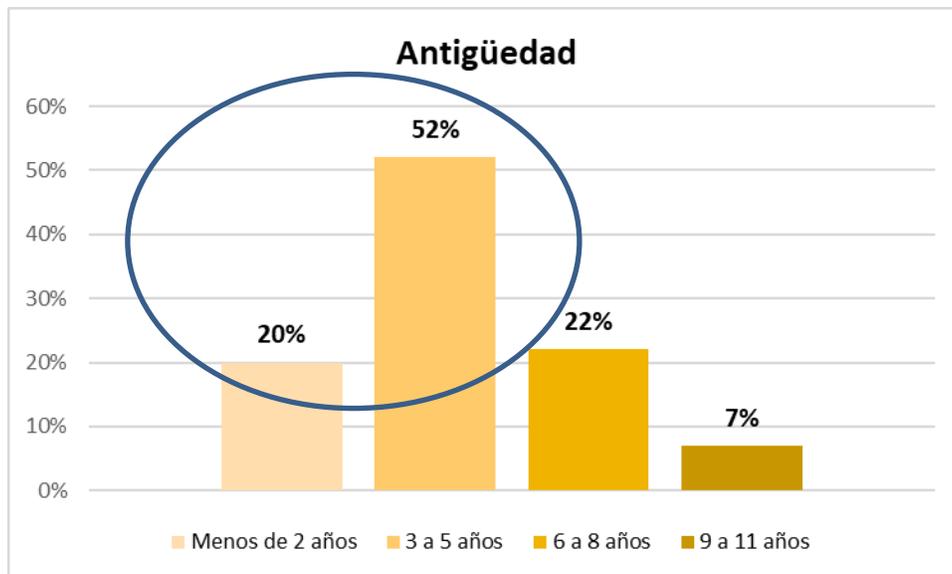
De acuerdo a lo investigado, la mayor parte de los miembros de la organización tienen una edad comprendida en la categoría de edad entre “24 a 34 años”. El cual, ocupa un 46% en la distribución de la muestra. Así mismo de esa composición un 61,9% son del género masculino y un 38,09% del género femenino. Otra mirada se corresponde que el 87% de los participantes es de edad inferior a los 45 años y de edades superiores son tan solo el 14%. Y entre los 24 y 45 años se tienen al 87% de la población, siendo el 88% (22) Varones y 85,71% (18) hembras.

**Tabla 4: Información sobre la composición de la muestra por Antigüedad/Localidad**

Antigüedad	Localidad					Población total	% de distribución
	Caracas	Valencia	Barquisimeto	Barcelona	San Cristobal		
Menos de 2 años	8	0	0	1	0	9	20%
3 a 5 años	14	3	4	1	2	24	52%
6 a 8 años	5	1	1	1	2	10	22%
9 a 11 años	1	1	0	1	0	3	7%
<b>Sub Total</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
%	<b>61%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>	

En general, la antigüedad con personas de antigüedad igual o menor a 5 años son el 72% y están ubicadas en Caracas de manera predominante, esto luciera que la empresa ha tenido una rotación alta o sencillamente que incrementó su plantilla en el proceso expansivo.

Se puede apreciar la distribución de la muestra por antigüedad de la siguiente manera:



**Gráfico 1: Distribución de la muestra por antigüedad**

**Tabla 5: Información sobre la composición de la muestra por Nivel del Cargo/Localidad**

Nivel del Cargo	Localidad					Población total	% de distribución
	Caracas	Valencia	Barquisimeto	Barcelona	San Cristobal		
Gerencial	4	2	0	1	0	7	15%
Coord/Superv/Jefe	6	0	1	1	2	10	22%
Empleado	4	3	0	1	0	8	17%
Operario	16	0	3	1	1	21	46%
<b>Sub Total</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>	<b>65%</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	

Para la presente investigación se aprecia que los miembros de la organización de acuerdo al nivel del cargo y localidad en la que desempeñan sus funciones son en su mayoría operarios los cuales están concentrados en Caracas lo que representa un 65%, de los cuales el 37% son de Nivel Gerencial Coordinadores y Supervisores y Operarios para un 83%.

## **5.2.- Presentación de resultados**

Luego de haber obtenido los resultados de los cuestionarios se procedió a vaciar la información en una matriz en Excel (ver anexo B) para luego realizar el cálculo de los promedios de cada tipo de cultura de acuerdo a la puntuación que cada encuestado decidió otorgarle a cada opción de respuesta. Y la representación gráfica correspondiente.

Una vez calculado los promedios, DE, y el CV tanto para la organización global como para cada una de las localidades, así como los niveles ya establecidos por la organización, se procedió a consolidar gráficamente la orientación cultural correspondiente a cada dimensión objeto de estudio, utilizando un eje de coordenadas en el que cada cuadrante está directamente vinculado con cada tipo de cultura, de acuerdo al modelo de valores en competencia.

Dichos ejes, arrojan el promedio obtenido para cada letra (A – B – C- D), lo cual quiere decir que mientras más cerca esté de la puntuación máxima (100 puntos) está una organización en cualquiera de los cuatro cuadrantes, lo cual supone que tiene una orientación más cercana a ese tipo de cultura o bien que la misma es la más predominante en función de la media obtenida tanto en el plano actual como en el deseado.

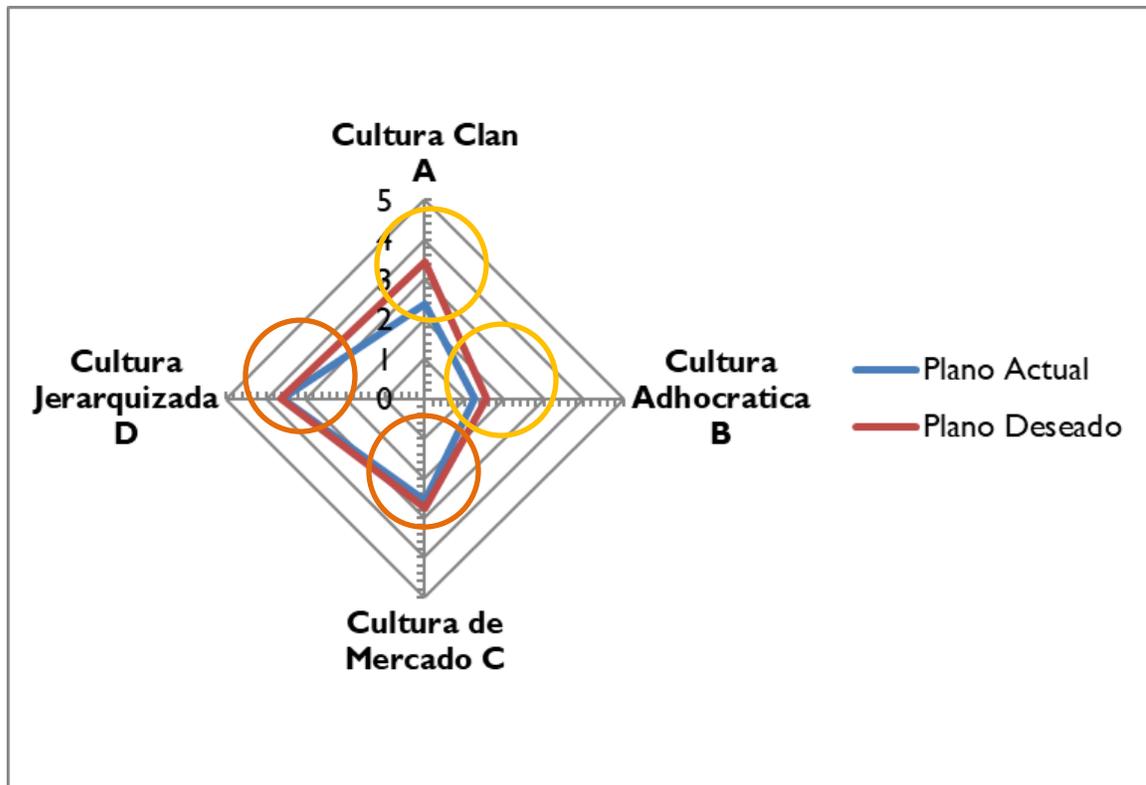
A los efectos, de la tabulación respectiva se realizó la matriz mencionada anteriormente y que permite tabular las puntuaciones obtenidas de las respuestas de los sujetos y realizar la clasificación correspondiente de acuerdo con los criterios de Cameron y Quinn (2006).

A partir de esta información, se calculó el plano actual y deseado de las orientaciones culturales

## **5.3.- Interpretación de los Resultados: Orientaciones Culturales**

Se presentan las orientaciones culturales arrojadas en cada caso, estableciendo el contraste o comparación entre el plano actual y deseado, independientemente de la estratificación de la muestra.

Contraste **global** de las puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso.



**Gráfico 2: Puntuaciones globales promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso**

En el “plano actual” se aprecia que la mayor inclinación hacia el tipo cultural jerarquizada como cultura dominante con un coeficiente de variación de bajo valor que indica un nivel alto de homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, este tipo cultural va de la mano con el tipo de cultura de mercado como predominante. Luego, los tipos culturales Clan y Adhocracia tienen la menor incidencia en la cultura organizacional. La diferencia de puntos entre un tipo cultural y otro indica clara distinción de patrones de conducta en la

organización. Brechas identificadas amplias como entre el plano actual y el deseado en Cultura del Clan., la Cultura Adhocrática y dos orientaciones sin mayor brecha: La jerarquizada y la de Mercado.

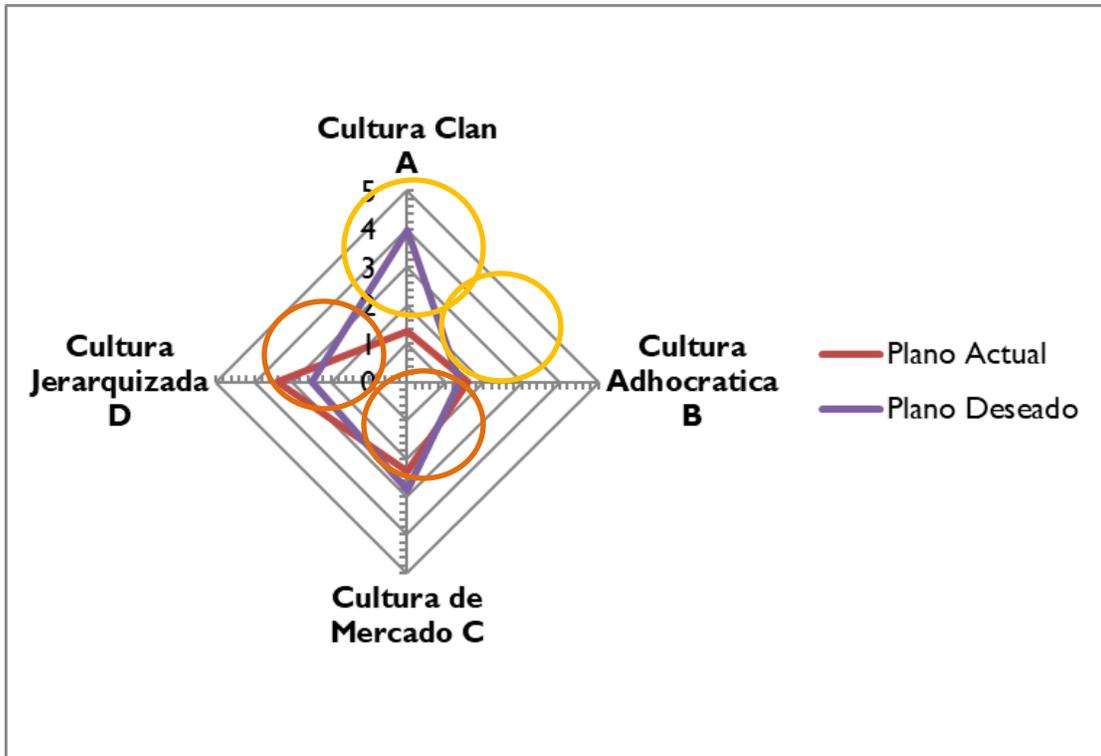
Por otro lado, el “plano deseado” se aprecia tendencia de desear afianzar más el tipo de cultura jerarquizada. Particularmente, en la cultura de tipo clan se puede observar un mayor deseo de que se manifieste al notar la cercanía y la cultura de Adhocracia sigue siendo puntuada distante y como no relevante dentro de las orientaciones culturales.

**Tabla 6: Puntuaciones globales promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso**

Global		Orientación cultural			
Plano Cultural	Cálculos	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	Promedio	2,38	1,24	2,55	3,58
	DE	0,91	0,53	0,63	0,93
	CV	38%	43%	25%	26%
Deseado	Promedio	3,44	1,56	2,75	3,62
	DE	0,76	0,74	0,65	0,54
	CV	22%	47%	24%	15%

En el plano actual: la adhocracia tiene más variabilidad 42.74% que clan 37,82%, jerarquizada 25.97%, y mercado 24.70% en ese orden en el plano; en el deseado la mayor variabilidad de opinión está en Adhocracia casi con un 47.43% superior al plano actual, mientras que las orientaciones culturales disminuyen con referencia a lo actual y además cambiando en el orden Mercado 22,63%, Clan 22.09% y Jerarquizada con un 14.91%. y en lo deseado la variabilidad es mucho mayor con un valor de 47,43%. Es decir, el cambio luciera que se pretende más Jerarquizada, y Clan como forma deseada ante lo actual Jerarquizada y Mercado como formas predominantes.

Contraste de las puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal **Operativo** del Grupo Empresarial Parnaso.



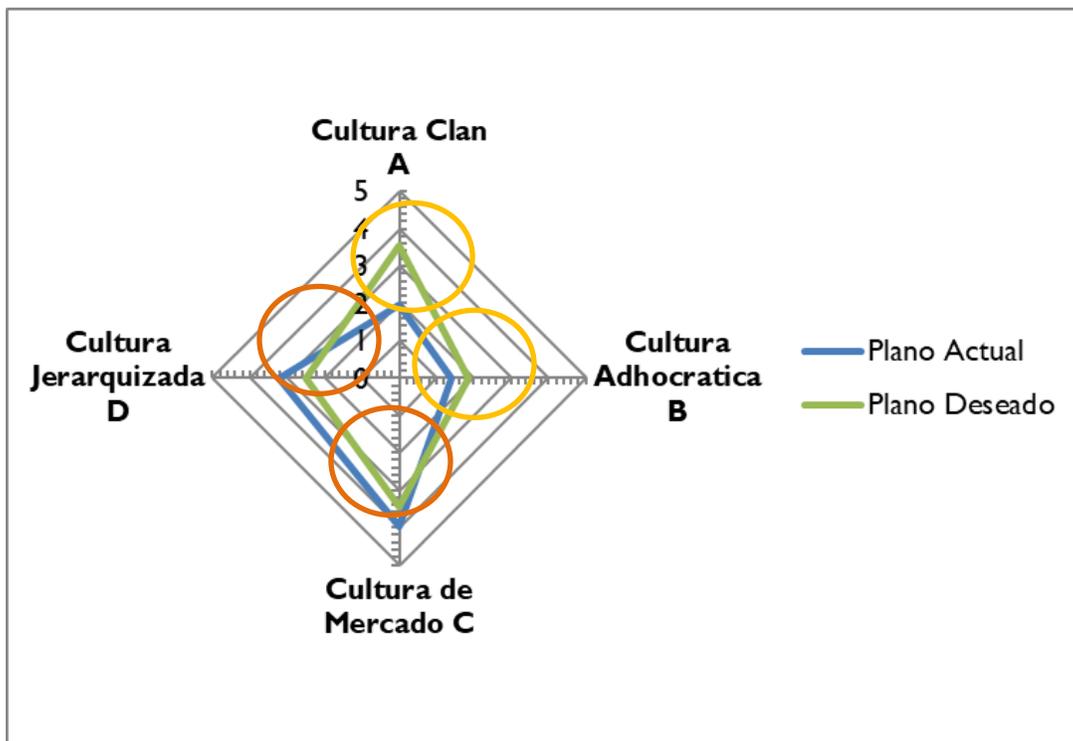
**Gráfico 3: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Operativo del Grupo Empresarial Parnaso**

Este sector de la muestra señala que existe actualmente una cultura de mercado con jerarquizada y que es deseable para ellos una cultura jerarquizada de la mano con una de clan e influencias del tipo de mercado. La adhocracia se posiciona en ambos planos como irrelevante. La cultura jerarquizada y clan hacen énfasis en la orientación interna y la integración en el día a día de la organización, manifiestan deseo de permanecer en un accionar diario que no se vea muy afectado por los cambios del entorno. Centrarse en aumentar la flexibilidad y discreción podría implicar sus deseos de competencia y crecimiento.

**Tabla 7: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Operativo del Grupo Empresarial Parnaso**

Operativo		Orientación cultural			
Plano Cultural	Cálculos	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	Promedio	1,34	1,58	2,33	3,4
	DE	0,94	0,71	0,84	0,92
	CV	70%	45%	36%	27%
Deseado	Promedio	3,96	1,38	2,85	2,48
	DE	0,64	0,71	0,69	0,57
	CV	16%	51%	24%	23%

Contraste de las puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal **Administrativo** del Grupo Empresarial Parnaso.



**Gráfico 4: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Administrativo del Grupo Empresarial Parnaso**

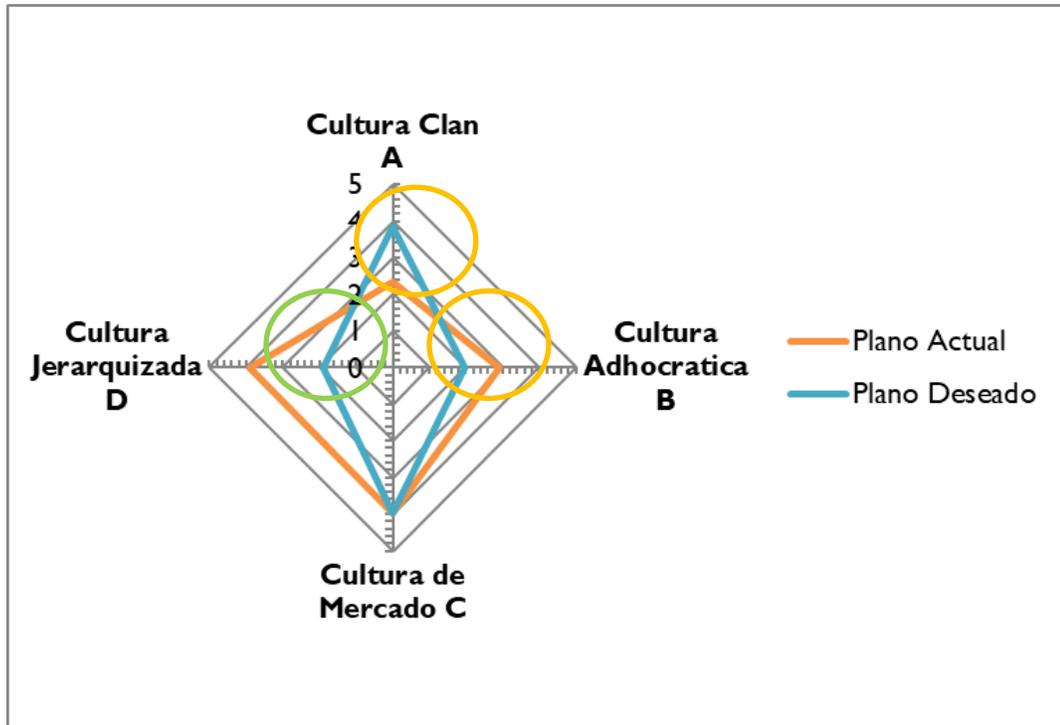
La muestra señala que existe actualmente una cultura de mercado con jerarquizada y respecto al plano deseable hay brecha en desear afianzar más la cultura de tipo clan, debido al nivel de consenso reflejado en el coeficiente de variación. Sin embargo, hay énfasis en desear también una cultura de mercado más afianzada. En ambos tipos culturales deseados

se resalta la orientación interna e integración, sin embargo, no se deja de lado la competitividad y empoderamiento que puede suponer la cultura de mercado.

**Tabla 8: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Administrativo del Grupo Empresarial Parnaso**

Administrativo		Orientación cultural			
Plano Cultural	Cálculos	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	Promedio	1,96	1,38	3,96	3,21
	DE	0,79	0,62	0,64	0,96
	CV	40%	45%	16%	30%
Deseado	Promedio	3,55	1,87	3,46	2,49
	DE	0,81	0,74	0,51	0,59
	CV	23%	40%	15%	24%

Contraste de las puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal **Gerencial** del Grupo Empresarial Parnaso.



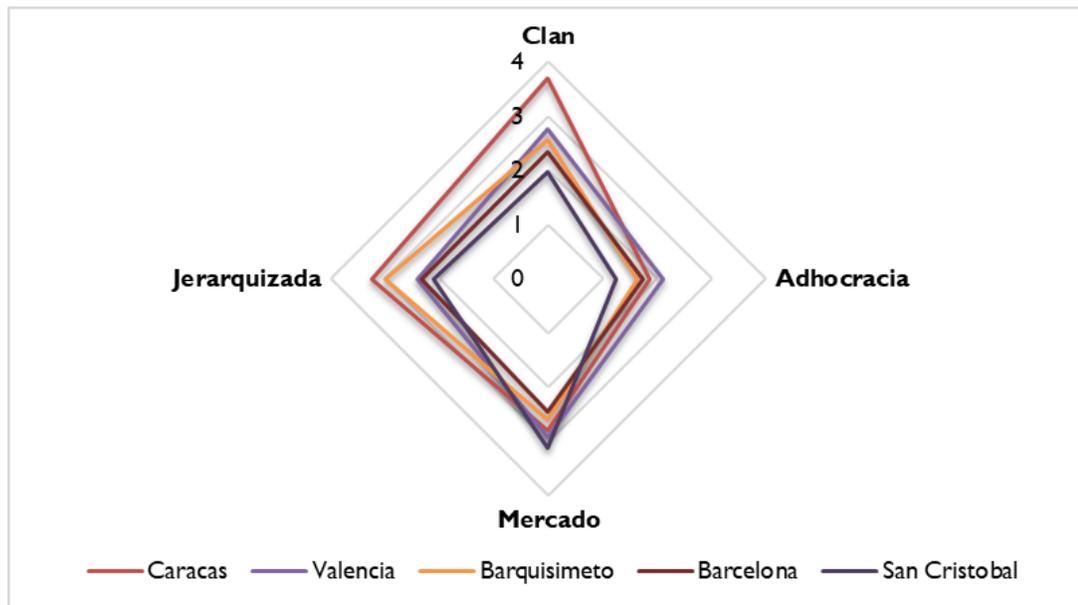
**Gráfico 5: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Gerencial del Grupo Empresarial Parnaso**

Esta área de trabajo del Grupo Empresarial Parnaso señala que existe actualmente una cultura de mercado con una jerarquizada bastante afianzada, así como influencias significativas de la cultura de adhocrática. Se desea revertir el orden en tender hacia una cultura de tipo clan más afianzada como predominante, de la mano con la cultura de mercado e influencias de cultura de mercado. Se visualiza una disminución deseada respecto a la influencia de la cultura adhocrática y jerarquizada.

**Tabla 9: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal Gerencial del Grupo Empresarial Parnaso**

Gerencial		Orientación cultural			
Plano Cultural	Cálculos	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	Promedio	2,34	2,92	3,96	3,89
	DE	0,81	0,74	0,48	0,41
	CV	35%	25%	12%	11%
Deseado	Promedio	3,84	1,98	3,99	1,9
	DE	1,28	0,69	0,76	0,29
	CV	33%	35%	19%	15%

Contraste de las puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso en su **Localidad** de Trabajo en el **plano actual**.



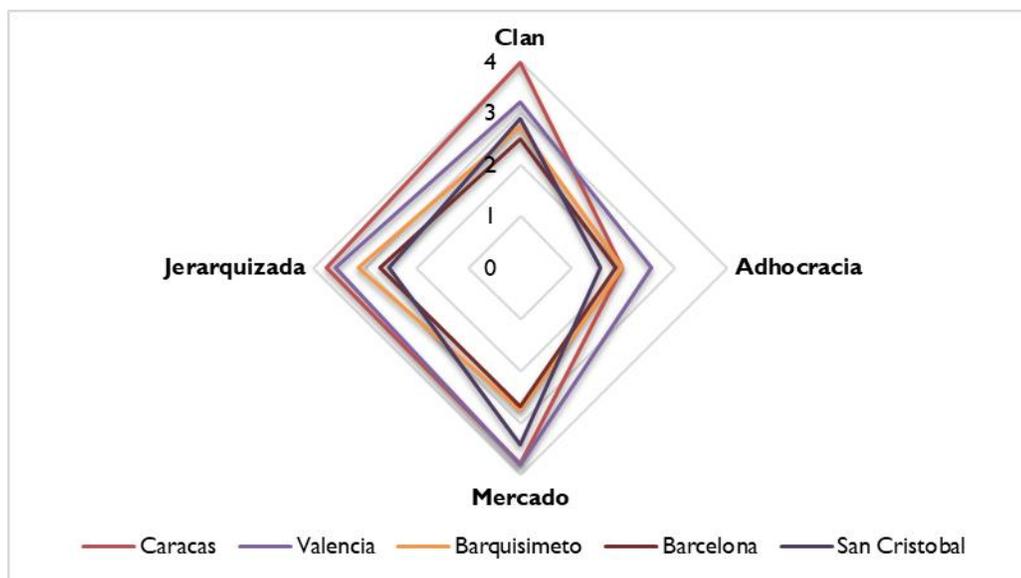
**Gráfico 6: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso en su Localidad de Trabajo en el plano actual**

El equilibrio es expresado en posicionar en primer lugar a las culturas jerarquizadas y mercados en todas las localidades, sin embargo, se puede apreciar una brecha en la cultura de tipo clan para la sede principal ubicada en Caracas en la que se ubica la mayor parte de los miembros organización, las variaciones no son significativas respecto al orden. Se considera que hay congruencia respecto a los tipos culturales entre las zonas geográficas.

**Tabla 10: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo de cultura por localidad en el plano actual**

Localidad	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Caracas	3,68	1,86	2,79	3,23
Valencia	2,75	2,11	2,92	2,4
Barquisimeto	2,55	1,63	2,59	2,99
Barcelona	2,34	1,75	2,44	2,34
San Cristobal	1,96	1,24	3,12	2,12

Contraste de las puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso en su **Localidad** de Trabajo en el **plano deseado**.



**Gráfico 7: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo u orientación cultural del personal del Grupo Empresarial Parnaso en su Localidad de Trabajo en el plano actual**

En general, se desea mantener y afianzar la cultura jerarquizada, con influencias de la cultura de mercado y aumentar la cultura clan. Se considera entonces que hay congruencia en las localidades.

**Tabla 11: Puntuaciones promedio del OCAI para cada tipo de cultura por localidad en el plano deseado**

Localidad	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Caracas	3,98	1,96	3,79	3,76
Valencia	3,21	2,54	3,81	3,58
Barquisimeto	2,75	1,98	2,76	3,14
Barcelona	2,49	1,84	2,69	2,72
San Cristobal	2,89	1,55	3,41	2,54

Resultados de las puntuaciones promedio para el personal total- Ítems Individuales: **Plano Actual**

Se presenta a continuación los promedios para cada dimensión de la variable objeto de estudio, con el propósito de evaluar si existen congruencias entre cada aspecto y la cultural global de la organización. Debido a que según Cameron & Quinn (2006) plantean que una organización que posea una cultura incongruente quedará expuesta cuando cada atributo exprese énfasis en un tipo de cultura diferente y no muestre patrones similares o semejantes. De este modo, generaría procesos de desintegración y/o de conflictos inter miembros que pueden dar al traste con las orientaciones plausibles al orden necesario para la efectividad organizacional.



**Gráfico 8: Puntuaciones promedio para el personal total- Ítems Individuales: Plano Actual**

**Tabla 12: Puntuaciones promedio para el personal total- Ítems Individuales: Plano Actual**

Dimensiones	Plano Actual					CV
	Cálculos	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada	General
Características Dominantes	Promedio	2,89	1,62	3,76	3,48	27%
	DE	0,99	0,66	0,75	0,72	
	CV	34%	41%	20%	21%	
Liderazgo Organizacional	Promedio	2,98	1,76	3,82	2,41	31%
	DE	1,21	0,76	0,62	0,84	
	CV	41%	43%	16%	35%	
Administración del Recurso Humano	Promedio	2,13	1,49	3,49	2,31	31%
	DE	0,77	0,55	0,66	0,89	
	CV	36%	37%	19%	39%	
Unión de la Organización	Promedio	2,47	1,56	3,34	3,88	21%
	DE	0,76	0,54	0,57	0,51	
	CV	31%	35%	17%	13%	
Énfasis Estratégico	Promedio	1,98	1,75	3,58	3,82	25%
	DE	0,84	0,72	0,58	0,68	
	CV	42%	41%	16%	18%	
Criterio de éxito	Promedio	2,24	1,38	3,15	3,59	22%
	DE	0,68	0,48	0,58	0,54	
	CV	30%	35%	18%	15%	
<b>Promedio General</b>		2,45	1,59	3,52	3,35	

La cultura de mercado en el plano actual es la más predominante en las características de los líderes quienes se identifican principalmente como responsables de garantizar el crecimiento del personal y el cumplimiento de las metas. Asimismo, en cuanto a la administración del recurso humano es caracterizado por un ambiente laboral de competencia y exigencias. Por último, el énfasis estratégico se determina por la eficiencia, el control y el cumplimiento de tareas previamente establecidos.

La cultura jerarquizada predomina en la definición de la organización caracterizada por el control, así como en la amalgama organizacional en términos de reglas y políticas y también, en el criterio de definir el éxito en base a la eficiencia y cumplimiento de tareas.

De acuerdo a los resultados arrojados para dimensión se sigue mostrando como irrelevante la cultura adhocrática.

En general, hay mayor orientación en definir las características dominantes de la organización y menor orientación respecto a las áreas críticas que precisan la orientación de la estrategia.

Resultados de las puntuaciones promedio para el personal total- Ítems Individuales:

### Plano Deseado



**Gráfico 9: Resultados de las puntuaciones promedio para el personal total- Ítems Individuales: Plano Deseado**

En la mayoría de las dimensiones se desea en primer lugar la cultura jerarquizada, sin embargo, existe una brecha importante en la cultura de tipo clan

como característica dominante exceptuando la preferencia en que la unión de la organización sea el cumplimiento de metas, por encima de las reglas y políticas.

En general, hay mayor orientación en relación a las características que deben tener los líderes, la unión de la organización y menor orientación en cómo definir el éxito la organización.

**Tabla 13: Puntuaciones promedio para el personal total- Ítems Individuales: Plano Deseado**

Dimensiones	Plano Deseado					CV General
	Cálculos	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada	
Características Dominantes	Promedio	3,75	1,89	3,76	3,34	22%
	DE	0,74	0,7	0,68	0,67	
	CV	20%	37%	18%	20%	
Liderazgo Organizacional	Promedio	3,52	1,69	3,84	3,42	19%
	DE	0,56	0,75	0,56	0,52	
	CV	16%	44%	15%	15%	
Administración del Recurso Humano	Promedio	3,36	1,94	3,69	2,89	23%
	DE	0,58	0,83	0,77	0,56	
	CV	17%	43%	21%	19%	
Unión de la Organización	Promedio	2,96	1,73	3,48	3,89	25%
	DE	0,93	0,83	0,57	0,69	
	CV	31%	48%	16%	18%	
Énfasis Estratégico	Promedio	2,21	1,98	3,84	3,92	23%
	DE	0,83	0,67	0,66	0,54	
	CV	38%	34%	17%	14%	
Criterio de éxito	Promedio	2,54	1,45	3,34	3,76	23%
	DE	0,84	0,59	0,56	0,52	
	CV	33%	41%	17%	14%	
<b>Promedio General</b>		<b>3,06</b>	<b>1,78</b>	<b>3,66</b>	<b>3,54</b>	

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

a) **En cuanto al tipo de cultura dominante actual y deseada de la organización:**

Aquellos cuadrantes en los que los promedios son más altos, arrojan el tipo de cultura en el que se inclina la organización. Es importante acotar que al realizar un análisis profundo de la orientación cultura global de la organización, así como las puntuaciones promedio obtenidas por cada uno de los participantes del estudio, se considera que no es posible distinguir una orientación cultural particular hacia alguno de los cuatro tipos de culturas.

Al observar los perfiles gráficos de la cultura actual se percibe que la cultura de Jerarquizada prevalece en la organización a nivel global y la de mercado en segundo lugar, sin embargo; al examinar las dimensiones u opiniones por localidades se aprecia una tendencia recurrente en que las primeras posiciones se alternan entre la Mercado y jerarquizada, asimismo existe en algunos casos una brecha importe hacía la cultura de tipo clan.

Al analizar los perfiles gráficos de la cultura actual y los coeficientes de variación se puede visualizar que la cultura jerarquizada es deseable en primer lugar y la de mercado en segundo lugar sin embargo existe una influencia representativa en la cultura de tipo clan.

Los autores del modelo, determinan que el tipo dominante en una organización debe ser compatible con las demandas del entorno y el tipo de industria, asimismo, sus hallazgos les permiten afirmar que las organizaciones tienen la capacidad de comportarse de forma flexible y a veces contradictoria. (Cameron & Quinn, 1999, p,71).

Por otro lado, es posible observar en la tabla N° 10, hay una particularidad entre el plano actual y deseado en cuanto a cómo estadísticamente se posiciona la cultura de tipo clan en el plano deseado, en las dimensiones de liderazgo y unión de la organización tomando en cuenta que ambas variables están directamente vinculadas a las relaciones humanas ésta llega a ocupar un lugar muy importante que debería ir de la mano con la cultura jerarquizada, desplazando la cultura de mercado. Es decir, se desea que exista mayor atención sobre la existencia de un liderazgo como instrumento para guiar y enseñar a los trabajadores y que la lealtad y confianza mutua sean importantes en las relaciones o mecanismos que unen a los miembros de la organización.

Por consiguiente, toda organización tiene que tomar la decisión en la forma en como proyectará sus valores, los procedimientos básicos y el estilo en el que se manejarán las dimensiones de la cultura estudiadas por el modelo de los autores mencionados anteriormente.

### **En relación a la fuerza de la cultura**

Según Cameron & Quinn (1999) la fuerza de la cultura “está determinada por el número de puntos otorgados a un tipo específico de cultura, mientras más alto sea el promedio, más fuerte o dominante es esa cultura en particular” (p.63) Del mismo modo, los autores plantean que el hecho de que una organización tenga una cultura más mixta o balanceada que otras organizaciones dependerá en lo relacionado a su respectivo entorno.

Al considerar para esta investigación los puntajes promedios globales para cada orientación cultural, el equilibrio dado entre los resultados obtenidos es considerado más relevante.

Por consiguiente, Cameron & Quinn (1999) afirman que el grado en el cual una organización necesita un tipo de cultura dominante en lugar de una cultura equilibrada es una cuestión influenciada por las circunstancias individuales y del entorno.

En decir, que va a depender directamente del cómo se encuentre la organización en ese momento específico de evaluación, las necesidades de los clientes y de los trabajadores, entre otros factores claves como el contexto país en el que se encuentre inmersa, la organización no puede decidir si promover una orientación cultural específico o alimentarse de todos los tipos culturales.

### **En cuanto a la congruencia**

Los autores hacen referencia a la congruencia cultural a lo que ocurre “cuando los mismos tipos culturales son enfatizados en varias partes de la organización” (Cameron & Quinn, 1999, p.64)

De acuerdo a lo propuesto por los autores, existen seis dimensiones para diagnosticar la cultura organizacional, por lo que, en una cultura organizacional congruente estas seis dimensiones tienden a focalizar el mismo conjunto de valores culturales y cada perfil individual de cada dimensión tanto en su posición como en su baja dispersión lucirán similares.

La congruencia entre cada dimensión o ítem individual de la variable cultura organizacional, puede ser analizada de la siguiente manera:

- Características dominantes: La cultura de tipo jerarquizada y de mercado son las más notables en la investigación, de acuerdo a la media obtenida y al coeficiente de variación analizado. Es evidente la orientación que tienen ambos tipos culturales en el Grupo Empresarial Parnaso. La cultura de tipo clan por su parte, crea una brecha importante dentro de la organización sobre todo en el grueso operativo lo cual puede estar influenciado por el nivel educativo y la edad de los trabajadores de esa área ya que va de la mano de las dos primeras, mientras que la cultura de tipo adhocrática tiene una influencia irrelevante para la mayoría de los encuestados. Lo cual, quiere decir que la organización objeto de estudio contempla una naturaleza de trabajo

enfocada hacia negocios o proyectos tomando en cuenta el sector salinero, hacia horizontes finitos y de recursos limitados.

- Liderazgo organizacional: Tiene relevancia la cultura de tipo jerarquizada y de mercado, donde se evidencia una brecha orientada hacia la cultura de tipo clan en la que existe interés hacia los resultados y a facilitar la enseñanza a los miembros de la organización. Igualmente, como una característica dominante.
- Respecto a la Administración del Recurso Humano: las puntuaciones obtenidas arrojan que la cultura de mercado obedece a un entorno competitivo y exigente por parte de la dirección de recursos humanos.
- Unión de la organización: La principal orientación de la organización es de tipo jerarquizada, el buen funcionamiento de las normativas y mantener en óptimas condiciones a la compañía es un factor clave, la cultura de mercado por su parte, hace énfasis en el cumplimiento de las metas propuestas y la cultura de tipo clan con la confianza, el respeto y lealtad ocupa un lugar de carácter relevante. La orientación hacia cultura adhocrática, la innovación y estar al límite tiende a ser poco relevante.
- En referencia al énfasis estratégico: La cultura jerarquizada focaliza nuevamente el cumplimiento de reglas y buen funcionamiento de la compañía, por lo que ésta otorga gran importancia en el control, la eficiencia y realización de forma correcta las funciones que se desempeñen en la organización. Sin dejar de lado la cultura de mercado que hace énfasis en la competitividad. Mientras que la cultura adhocrática a pesar de tener una baja orientación es posible determinar focaliza la obtención de nuevos recursos, no sólo materiales o maquinarias de producción lo cual va alineado a la naturaleza del trabajo sino que es fundamental tener en cuenta que es posible la búsqueda de elementos innovadores para avanzar en esta línea; tales como ideas, opciones y recursos intangibles para funcionar a partir de relaciones y puentes que conlleven a la creación de nuevos recursos necesarios para mantener a los trabajadores, los cuales pueden aflorar en momentos de escasez o limitaciones externas que pueden estar presentes y muy seguramente de forma recurrente.

- Criterio de éxito: El éxito para esta investigación gira en torno a la cultura jerarquizada y el cumplimiento de las tareas, así como es igual de importante el tipo cultural de mercado que resalta la importancia de ser líder y desplazar a la competencia. Luego, la cultura de clan da importancia al reconocimiento de las personas, el trabajo en equipo y la participación. Por último, la cultura adhocrática apunta el éxito hacia tener un producto único, cuya relevancia es mínima en la organización.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### A. Conclusiones:

- ✓ El tipo de cultura Predominante dominante actual es la Jerarquizada, seguida de la cultura de mercado. La cultura de mercado se ha afianzado bajo un esquema claro de competencia y participación el mercado venezolano, aun cuando las condiciones económicas son desafiantes.
- ✓ Así como la empresa decide cómo manejar los diferentes elementos que impactan en la cultura de la empresa, dándole énfasis a un tipo de cultura u otro, los empleados evalúan los mismos elementos de una forma muy parecida, sin importar que no se encuentren desempeñando sus funciones en la misma localidad, área o nivel de trabajo.
- ✓ El tipo de cultura dominante deseada es de tipo clan, se ve como deseable la necesidad de aumentar la influencia de la cultura de dicha en cuanto a las relaciones humanas aun cuando la puntuación es muy cercana a la de mercado, no es la dominante en la actualidad ya que en términos de liderazgo organizacional, énfasis estratégico y administración del recurso humano hay carencias que deben ser consideradas como áreas de mejora para la cohesión organizacional.
- ✓ En cuanto al objetivo general: Se determinó la presencia de la cultura jerarquizada como dominante en el plano actual y la cultura jerarquizado como dominante en el plano deseado. Sin embargo, no se puede dejar de lado la importante influencia que tiene la cultura de tipo clan y de mercado en ambos planos.
- ✓ En cuanto a los objetivos específicos: - Al realizar comparaciones por localidades no se encontraron diferencias significativas entre la percepción de los participantes del estudio. Dicho esto, se dificulta la diferenciación se subculturas por localidades o

áreas de trabajo lo cual, se refiere a que ambos tipos culturales del modelo aplicado son percibidos de forma similar dentro de la organización, otorgándole equilibrio a la misma. - En cuanto a la comparación de planos culturales y posibles brechas: Se establecieron los análisis en términos de fuerza y congruencia, identificando el nivel de la brecha entre el plano actual y deseado, la cual se considera manejable sin implicar grandes cambios o un gran desfase o inadaptación. – En cuanto a la brecha existente tanto en el plano actual como en el plano deseado, cabe señalar que se desea revertir la orientación cultural actual de la organización tanto por la mayoría del personal base como por la alta gerencia. Entonces esto demanda evaluar tales dimensiones e implementar cambios que logren fortalecer los vínculos culturales para el mejor desempeño de los miembros de la organización.

## **B. Recomendaciones**

### **1. Futuras investigaciones**

Para futuras investigaciones que quisieran diagnosticar la cultura organizacional mediante el instrumento OCAI, se brindan a continuación como valor agregado las siguientes recomendaciones:

- ✓ Sería muy beneficioso realizar esta investigación a una muestra más grande ya que cuando las empresas tienen una plantilla muy pequeña no es posible un porcentaje alto de representatividad de los datos, esto tomando en cuenta la inversión del tiempo en ejecución y análisis de los resultados.
- ✓ Al ser el instrumento de recolección de datos una herramienta distinta a la aplicada en otros estudios de medición bien sea de clima o cultura organizacional, es importante el seguimiento del investigador a cargo para que no haya errores en el llenado. En este caso, no fue posible cubrir todas las localidades donde se encuentra la organización, sin embargo, el seguimiento telefónico fue clave para explicar cómo debía ser el llenado y los encargados

estuvieran en capacidad de responder cualquier interrogante. De ser posible se recomienda, participar en todas las localidades.

## **2. Recomendaciones organizacionales**

- ✓ Sería también beneficioso obtener mayor información del área ejecutiva o nivel gerencial, no solo como participante en el llenado de la encuesta, sino que sean entrevistados sobre temas de la cultura global dentro de la organización y todas sus vertientes. Aunque ello signifique llegar a un estudio no solo cuantitativo sino cualitativo o al menos mixto...

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2009). *El Diagnóstico de La Cultura Organizacional o Las Culturas de la Cultura*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018 de <http://www.redalyc.org/pdf/687/68711445005.pdf>
- Barrera, R. (2013). *El Concepto de la Cultura: Definiciones, Debates, y Usos Sociales*. Revista de Claseshistoria. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5173324.pdf>
- Bolman, L. & Deal, T. (1995). *Organización y Liderazgo*. México: Addison Wesley
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the Competing Values Framework. Addison Wesley. OD Series
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Third Edition. California: John Wiley & Sons.
- Cerpa Noya, J. (2018). *Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana*. Tesis para optar al título de psicología en Universidad de Lima.
- Corbetta, P. (2003) *Metodología y Técnicas de Investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: a synthesis*. California: Sage Publications.
- French, W., Bell, C., Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional, Transformación y administración efectiva del cambio*. Edición sexta. México: Mc Graw Hill Interamericana
- Gallos, J. V. (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gálvez, E. y García, D. (2011). *Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia*.

- Recuperado el 20 de Noviembre de 2018 de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042006>
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon
- González, C. J. (2016). *Relación Entre la Cultura Organizacional y el desempeño en Instituciones Educativas. Evidencia en el Municipio de Pereira*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2018 de: <http://bdigital.unal.edu.co/54032/1/10027389.2016.pdf>
- Hernández R., Fernández C., & Baptista L. (2003) *Metodología de la Investigación*. (3era Edición) México: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, J.; Gallarzo, M. y Espinoza, J. J. (2011). *Desarrollo Organizacional, Un Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson
- Khadar, B.M.A. (2018) *The Impact of Organizational Culture on Employee's Satisfaction at the Jordanian Company of Investments "Safeway"*. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8, 13-26. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018 de: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.81002>
- Llanos, E. (2016). *La Cultura Organizacional: Eje de acción de la Gestión Humana*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2018 de: <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Palella, S. & Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL
- Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G., Gómez, G. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico*, *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 – 25
- Ramírez, T. (1995). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas. Editorial Carhel, C.A.
- Romero, O. (1990). *Cultura Mayor y Cultura industrial: Semejanzas y Diferencias: Memorias EVEMO 3*, 247-254.
- Sabino C. (1996) *El proceso de Investigación*. Panapo: Caracas

- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018 de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Schein E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. New York: The Jossey-Bass Business & Management Series
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una Visión Dinámica*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018 de: <https://www.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo>
- Sierra, R. (1995) *Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios*. (Décima edición)
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018 de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2008c/432/La%20cultura%20segun%20Schein.htm>
- Tamayo, T. y Tamayo, M. (1997) *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa S.A
- Toca, C. y Carrillo, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2018 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>
- Whyte, W. (1956). *The Organization Man*. New York: Simon Schuster.

## ANEXOS

### A. Instrumento para diagnosticar la Cultura Organizacional según Cameron y Quinn (2006) – OCAI

A continuación, se presenta un cuestionario que tiene como fin diagnosticar la Cultura Organizacional predominante en el plano actual y plano deseado en el **Grupo Empresarial Parnaso**.

La información suministrada es de carácter **confidencial** por lo que los resultados serán reportados de forma colectiva.

#### Sección I. Aspectos Demográficos: Marque con una (X) su respuesta correspondiente.

SEXO	EDAD	ANTIGÜEDAD	LOCALIDAD	ÁREA DE TRABAJO	NIVEL DEL CARGO
F	24 a 34 años ___	Menos de 2 años ___	Caracas ___	Ejecutiva ___	Gerencial ___
—	35 a 45 años ___	3 a 5 años ___	Valencia ___	Administrativa ___	Coord/Superv/Jefe ___
M	46 a 56 años ___	6 a 8 años ___	Barquisimeto ___	Operativa ___	Empleado ___
—	57 años o más ___	9 a 11 años ___	Barcelona ___		Operario ___
		12 a 14 años ___	San Cristobal ___		
		15 a 17 ___			
		18 o más ___			

#### Sección II. Instrucciones y recomendaciones:

- ✓ Lea cuidadosamente cada enunciado y responda el cuestionario con sinceridad, expresando el punto de vista propio, sin pensar en la respuesta más deseable para la Gerencia u otros.
- ✓ Se trata de un cuestionario de seis dimensiones a responder distribuyendo cien puntos entre cuatro opciones de respuesta para cada pregunta, en la que debe otorgar la **máxima** puntuación a aquella alternativa que se **asemeje más a la empresa** y la **menor** puntuación a aquella alternativa que se **asemeje menos**. **Y TODO ELLO DEBE SUMAR 100 PUNTOS TANTO PARA EL PLANO ACTUAL IZQUIERDA Y EN EL PLANO DESEADO, A LA DERECHA.** A continuación, se muestra un ejemplo sobre la escala de respuesta correcta:

<b>000A EJEMPLO.....</b>		<b>ITEM Actual</b>	<b>ITEM Deseado</b>
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	<b>60</b>	<b>55</b>
<b>B</b>	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	<b>15</b>	<b>10</b>
<b>C</b>	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	<b>20</b>	<b>25</b>
<b>D</b>	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>Al sumar todas sus respuestas tanto a nivel actual como deseado el TOTAL debe dar 100</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

- ✓ Usted como participante debe sentirse libre de expresar lo que siente y piense.
- ✓ En caso de no entender cómo responder por favor solicite que le expliquen nuevamente.

### Sección III. El instrumento

<b>001</b>		<b>Item Actual</b>	<b>Item Deseado</b>
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
<b>B</b>	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
<b>C</b>	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
<b>D</b>	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>002</b>		<b>Item Actual</b>	<b>Item Deseado</b>
<b>A</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
<b>B</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
<b>C</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
<b>D</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>003</b>		<b>Item Actual</b>	<b>Item Deseado</b>
<b>A</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
<b>B</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
<b>C</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
<b>D</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		

<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Por favor continúe en la página siguiente....</b>		<b>Item</b>	<b>Item</b>
<b>004</b>		<b>Actual</b>	<b>Deseado</b>
<b>A</b>	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
<b>B</b>	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
<b>C</b>	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
<b>D</b>	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la Organización en marcha es lo importante.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>005</b>		<b>Item</b>	<b>Item</b>
		<b>Actual</b>	<b>Deseado</b>
<b>A</b>	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
<b>B</b>	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
<b>C</b>	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
<b>D</b>	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>006</b>		<b>Item</b>	<b>Item</b>
		<b>Actual</b>	<b>Deseado</b>
<b>A</b>	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>B</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.		
<b>C</b>	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
<b>D</b>	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

**B. A continuación, se presenta el siguiente formato el cual contempla el vaciado del cuestionario en Excel:**

Tabulaciones - Excel

Inicio ses. | ¿Qué desea hacer?

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda

Z25

	Características Dominantes				Liderazgo Organizacional				Administración del Recurso				Unión de la Organización				Enfasis Estratégico				Criterio de Éxito				
1																									
2	Sujetos	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
3	1	40	30	10	20	20	30	40	10	30	20	30	20	20	30	30	20	15	25	25	35	25	25	40	10
4	2	60	20	10	10	55	10	25	10	40	20	20	20	60	20	20	20	40	20	20	20	55	15	20	20
5	3	5	15	20	60	60	15	20	5	5	15	20	60	15	60	20	5	60	16	20	5	60	15	20	5
6	4	60	15	20	5	50	20	10	20	60	15	10	15	60	15	10	15	40	25	10	25	40	30	25	5
7	5	50	30	10	10	40	20	20	20	30	30	20	20	10	30	30	30	40	25	25	10	20	50	15	15
8	6	20	25	35	20	25	20	25	20	20	25	35	20	55	10	25	10	25	20	35	20	20	25	35	20
9	7	60	20	15	5	20	20	40	20	60	10	20	10	60	15	5	20	20	60	15	5	5	60	20	15
10	8	50	20	10	20	60	0	40	0	30	40	20	10	60	20	10	10	30	30	30	10	20	30	10	40
11	9	50	20	5	25	35	20	30	25	40	20	20	20	45	20	30	5	20	15	25	40	10	35	45	10
12	10	50	20	5	25	20	15	10	55	5	20	10	65	20	20	15	45	35	20	30	15	10	35	10	45
13	11	20	60	15	5	5	15	20	60	5	60	20	15	60	15	5	60	20	15	5	60	60	15	5	20
14	12	60	15	20	5	40	20	10	30	40	20	20	20	30	20	30	20	30	20	20	30	20	25	45	10
15	13	20	25	30	25	5	15	20	60	10	20	10	60	10	20	20	50	25	25	25	45	15	20	15	
16	14	20	15	60	5	60	20	15	5	20	5	60	15	60	15	5	20	60	20	16	5	5	15	20	60
17	15	40	5	30	25	20	10	25	45	20	10	25	45	20	5	30	45	25	15	20	20	15	35	15	35
18	16	60	5	20	15	5	15	60	20	60	5	20	15	25	15	60	0	60	15	0	25	10	25	15	50
19	17	60	20	10	10	55	10	25	10	40	20	20	20	60	20	20	0	40	20	20	20	55	15	20	20
20	18	60	15	20	5	40	20	10	30	40	20	20	20	30	20	30	20	30	20	20	30	20	25	45	10
21	19	20	25	35	20	25	20	25	20	20	25	35	20	55	10	25	10	25	20	35	20	20	25	35	20
22	20	50	20	5	25	35	20	30	25	40	20	20	20	45	20	30	5	20	15	25	40	10	35	45	10
23	21	20	25	30	25	5	15	20	60	10	20	10	60	10	20	20	50	25	25	25	45	15	20	15	
24	22	5	15	20	60	60	15	20	5	5	15	20	60	15	60	20	5	60	16	20	5	60	15	20	5
25	23	40	30	10	20	20	30	40	10	30	20	30	20	20	15	25	25	35	25	25	40	10	20	10	10

Tablas Aspectos Demog **Cultura Actual** Cultura Deseada Global Operativo Administrativo Gerencial Promedio x Localidad Items Individuales actual Items Ind ...

Tabulaciones act - Excel

Inicio | ¿Qué desea hacer?

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda

Normal Ver salt. Diseño de página vistas personalizadas Vistas de libro

Regla Barra de fórmulas LÍneas de cuadrícula Encabezados

Zoom 100% Ampliar selección Nueva ventana Organizar todo Inmovilizar todo

Dividir Ocultar Mostrar Ver en paralelo Desplazamiento sincrónico Restablecer posición de la vent Ventana

M9 20

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	
25	22	5	15	20	60	60	15	20	5	5	15	20	60	15	60	20	5	60	16	20	5	60	15	20	5		
26	23	40	30	10	20	20	30	40	10	30	20	30	20	20	30	30	20	15	25	25	35	25	25	40	10		
27	24	60	5	20	15	5	15	60	20	60	5	20	15	25	15	60	0	60	15	0	25	10	25	15	50		
28	25	50	30	10	10	40	20	20	20	30	30	20	20	10	30	30	30	40	25	25	10	20	50	15	15		
29	26	60	20	15	5	20	30	30	20	10	20	20	50	70	10	10	10	25	25	25	25	10	60	15	15		
30	27	70	15	10	5	5	10	15	70	60	30	5	5	55	15	15	15	25	25	25	25	10	35	30	25		
31	28	10	15	50	25	0	10	60	30	10	30	10	50	10	10	40	40	5	5	50	40	5	10	60	25		
32	29	40	30	15	15	20	20	40	20	30	20	20	30	10	50	30	10	30	20	30	20	40	40	10	10		
33	30	50	10	10	30	40	15	40	5	60	10	10	20	50	15	15	20	30	20	30	20	60	15	15	10		
34	31	40	20	20	20	20	30	20	30	40	20	30	10	50	10	10	30	30	10	40	20	20	40	30	10		
35	32	20	15	40	25	30	10	40	20	20	40	10	30	20	40	30	10	40	30	10	20	40	30	20	10		
36	33	40	0	30	30	10	10	70	10	10	40	40	10	10	20	60	10	20	60	20	10	40	40	30	20		
37	34	50	20	25	5	50	15	15	20	0	50	40	10	10	10	20	60	20	30	30	20	5	30	25	40		
38	35	55	20	12	13	25	30	15	30	15	20	30	35	15	60	0	25	35	30	35	0	20	15	30	35		
39	36	20	15	40	25	20	15	35	30	15	30	30	25	20	25	30	25	30	25	25	20	25	25	25	25		
40	37	40	15	20	25	30	15	20	35	5	60	17	18	30	20	25	25	40	20	20	20	45	25	20	10		
41	38	10	25	55	10	10	10	55	25	10	10	55	25	10	10	25	55	10	10	55	25	10	10	55	25		
42	39	70	5	20	5	5	5	75	15	20	5	15	60	25	45	25	5	40	10	10	10	40	15	35	10	40	
43	40	50	25	20	5	25	15	40	20	45	20	15	20	20	20	40	20	10	10	10	70	40	20	15	25		
44	41	40	15	35	10	25	20	30	25	30	15	25	30	25	10	55	10	15	30	15	40	30	30	15	25		
45	42	60	10	20	10	50	30	10	10	45	20	20	15	50	20	15	50	25	10	15	60	15	5	20			
46	43	80	10	0	10	10	10	70	10	20	10	10	60	40	0	20	40	10	10	10	70	10	60	30	0		
47	44	60	30	10	0	50	30	10	10	40	20	20	20	50	20	30	0	30	30	20	20	30	20	20	30		
48	45	20	30	50	0	30	20	25	25	40	20	20	20	45	25	15	15	50	15	15	20	30	20	20	30		
49	46	50	20	5	25	20	30	30	20	20	40	20	20	20	25	35	10	20	20	50	15	30	20	20	35		

Seleccione el destino y presione ENTRAR o elija Pegar

Fuente: Elaborado por González Liseth, (2019)

### C. Portafolio de productos del Grupo Empresarial Parnaso



**ALMOHADILLA SAL DELMAR:**  
Sal marina fina de 1Kg.



**SAL DELMAR:** Sal marina Industrial  
Gruesa de 20Kg.



**SAL DELMA:** Sal marina micronizada de  
20Kg.



**Sal Bahía Light:** Sal  
Comestible 250g.



**Sal Bahía Everflow:** Sal Comestible  
fina