



Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Carrera: Relaciones Industriales

TRABAJO DE GRADO

**CULTURA ORGANIZACIONAL DOMINANTE SEGÚN EL MODELO DE
CAMERON Y QUINN, CASO DHL EXPRESS VENEZUELA, CARACAS 2019.**

Tesistas:

Vanessa Fernández

Sikiu Monteverde

Tutor: Hilda Ruiz

Caracas, 8 de octubre de 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

**CULTURA ORGANIZACIONAL DOMINANTE SEGÚN
EL MODELO DE CAMERON Y QUINN, CASO DHL
EXPRESS VENEZUELA, CARACAS 2019.**

Realizado por: Vanessa Fernández y Sikiu Monteverde

Profesor guía: Hilda Ruiz

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la
Calificación de: Diez ⁸⁰ puntos

Nombre:

Hilda Ruiz

Firma:

Nombre:

Paullis Tortolero

Firma:

Nombre:

lesar Rizo

Firma:

Caracas

08

de

Octubre

de

2019.

**FORMATO G:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

TÍTULO (máximo 120 caracteres)	CULTURA ORGANIZACIONAL DOMINANTE SEGÚN EL MODELO DE CAMERON Y QUINN, CASO DHL EXPRESS VENEZUELA, CARACAS 2019.
TUTOR	Hilda Ruiz
AUTOR(ES)	Vanessa Fernández y Sikiu Monteverde
ÁREA	Gestión del Talento / Cultura Organizacional
NÚMERO DE PÁGINAS	102 páginas
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Modelo de Valeros en Competencia (Cameron y Quin, 1999)
TIPO DE INVESTIGACION	Estudio descriptivo.
TIPO DE DISEÑO	Diseño no experimental transaccional, de campo.
POBLACIÓN	El total de los trabajadores de DHL Express Venezuela lo cual corresponde a un total de 216 colaboradores, teniendo en cuenta todos los niveles organizacionales distribuidos en ocho (8) sucursales
TIPO DE MUESTREO	Probabilístico estratificado
MUESTRA	156 colaboradores de la empresa DHL Express Venezuela en todos sus niveles organizacional.
UNIDAD DE ANÁLISIS	Los colaboradores adscritos a la empresa DHL Express Venezuela en todos los niveles operacionales y administrativo/logística de las distintas sucursales.
VARIABLES	Cultura Organizacional Dominante
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	“Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)” propuesto por Cameron y Quinn (1999).
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	<p>El propósito principal de esta investigación fue determinar la Cultura Organizacional Dominante en la empresa DHL Express Venezuela, considerando el Modelo del Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999). Para lograr dicho objetivo, se realizó a través de un tipo de investigación de carácter descriptivo, con un diseño de tipo no experimental- transaccional, ya que la variable no fue manipulada, sino que fue observada y medida un solo momento. La unidad de análisis fue el personal de la empresa DHL Express Venezuela en todos los niveles operacionales y administrativos/logístico de las distintas sucursales. La población estuvo conformada por 216 empleados de la organización ubicados en las seis diferentes sucursales de la empresa DHL Express en el territorio venezolano y para obtener la muestra se usó un muestreo probabilístico estratificado, en el que los estratos fueron cada una de las sucursales de DHL Express en Venezuela, a saber: Maiquetía, Valencia, Barcelona, Barquisimeto, Puerto Ordaz, Maracay, Logística y La California para una muestra final de 156 colaboradores. Es propicio aclarar que solo para la sede de La California se realizó el cálculo muestral y para el resto de las sucursales se consideró la población como muestra debido a su reducido tamaño. En cuanto a la recolección de información, se utilizó como instrumento un cuestionario elaborado por Cameron y Quinn (2006), denominado Organizational Assessment Instrument (OCAI). Posterior al proceso de aplicación del instrumento se realizó el análisis de los datos a través del programa estadístico “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS); este programa permitió calcular las estadísticas descriptivas pertinentes. La investigación se basó en los tipos de culturas expuestos por Cameron y Quinn (1999), a saber: Clan, Jerárquica, Adhocracia y Mercado. De esta forma se pudo determinar que la Cultura Organizacional Dominante en la empresa DHL Express Venezuela es de tipo Clan con un promedio de 30.45, demostrando así su fuerza. De igual forma también se pudo determinar las culturas en cada una de las sucursales bajo un esquema de subculturas, en las que se encontró presencia de los cuatro tipos de culturas.</p>

DEDICATORIA

A Dios, por darnos fortaleza y ayudarnos a llegar a este momento tan importante en nuestras vidas.

A mis padres, Sofía y Eduardo por sus sabios consejos, por motivarme a continuar siendo perseverante y alcanzar todos mis objetivos.

A mi familia, por darme apoyo incondicional, por tantas noches de vela juntos mientras que yo terminaba de estudiar, por tenerme paciencia y deséame lo mejor en todo momento.

A Vanessa, mi muy paciente compañera de tesis y de vida universitaria con quien hice todos mis trabajos desde segundo semestre. Gracias aceptar este reto conmigo.

A mi tutora Hilda Ruiz, por haberme ayudado con tanta paciencia y dedicación a lo largo de este proceso.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por haberme formado durante 4 años y proporcionado a los mejores profesionales como ejemplo en las aulas de clase.

Y por último a mis amigos, cada uno de ellos que estuvo a mi lado durante estos 4 años y formaron parte de este logro tan importante. Gracias por su amistad y lealtad.

Sikiu Cristina Monteverde Eraso

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar tan lejos.

A mis padres, Rosalinda y Mauricio, por siempre estar presentes en cada uno de mis pasos, por ser el ejemplo perfecto de nunca rendirse. ¡Gracias por tanto!

A Sikiu, mi compañera de tesis y más que eso mi gran amiga, por aceptar este y muchos retos más conmigo ¡Gracias Cq!

A la profesora Hilda, por ser siempre un apoyo incondicional durante toda la carrera.

A Yesenia Ramos, por hacer que mi experiencia dentro de DHL Express Venezuela superara mis expectativas, por ser más que mi jefa, mi amiga.

A mis amigos María Carmela, Manuel y Roberto, siempre agradecida de poder vivir esta experiencia junto a ustedes.

¡Ucabista Juventud!
Vanessa Valentina Fernández Hermoso

AGRADECIMIENTOS

A nuestros familiares, que con su apoyo incondicional y su constante motivación hicieron posible este logro.

A nuestra casa de estudios, La Universidad Católica Andrés Bello, *nuestra alma mater*, gracias por ser la mejor casa de estudios y formarnos como profesionales integrales. Por brindarnos los espacios necesarios para crecer y desarrollarnos como Ucabistas. Siempre estaremos en deuda con todo lo que nos brindaste. *Ante todo, amar y servir.*

A nuestra tutora Hilda Ruiz, principalmente por aceptar este reto junto a nosotras, por su dedicación y ser una guía constante durante toda esta investigación. Gracias por ser ese motor de exigencias que nos empujaba cada vez a ser mejores, por estar siempre disponible para responder nuestras dudas e inquietudes. Gracias por enseñarnos a cada momento.

A nuestros amigos, a esos que la universidad y la vida nos regaló, que forman parte de nuestras vidas y de esta experiencia. Gracias por ser el mejor equipo con el que pudimos recorrer cuatro años de experiencias y aprendizajes. Siempre agradecidas.

A la empresa DHL Express Venezuela, por abrirnos las puertas y apoyarnos desde el principio para la realización de esta investigación, a cada uno de los colaboradores que participaron en el estudio. Gracias por darnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de grado en la organización, gracias a ustedes esto fue posible.

¡Gracias totales!

Vanessa Fernández y Sikiu Monteverde

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	22
Antecedentes de la investigación.....	22
Bases Teóricas de la Investigación.....	26
Modelos de medición de la Cultura Organizacional.....	34
Modelo del Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework).....	40
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....	46
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	50
1. Tipo de Investigación.....	50
2. Diseño de investigación.....	50
3. Unidad de Análisis, Población y Muestra.....	51
3.1 Unidad de Análisis.....	51
3.2 Población.....	51
3.3 Muestra.....	52
4. Variables del Estudio.....	54
4.1 Definición Conceptual.....	55
5. Variables Demográficas.....	58
6. Instrumento de recolección de los datos.....	59
7. Proceso de Recolección y análisis de los Datos.....	63
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	65
1. Análisis de las Variables Demográficas.....	65
2. Determinación de la Cultura Organizacional Dominante.....	70

2.1 Cultura Organizacional Dominante Actual	70
2.2 Análisis de los resultados del OCAI – por Sucursales	76
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	86
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
6.1 Conclusiones	90
6.2 Recomendaciones	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	100
Anexo A: Cuestionario para la determinación de la Cultura Organizacional	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Métodos para la medición de la Cultura Organizacional basado en Lewis	35
Tabla N°2: Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la Cultura Organizacional	36
Tabla N°3: Instrumentos para medir la Cultura Organizacional	38
Tabla N°4: Distribución de la Población	52
Tabla N°5: Muestra de la sucursal La California.....	54
Tabla N°6: Muestra del estudio	54
Tabla N°7: Operacionalización de la Variable	57
Tabla N°8: Variables demográficas	58
Tabla N°9: Distribución de frecuencias de las variables demográficas sexo, edad, antigüedad y nivel de cargo	66
Tabla N°10: Distribución de frecuencias de las variables demográficas sexo, edad, antigüedad y gerencia.....	68
Tabla N°11: Distribución de frecuencias de las variables demográficas sexo, edad, antigüedad y sucursal.....	69
Tabla N°12: Puntuaciones promedio para cada tipo de cultura	70
Tabla N°13: Distribución de frecuencias de las variables demográficas tipo de Cultura Clan.....	72
Tabla N°15: Distribución de frecuencias de las variables demográficas tipo de Cultura Mercado.....	74
Tabla N°17: Contraste de puntuaciones promedio para cada tipo de cultura por sucursales.....	76
Tabla N°18: Puntuaciones para los ítems individuales- Características Dominantes.....	79
Tabla N°19: Puntuaciones para los ítems individuales- Líderes de la Organización.....	80
Tabla N°20: Puntuaciones para los ítems individuales- Gestión de los empleados.....	81
Tabla N°21: Puntuaciones para los ítems individuales- Cohesión Organizacional.....	82
Tabla N°22: Puntuaciones para los ítems individuales- Énfasis Estratégico	83
Tabla N°23: Puntuaciones para los ítems individuales- Criterio de Éxito.....	84

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 1999).....	42
Figura N°2: Estrategia 2020 DHL Express	47
Figura N°3: Organigrama DHL Express Venezuela.....	49
Figura N°4: Cultura Organizacional Dominante Actual	70
Figura N°5: Cultura Organizacional Dominante por Sucursales.....	77
Figura N°6: Resultado del OCAI para los ítems individuales- Características Dominantes..	79
Figura N°7: Resultado del OCAI para los ítems individuales- Líderes de la Organización ..	80
Figura N°8: Resultados del OCAI para los ítems individuales - Gestión de los empleados..	81
Figura N°9: Resultado del OCAI para los ítems individuales- Cohesión Organizacional	82
Figura N°10: Resultado del OCAI para los ítems individuales- Énfasis Estratégico.....	83
Figura N°11: Resultado del OCAI para los ítems individuales- Criterio de Éxito.....	84

RESUMEN

El propósito principal de esta investigación fue determinar la Cultura Organizacional Dominante en la empresa DHL Express Venezuela, considerando el Modelo del Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999). Para lograr dicho objetivo, se realizó un tipo de investigación de carácter descriptivo, con un diseño de tipo no experimental-transaccional, ya que la variable no fue manipulada, sino que fue observada y medida un solo momento. La unidad de análisis fue el personal de la empresa DHL Express Venezuela en todos los niveles operacionales y administrativos/logístico de las distintas sucursales. La población estuvo conformada por 216 empleados de la organización ubicados en las seis sucursales del territorio venezolano, La California y la Unidad de Logística. Para obtener la muestra se usó un muestreo probabilístico estratificado, en el que los estratos fueron cada uno de las sucursales de DHL Express en Venezuela, a saber: Maiquetía, Valencia, Barcelona, Barquisimeto, Puerto Ordaz, Maracay, Logística y La California para una muestra final de 156 colaboradores. Es propicio aclarar que solo para la sede de La California se realizó el cálculo muestral y para el resto de las sucursales se consideró la población como muestra debido al reducido tamaño de las mismas. En cuanto a la recolección de información, se utilizó como instrumento un cuestionario elaborado por Cameron y Quinn (2006), denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Posterior al proceso de aplicación del instrumento se realizó el análisis de los datos a través del programa estadístico “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS); este programa permitió calcular las estadísticas descriptivas pertinentes. La investigación se basó en los tipos de culturas expuestos por Cameron y Quinn (1999), a saber: Clan, Jerárquica, Adhocracia y Mercado. De esta forma se pudo determinar que la Cultura Organizacional Dominante en la empresa DHL Express Venezuela es de tipo Clan con un promedio de 30.45, demostrando así su fuerza. De igual forma, también se pudo determinar las culturas en cada una de las sucursales bajo un esquema de subculturas, en las que se encontró presencia de los cuatro tipos de culturas.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn. Cultura Dominante, Sub-Culturas.

INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional es un tema que es de interés para las organizaciones a nivel mundial, debido a que, cuando se comprende que al tener una cultura sólida y compartida por todos sus colaboradores es que puede alcanzar un buen funcionamiento una organización y de esta forma poder ser eficiente y efectiva (Sheen, 2017).

La cultura, según Cameron y Quinn (2006), es un factor crucial en la eficiencia a largo plazo en las organizaciones, en donde el éxito organizacional se encuentra vinculado con la Cultura Organizacional de cada institución. Como ya se mencionó, los objetivos de este estudio son, establecer cuál es la Cultura Dominante en DHL Express Venezuela e identificar las características dominantes de la organización, determinar cuáles son las distintas subculturas e identificar el tipo, la fuerza y la congruencia entre las distintas subculturas, para obtener la Cultura Dominante en la organización.

Para alcanzar dichos objetivos, el presente estudio aplica el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), en el cual expone dos aspectos fundamentales para medir la Cultura Organizacional como lo son: la flexibilidad y discreción con estabilidad y control, y como segundo aspecto la orientación interna e integración con orientación externa y diferenciación. Lo particular de este modelo es que clasifica a la cultura en cuatro tipos: la primera es de tipo Jerarquía; la segunda de tipo Mercado; la tercera de tipo Clan, cuarta y último de tipo Adhocrática y que desarrollaron un instrumento denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) para medirla, el cual fue administrado en la presente investigación con el propósito de dar respuesta a los objetivos antes mencionados.

El manuscrito de esta investigación está conformada por siete capítulos, en el **Capítulo I** se encuentra el Planteamiento de Problema, en donde se expone cual es la interrogante que da pie al estudio, se muestran los objetivos generales y específicos de la investigación y la justificación de porque se está realizando este estudio.

En el **Capítulo II**, se realiza la aproximación al marco teórico, en donde se exponen los antecedentes de la investigación, se explica que es la Cultura Organizacional y el modelo de valores en competencia por Cameron y Quinn (1999); De igual manera se plantean

diferentes teorías que complementan el tópico y que se extrajeron posterior a una revisión del estado del arte con respecto al tema de la Cultura Organizacional.

Como **Capítulo III**, se desarrolla la trayectoria de la empresa, que en este caso DHL Express Venezuela. Este capítulo es completamente dedicado a conocer y comprender la presente organización con detalles como: quienes fueron sus fundadores, su origen, función y finalidad de la organización. Historial sobre su fundación en Venezuela, así como su misión y visión, valores que poseen como institución y se reseña los países en el que operan.

Posteriormente, en el **Capítulo IV** se encuentra el Marco Metodológico constituido por los aspectos referentes al diseño y tipo de investigación, unidades de análisis, población, muestra del estudio, definición de la variable y sus dimensiones. De igual forma se plantea la operacionalización de las variables y la descripción de la técnica utilizada para la recolección, procesamiento y análisis de los datos.

En el **Capítulo V** se realiza el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, los mismos se presentan en el siguiente orden: análisis de las variables demográficas, determinación de la Cultura Organizacional Dominante, análisis de los resultados por sucursales y finalmente el análisis en cuanto a los ítems individuales visualizados en el instrumento de recolección de datos.

A su vez en el **Capítulo VI** se refleja la discusión de dichos resultados, en el que se realiza un contraste y comparación con la información plasmada en el capítulo II.

Posteriormente, en el **Capítulo VII** se presentan las Conclusiones y las Recomendaciones respectivamente.

Para finalizar, se presentan las Referencias Bibliográficas y los Anexos.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones luchan en un ambiente competitivo, donde el avance tecnológico y la globalización de la economía son hoy los rasgos distintivos de cada una de ellas, por lo que es importante lograr sobrevivir ante las acciones del medio ambiente. Entendiendo que toda organización, además de ser una institución social, es un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes, orientada hacia el cumplimiento de ciertas metas o fines, donde su dinámica por la cual se desenvuelve dentro del entorno organizacional, la naturaleza de sus objetivos y la conducta de sus miembros, están muy relacionados con las características sociales, políticas, económicas y culturales del medio donde se desenvuelven (Chiavenato, 2004).

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

Gracias a la importancia que la Cultura Organizacional ha demostrado poseer; muchos investigadores se han dado a la tarea de conceptualizarla. Uno de los primeros autores en estudiar la Cultura Organizacional fue Pettigrew (1979), c.p. Cújar, Ramos, Hernández, y López, (2013), quien la considera como “El sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p 351).

Tal concepto influyó en el de Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término “simbolismo organizacional”, con el cual aluden que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la Cultura Organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización (Cújar, et al, 2013). Posteriormente, Schwartz y Davis (1981), c.p. Llanos y Bell, (2018), afirmaron que la Cultura Organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas

creencias y expectativas producen normas que regulan la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (p. 3).

Por su parte Edgar Schein (1983), amplió el concepto de la Cultura Organizacional, manifestando que la Cultura Organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí, con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la Cultura Organizacional como:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas a adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (Schein, 1983, p. 14)¹.

De igual manera, Chiavenato (2004), ha desarrollado el modelo de la gestión del talento humano y como parte de ésta, considera a la Cultura Organizacional, la cual describe como “un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros” (p. 120).

Para este autor, la Cultura Organizacional no es algo palpable, sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias, representa el conjunto de normas no escritas o informales, los significados que dan las personas de la organización a su comportamiento y por lo tanto a sus prácticas. Así mismo, siguiendo con Chiavenato (2004), éste realiza una representación gráfica mediante un iceberg, para una mejor comprensión de la misma donde lo que se puede observar, se encuentra representado por: normas, políticas, misión, objetivos, procedimientos. Por su parte la base, aquella que no se ve, estaría compuesta por: percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas de grupo y otras (Chiavenato, 2004).

La importancia de la Cultura Organizacional se vuelve más valiosa ya que poco a poco comienza a jugar un papel cada vez más importante para las organizaciones debido a

¹ The basic process of embedding a cultural element, a given belief or assumption, is a “teaching” process, but not necessarily an explicit one. The basic model of culture formation, it will be remembered, is that someone

que quieren y desean lograr ante todo el éxito, por lo tanto, es importante saber enlazar todos aquellos elementos que poseen las organizaciones. Como se mencionó anteriormente cada organización es un sistema complejo y humano lo que conlleva a que poseen características, estructuras y sistemas de valores propios, que la caracterizan y la hacen única, pero lo más importante es que todos estos detalles deben de ser estudiados, analizados e interpretados, lo que hace posible que cada organización tenga conocimiento de su propia cultura (Chiavenato, 2004).

El primer paso para conocer una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su Cultura Organizacional o su filosofía corporativa. La forma en la que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la Cultura Organizacional. (Chiavenato, 2004, p. 123).

Como mencionan Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006), el término Cultura Organizacional posiblemente sea uno de los conceptos que mayor atención ha recibido en las dos últimas décadas, al concentrar la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de las organizaciones e incluso economistas, debido, en gran medida, a la relación que se presupone entre cultura y rendimiento organizacional.

Cuando nos situamos en el marco de un entorno demandante en la que se encuentran inmersas las organizaciones, el poseer una cultura fuerte y dominante puede servir de gran ayuda y puede traer grandes ventajas para la organización. En este siglo XXI podemos encontrar el aporte de Azevedo (2007); c.p. Leite (2009), el cual se refiere a la Cultura Organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar. En este sentido, la Cultura Organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. De ésta forma al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Cota y Caldivillo, 2008).

Es importante aclarar que no existe una cultura “ideal”, la cultura ideal para cada organización será aquella que mejor responda a las necesidades internas de ésta y a una gestión eficaz de su relación con el entorno. Esta premisa nos aproxima a uno de los elementos más importantes de una cultura organizativa funcional: su adaptabilidad o flexibilidad para responder a las necesidades intra y extra organizativas (Ortiz y Olaz, 2010).

Según Robbins y Coulter (2005), la Cultura Organizacional surge a través de “los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización” (p.531). Adicional, afirman que la cultura de una organización no desaparece con sus fundadores, sino que se perpetúa y es capaz de adaptarse.

Lo que se espera es que la Cultura Organizacional se perciba y se entienda como algo deseable para toda la organización, que sea el marco de referencia que guíe los esfuerzos coordinados de todos los que cumplen una misma misión, que todos los miembros se sientan identificados con ella y que la compartan, indistintamente de su posición en la estructura (Salazar, 2008).

Para Robbins y Judge (2013), la Cultura Organizacional representa un grado de percepción sobre la organización, que suele ser común a todos sus miembros. Sin embargo, pueden existir subculturas al interior de la organización. De igual forma, estos autores establecen que una Cultura Dominante es aquella que “expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización” (p.553), y en cuanto a las subculturas las definen como “miniculturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica” (p.553).

Esto último también fue expresado, muchos años antes, por Schein (1997) c.p. Salazar, (2008), el cual considera que “pueden llegarse a establecerse diferencias entre una Cultura Dominante o superior, la cual contiene los valores, creencias y directrices que son compartidas por todos los miembros de la organización y varias subculturas que pueden llegar a establecerse a razón de equipos, proyectos, divisiones, regiones, unidades funcionales” (p.6). Siguiendo este hilo referente a las subculturas, Hansen (2008) c.p. Salazar, (2008), comenta el hecho de que los investigadores han presentado la noción de una organización que tiene una cultura única o la presencia de más de una cultura.

Por su parte, Cameron y Quinn (1999) señalan que “dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden

igualmente reflejar su propia cultura única” (p.15). Para Robbins (2004) c.p. Salazar, (2008) “una subcultura incluirá, generalmente, los valores centrales de la cultura de la organización, más los valores adicionales específicos de los miembros del departamento, oficina o unidad de la organización particular” (p.7).

Considerando lo anterior, Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología específica para el estudio de la Cultura Organizacional basada en el modelo conocido como “Competing Values Framework” (CVF). El propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la Cultura Organizacional en particular, identificando cuatro tipos de culturas dominantes: a) Clan, b) Adhocracia, c) Jerarquizada y d) Mercado.

“El modelo CVF muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de los miembros, o por el contrario si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y el control frente a los cambios” (Sepulveda, 2004, p.10). Usando estos principios, Cameron y Quinn (1999) generan un instrumento al que denominan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), que consiste en un cuestionario útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF.

Es interesante comprender que los elementos centrales de la Cultura Organizacional sean compartidos y sean evidentes a la hora de tomar decisiones y de actuar verdaderamente como grupo con un fin común, es lo que crea la necesidad de reconocer los factores que se sincronizan y aquellos que difieren sustancialmente de la apreciación generalizada de la Cultura Organizacional como un fenómeno integrador (Domínguez, Rodríguez y Navarro, 2009)

De este modo, aceptando el hecho de que crear, difundir y generar una cultura sólida es muy necesario para garantizar los mejores resultados como organización y que el diagnóstico de una cultura ayuda a las organizaciones a comprender los niveles en lo que se encuentran inmersos el significado compartido existente en la organización, para lo que se requiere un estudio tanto de la cultura de la organización como de las culturas específicas de las diferentes subunidades, que al fin y al cabo definen la cultura organización en su plenitud. (Salazar, 2008).

Tal como se ha podido plasmar en los párrafos precedentes, la Cultura Organizacional es un tema que ha tenido gran rol e importancia desde los años 70 u 80; desde entonces se entendió que es necesario que la Cultura Organizacional esté presente en cada organización. Por lo tanto para cualquier empresa que desee ser competitiva, ésta debe contar con una Cultura Organizacional ya que está “sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben de conducirse en esta” (Marín, Moreno y Ricárdez, 2015, p.7). Analizar la Cultura Organizacional es realmente importante, ya que es la responsable de que los trabajadores transmitan la cultura de la institución, por medio de la su conducta desde el primer instante que pasan por las puertas de la misma.

Como mencionan Di Candia, Pippolo y Rainusso (2011), la Cultura Organizacional representa un beneficio real si facilita a la empresa a resolver sus problemas de adaptación y de organización, entendiendo que los límites que presenta la cultura radican en que en algunas oportunidades se convierte en una estructura que bloquea cualquier cambio e innovación, por lo tanto las organizaciones deben de disponer de una cultura sólida que le permita afrontar los problemas de adaptación a su entorno e integración interna.

De igual forma, Serrano (2013) afirma que la Cultura Organizacional debe de ser dominante, es decir, reconocida por la mayoría de los miembros de la misma, entendiendo que existen culturas organizacionales débiles y eso se ve reflejado en los bajos indicadores que se contemplan en las organizaciones con respecto al cumplimiento del plan estratégico.

Por su parte Robbins y Judge (2013) afirman que, si las organizaciones no tuvieran una Cultura Dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la Cultura Organizacional como variable independiente disminuiría debido a que no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de “significado compartido” de la cultura lo que hace que esta sea un elemento poderoso para guiar y conformar el comportamiento. Es por esto que Serrano (2013) afirma que la Cultura Organizacional debe de ser bien definida, entendida y aceptada para que todos los colaboradores trabajen bajos los mismos lineamientos y logrando iguales resultados.

Debido a que esta investigación se está realizando en una empresa en Venezuela se considera necesario poner en contexto esta investigación con lo que es la situación país

actual. En el caso venezolano, uno de los más grandes desafíos que se encuentran presentes en las empresas es, la motivación y retención del talento dentro de las empresas; por la situación económica que atraviesa Venezuela. Una mala práctica de contratación puede repercutir negativamente en el negocio, debido a esto las organizaciones se ven en la obligación de realizar políticas de compensación llamativas que sirvan para retener al personal, que tiene la tendencia a salir del país debido al contexto de hiperinflación en el que se vive día a día en Venezuela. En cuanto a esto, Mowday, Porter y Steers (1999) c.p. Robbins (2016), afirman que un resultado específico de una cultura fuerte debe de ser disminuir la rotación de los empleados, además demuestra un gran acuerdo entre sus miembros respecto al objetivo de la organización, dicha unanimidad de propósito construye la cohesión y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de que los trabajadores egresen de la organización.

En este sentido, al tener una Cultura Organizacional sólida dentro de la empresa, es que se logra desarrollar el sentimiento de lealtad en el trabajador; disminuyendo así el éxodo del personal capacitado. Este sentimiento de identidad y lealtad que poseen los trabajadores hacia su organización se convierte en una ventaja competitiva; ya que esto los distingue de sus competidores en el mercado. Esto lo vemos reflejado en Di Candia, et al, (2011) ya que estos autores afirman que estudiar la Cultura Organizacional permite descubrir la forma de enfrentarse con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, influido en gran parte por el avance tecnológico y la globalización de los mercados, actuando así la cultura como un mecanismo catalizador en las personas, al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización.

Adicionalmente, la empresa DHL Express Venezuela posee sedes en diferentes zonas geográficas del país, que pudieran considerarse subculturas. Por lo que resulta interesante poder determinar cómo esas distintas subculturas impactan o no en la formación de una Cultura Dominante en dicha organización, tal como lo exponen los autores Cameron y Quinn (1999) y de esta forma, también se contribuye a la demostración en campo del modelo de éstos autores, así como a la generación de conocimiento en esta área.

Por otra parte, se tomó la decisión de realizar este trabajo de grado en la empresa DHL Express Venezuela, debido a que se realizó una búsqueda de estudios que determinarán

la Cultura Dominante de una empresa o sector, que emplearán el modelo “Competing Values Framework” (CVF) y utilizarán el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) propuestos por Cameron y Quinn (2006), se observó que dichos estudios fueron realizados en empresas de sectores económicos distinto al de la presente investigación.

Como por ejemplo: Salazar (2008) estudió la Cultura Organizacional en una empresa del sector asegurador venezolano, Ramachandran; Chong e Ismail (2010) determinan la Cultura Organizacional en la Universidades públicas y privadas de Malaysia; Kuster (2012) indaga en las percepciones de la Cultura Organizacional de un distrito universitario comunitario múltiple; Lourdes, García, Hernández, Vargas, Cuevas (2012) diagnosticaron la Cultura Organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia; Arévalo, Navarro, Bayona (2016), realizaron una revisión a partir de la necesidad de medir la Cultura Organizacional; Azuaje (2017) diagnóstico de una Cultura Organizacional en una empresa del sector de construcción venezolano caso grupo Roangi, y por último, Noya (2018) estudió las propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de la ciudad de Lima. Como puede extraerse, los estudios anteriores están referidos a sectores económicos como el asegurador, educativo, construcción, más no envíos y paquetería; de ésta manera la actual investigación contribuye a ampliar el ámbito de estudio de la Cultura Organización.

Dado lo anteriormente planteado, surge la interrogante que da pie a nuestra investigación.

¿Cuál es el tipo de Cultura Organizacional Dominante actual según los colaboradores adscritos a la empresa DHL Express Venezuela en 2019, considerando el Modelo del Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999)?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General.

Determinar el tipo de Cultura Organizacional Dominante actual de los colaboradores adscritos a la empresa DHL Express Venezuela en 2019, según el Modelo del Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999).

Objetivos Específicos.

1. Establecer la presencia de elementos de una Cultura Dominante de tipo **Clan**, en la empresa DHL Express Venezuela, según el modelo de Cameron y Quinn (1999).
2. Establecer la presencia de elementos de una Cultura Dominante de tipo **Adhocracia**, en la empresa DHL Express Venezuela, según el modelo de Cameron y Quinn (1999).
3. Establecer la presencia de elementos de una Cultura Dominante de tipo **Mercado** en la empresa DHL Express Venezuela, según el modelo de Cameron y Quinn (1999).
4. Establecer la presencia de elementos de una Cultura Dominante de tipo **Jerarquizada** en la empresa DHL Express Venezuela, según el modelo de Cameron y Quinn (1999).
5. Identificar **la fuerza y la congruencia** de las sub-culturas para obtener la Cultura Dominante en la organización DHL Express Venezuela, según el modelo de Cameron y Quinn (1999).
6. Identificar las posibles variaciones de los tipos culturas presentes en la organización DHL Express Venezuela, según el modelo de Cameron y Quinn (1999), de acuerdo a las variables demográficas objeto de estudio.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

A continuación, se ofrece una reseña de las investigaciones llevadas a cabo en los últimos años que han tratado el tema de la Cultura Organizacional bajo el Modelos de los autores Cameron y Quinn (1999) y su instrumento de medición “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI), las cuales ofrecen aportes valiosos o sirvieron de plectro al presente instrumento.

La primera investigación corresponde a una tesis de la Universidad Católica Andrés Bello, elaborada por Ana María Salazar (2008), titulada: “Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano” (p.1). Esta investigación se realizó en una empresa del sector asegurador venezolano y la población para el estudio estuvo constituida por todos los empleados que formaban parte de la empresa de seguro a nivel nacional, es decir, en sus nueve sucursales, Caraca, Maracay, Valencia, Puerto Ordaz, San Cristóbal, Puerto La Cruz, Porlamar, Maracaibo y Barquisimeto.

Consistió de una investigación de tipo descriptiva, de carácter cuantitativa que utilizó como herramienta de recogida de datos, el cuestionario propuesto por Cameron y Quinn (1999) llamado “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI). Al ser empleado este instrumento se obtuvo como resultado, los rasgos más característicos de la cultura no mostraron un énfasis significativo en ninguna de los cuatro tipos de cultura, entendiendo así, que no se pudo determinar un tipo de Cultura Dominante.

Por otra parte, se realizó el análisis de un estudio sobre la Cultura Organizacional en las Universidades públicas y privadas de Malaysia, titulada: “Un estudio exploratorio que compara las perspectivas de las facultades en universidades públicas y privadas en Malasia” (p.2)². Este estudio fue elaborado por Sharimllah Ramachandran, Siong-Choy Chong y Hihamuddin Ismail (2010) y tuvo como finalidad estudiar la Cultura Organizacional en

² An exploratory study comparing faculties' perspectives within public and private universities in Malaysia (Ramachandran, Chong y Ismail, 2010, p.2)

instituciones para educación superior (IES) tanto pública como privada, para así obtener información empírica sobre las diferencias que se presentan al tener un aprendizaje cruzado.

La unidad de análisis para este estudio fueron los institutos para educación superior (IES), esto a su vez se dividía en dos, las universidades públicas y las universidades privadas; de igual forma la población utilizada para esta investigación fue todo el personal académico de ambas instituciones, en este estudio se le dio uso “Competing Values Framework” (CVF) propuesto por Cameron y Quinn (1999). Para este estudio se empleó el instrumento de “Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI), el total de las personas encuestadas fue de 594 de los cuales el 33.9% era de universidades públicas y el 52.8% correspondía a universidades privadas.

De esta investigación se obtuvo como resultado, la importancia que tiene el crear conciencia en los institutos para educación superior (IES) sobre su Cultura Organizacional y así poder elaborar estrategias, desde las perspectivas de los profesores para obtener el logro de los objetivos y la visión de la organización.

Como tercer caso de estudio tenemos una tesis de la Universidad Estatal de Colorado, elaborada por Kimberly Kuster Dale (2012), la cual se realizó para obtener el Grado de Doctor en Filosofía. La tesis es titulada: “Percepciones de la Cultura Organizacional de un distrito universitario comunitario múltiple: Métodos mixtos en concierto” (p.1)³. Esta investigación fue realizada en las tres sedes del campus universitario de la Universidad Pública de Midwest Rural (MRCC).

Ciertamente, esta investigación contó con una recolección de datos de forma cuantitativa y cualitativa. En el caso cuantitativo se utilizó el instrumento “Organizational Culture Assessment Instrument” OCAI, mientras que en la parte cualitativa se realizaron entrevista a los participantes. Por otra parte, la población y las personas quienes se midieron para el estudio fueron en parte todos los empleados del distrito, quienes trabajan tiempo completo, a quienes se les aplicó una encuesta cuantitativa, simultáneamente se realizaron entrevistas de forma cualitativa a empleados de distintos grupos interesados en cada campus y así poder recolectar más información detallada. En fin esta investigación obtuvo como

³ Perceptions of organizational culture of a Multi-Campus Community College District: Mixed Methods in concert (Kuster, 2012)

resultado, poder determinar cuál es la percepción de la cultura universitaria preferida por los empleados.

La siguiente investigación consultada fue un estudio de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya, en México, presentada por Dra. Ma. de Lourdes E. García Vargas, Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Benito Erasmo Vargas Álvarez, M.B. Héctor Cuevas Vargas (2012). Titulada: “Diagnóstico de la Cultura Organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia” (p.2). La investigación tiene como relevancia “validar el Modelo del Marco de Valores en Competencia (MVC) en dos universidades, así como establecer la Cultura Organizacional Dominante y preferida en ambas instituciones” (p.2).

Los autores de la mencionada investigación realizaron un estudio de carácter cuantitativo en una población de estudiantes de la carrera de Desarrollo de Negocios en las dos universidades. El método de recolección de datos utilizado fue el OCAI y los datos arrojaron como resultado que la Cultura Organizacional Dominante de ambas universidades es de Mercado y como preferida para la institución antigua con 21 años de antigüedad, es de “clan”, mientras que para la institución reciente con 15 años de antigüedad, la preferida es de “adhocrática”; es decir, que la institución más antigua es de tipo familiar y la reciente es de tipo empresarial.

El subsiguiente estudio corresponde a una investigación de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña, en Colombia; presentada por Arévalo, Navarro, Bayona (2016), titulado: “La necesidad de medir la Cultura Organizacional. Una revisión del tema”. Esta investigación tuvo como objetivo “presentar los resultados de la revisión y el análisis del tema de la Cultura Organizacional y los modelos y métodos para su respectiva medición (p.1). Esta investigación tuvo como objetivo estudiar la cultura de las organizaciones con la finalidad de mejorar su desempeño, debido a que esto va de la mano con el éxito de la empresa; sin embargo, aún son muchas las organizaciones que todavía no han mostrado su interés en estudiar la Cultura Organizacional y mucho menos en medirla. Los autores con esta investigación concluyen que es complicado encontrar un modelo o instrumento que sea capaz de medir exactamente la Cultura Organizacional de distintas empresas.

Luego se observó una investigación que corresponde a la Universidad Católica Andrés Bello, pertenece a la escuela de Ciencias Sociales realizada por Katherine Azuaje

(2017), esta tiene como título “Diagnóstico de Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: caso grupo Roangi del Sector de Construcción Venezolano” (p.2). Además, este estudio tiene como objeto de investigación “determinar la Cultura Organizacional Dominante, según Cameron y Quinn (1999), en Grupo Roangi, C.A en el sector de construcción venezolano durante el periodo 2016-2017” (p.25).

Azuaje (2017), en su trabajo de grado utiliza una unidad de análisis de 122 trabajadores del grupo Roangi y una población total de 123 trabajadores al juntar los distintos niveles, operativos, administrativos, supervisorios, gerencial del Grupo Roangi C.A. para el año 2017. Por otra parte, el método de recabar los datos empleados en este estudio fue un cuestionario elaborado por Cameron y Quinn en 2006, llamado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Está investigación fue un estudio de tipo descriptivo que tuvo como resultado que la cultura dominante que prevalece en el Grupo Roangi a nivel global era una cultura de tipo Mercado y con 11 puntos de diferencia en segundo lugar una cultura de tipo jerarquizada.

Por último, se hace referencia a investigación de la Universidad de Lima, de la Facultad de Psicología, elaborada por Jimena Cerpa Noya (2018), titulada “Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana” (p.1). La misma tuvo como finalidad “adaptar las propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument en una muestra de trabajadores del sector público y privado en Lima Metropolitana” (p.27).

La unidad de análisis para este estudio estuvo destinada a los participantes en distintas empresas privadas y públicas en Lima Metropolitana de áreas disímiles de trabajo así como: servicio, manufactura, transporte, consumo e industria. De modo que la población total fue de 211 trabajadores cubriendo desde los cargos gerenciales hasta los cargos de asistentes de distintas empresas de Lima Metropolitana; no obstante, se utilizó una muestra de carácter no probabilístico.

Para la recolección de datos de esta investigación se empleó el instrumento llamado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) tal cual como es mencionado en el título de la investigación y que se basa en el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999). Por medio de este se obtuvo como resultado que el instrumento OCAI si presenta validez y confiabilidad a la hora de ser aplicado en los trabajadores del sector

público y privado de Lima Metropolitana, está validez a su vez se ve vinculada con el hecho a que el OCAI fue respaldada por 11 jueces expertos, quienes aprobaron la estructura del instrumento calificado de tal forma a los ítems como claros, congruentes y relevantes.

Bases Teóricas de la Investigación

Cultura Organizacional

El concepto de Cultura Organizacional surge fundamentalmente de la búsqueda de querer comprender con más profundidad las organizaciones. El autor Pettigrew en 1979, inició la publicación de escritos formales referidos a la Cultura Organizacional, introduciendo la concepción de la “cultura” al campo organizacional; demostrando cómo utilizar la cultura en los análisis organizacionales. En este sentido, este autor define la Cultura Organizacional como:

El sistema por el cual un grupo dado en un momento determinado acepta, públicamente y de manera colectiva, los significados operativos por los cuales interpreta su situación y a sí mismo, a través de un sistema de términos, formas, categorías, e imágenes. (Pettigrew, 1979, p.574).

A partir de la mitad de la década de los 80, Schein (1988) incluye en su definición las dos principales funciones que debe cumplir la cultura en una organización determinada, siendo estas la adaptación externa y la integración interna. Por lo que conceptualiza la Cultura Organizacional como:

Un modelo de presunciones básicas-inventadas. descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1988, p. 17).⁴

⁴ The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be

Para Peiró (1990) c.p. Sánchez et al, (2006) el concepto hace referencia a contenidos culturales que implican un proceso de configuración que consiste en un aprendizaje de significados compartidos y define la Cultura Organizacional como “el sistema de creencias y asunciones de una organización, las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes” (p. 385).

Con esto podemos entender que la cultura debe permitir a la organización resolver los problemas en forma tal que le permita sobrevivir, así como al mismo tiempo, coadyuvar en que los miembros de una organización se sientan integrados y esta situación se logra cuando los individuos conocen qué es lo que deben hacer, cómo deben actuar y qué es lo que se espera de ellos, es decir, “la Cultura Organizacional determina las reglas que deben seguir los miembros de una organización, normando así el comportamiento de los empleados” (Hernández, Mendoza y González, 2007, p.3).

Situándonos más en este siglo XXI podemos encontrar autores como Koontz y Weihrich (2007), quienes alegan que la Cultura Organizacional es “el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional” (p. 202).

De igual forma, también es definido como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (Cújar, Ramos, Hernández, y López, 2013).

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

Por su parte, Chiavenato (2009) establece que la Cultura Organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno, estableciendo que “es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y

considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 1988, p. 17)

otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (p.126).

De igual forma, Chiavenato (2009) nos proporciona 6 características principales de la Cultura Organizacional:

1. Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros se caracterizan por el lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas: Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan.
4. Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
6. Clima Organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes, proveedores, etc.

“Cada una de estas características se presentan en distintas medidas y puede dar lugar a controversias” (Chiavenato, 2009, p.126).

Como se puede advertir, hay definiciones variadas, algo perfectamente entendible puesto que, como sostiene Alexander (1990) c.p. López (2007) “cada perspectiva posee su porción de verdad. Sin embargo, en la mayoría de las definiciones expuestas se encuentran elementos comunes que nos acercan al dominio que le es propio a la Cultura Organizacional” (p. 21).

De esta forma, como estos autores mencionados previamente, existen una gran cantidad de otros investigadores que a su vez han realizado sus aportes a la definición y entendimiento de la Cultura Organizacional y esto lleva a afirmar que no existe una definición exclusiva e indivisa de Cultura Organizacional. A pesar de ello, se considera relevante rescatar ciertos talantes en los que diversos autores concuerdan, tales como que la cultura son los valores, mitos y filosofía que los miembros de la organización comparten y los diferencian de las demás instituciones y que además hace énfasis en el aprendizaje del

sistema de valores organizacional que cuando son compartidos por sus miembros, fortalecen la cultura misma, argumentando que las culturas fuertes pueden llevar a sus miembros al logro de los objetivos organizacionales deseados, tales como el compromiso, la cooperación y una mayor consistencia en la toma de decisiones y el desempeño (Hernández, Mendoza y González, 2007).

Teniendo un panorama extenso sobre los diferentes conceptos de la Cultura Organizacional, diferentes autores se han establecido las funciones Cultura Organizacional posee en las empresas. Entre ellos Robbins y Judge (2013) enumera 5 funciones específicas que posee la Cultura Organizacional:

1. Define fronteras, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
4. Mejora la estabilidad del sistema social.
5. Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

Por su parte, Marin (1997) c.p. Salazar (2008), afirma que la función general de la Cultura Organizacional no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

Teniendo como referencia lo anterior nos damos cuenta que el papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo, en este sentido Robbins y Judge (2013) comenta que, “a medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección” (p. 590).

Siguiendo este hilo de ideas nos topamos con la diferencia que establecen algunos autores entre una Cultura Organizacional fuerte versus una débil, el argumento que mayormente se utiliza es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la menor rotación. En este sentido Wiener (1988) c.p. Robbins y Judge (2013) afirma, que en “una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa” (p.536). Los

valores nucleares Robbins y Judge (2013), los define como “los valores principales o dominantes aceptados en toda la organización” (p.589).

En congruencia con esta definición Robbins y Judge (2013), nos plantea que una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento.

Sustentando lo anterior Denison, Haaland y Goelzer (2004) realizaron un estudio con 230 organizaciones de diferentes industrias de todo el mundo en el que el tener una Cultura Organizacional fuerte y positiva se asociaba con la mayor eficacia organizacional. Este estudio publicado por la revista *Organizational Dynamics*, revela que tener una Cultura Organizacional fuerte y productiva se asocia con el mayor crecimiento de las ventas, rentabilidad, satisfacción de los empleados y desempeño organizacional en general, sin importar donde se localice físicamente la empresa.

Deal y Kennedy (1985) c.p. Salazar (2008), se adscriben al grupo de autores que clasifican a las Culturas Organizacionales como fuertes o débiles, y establecen por su parte una serie de factores, que se pueden presentar en conjunto o por separado, para poder percibir que la cultura de la organización podría estar presentando problemas o constituirse en una cultura débil y esto se puede observar de la siguiente forma:

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

Tomando en cuenta lo anterior podemos notar que las funciones y el fortalecimiento de una Cultura Organizacional otorga como resultado una característica diferencial entre las organizaciones, en este orden de ideas, Rodríguez (2009) aporta una visión distinta sobre la

Cultura Organizacional, ya que ve a la Cultura Organizacional como un potencial activo estratégico para la organización, sustenta su visión con varios autores como Smircich (1983) c.p. Rodríguez (2008) que afirma que la Cultura Organizacional es una variable que podría ser un medio o recurso para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. Como menciona Barney (1986) c.p. Rodríguez (2009) Y “si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en una ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito” (p.68).

De igual manera, una estrategia y su implementación a través de estructuras y sistemas, no alineada con el sistema cultural (creencias y valores) podría llevar a ineficiencias, un deterioro en el desempeño y la pérdida de eficacia en el logro de objetivos. (Rodríguez, 2009, p.69).

Por otro lado, distintos autores han considerado el tema de la funcionalidad de la Cultura Organizacional; así como Schein (1988) quien considera funcional una Cultura Organizacional que “contribuya a la integración interna mediante la cohesión de sus miembros o a la adaptación externa a los cambios contextuales” (p. 64). La Cultura Organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente crean una identidad organizacional.

Una cultura funcional según Rodríguez (2009) “además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe de ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno” (p. 75).

Por otra parte, un agregado fundamental que trae consigo la Cultura Organizacional es el término subculturas. Existen corrientes de investigación que definen y avalan la idea de la formación de subculturas organizacionales, por su parte los autores Deal y Kennedy (1985) c.p. Salazar (2008) señalan que “todas las compañías tienen subculturas por que las diferencias funcionales, ya se trate de ventas, investigación y desarrollo o manufactura, particularizan los aspectos especiales del ambiente de negocio” (p. 28).

Van Maanen y Barley (1985) c.p, Sánchez et al, (2006) nos indican que es más adecuado hablar de organización cultural que de Cultura Organizacional, para que de esta manera se enfatice que en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo que el

grupo de trabajo será para ellos la unidad de análisis más adecuada que la organización en su conjunto. Así, dentro de una organización pueden existir una Cultura Dominante y unas ciertas subculturas. A lo anterior se le suma Weick (1995) que señala que las organizaciones no tienen cultura sino culturas y por eso es difícil su cambio, desde este punto se logra entender la Cultura Organizacional como la intersección de los sistemas interpretativos de las subculturas organizacionales insertadas en la cultura dominante.

De esta manera Van Maanen y Barley (1985) c.p. Hamui, Vives, Gutierrez, Castro, Lavalle y Sanchez (2014) conceptualizan las subculturas como:

Un subconjunto de integrantes de la organización que interactúan con regularidad, se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, comparten una serie de problemas específicos y realizan acciones rutinarias con base en significados compartidos. (p. 76).

Otros autores han hecho alusión a la cultura de grupo aunque con diversos significados. Como se podría con Douglas y Donald Bolon (1994) c.p, Aguilar (2006), perciben la necesidad de acuñar un nuevo término de tal manera que el concepto pueda ser clarificado y especificado. Para ellos los términos “subcultura” o “microcultura” tampoco parecen captar adecuadamente el concepto de cultura de grupo, debido a su argumentación en la cual una subcultura implica una derivación de la Cultura Organizacional a la cual consecuentemente, se le asigna una importancia secundaria. En efecto esta secuencia causal ocurre, especialmente en las primeras etapas del ciclo de vida de una organización o en organizaciones muy pequeñas, esto sugiere que la cultura de una organización con frecuencia es derivada de la interacción de esas llamadas “subculturas”.

En cuanto a esto Trice y Beyer (1993) c.p. Salas, Arriola y Bernabé (2008) proponen que las organizaciones están compuestas por una multiplicad de subculturas discretas que están unidas, fuerte o suavemente, por una cultura general. Siendo la cultura general la que está constituida por elementos culturales que son profesados por cada persona en la organización, independientemente de la subcultura a la cual pertenecen, por lo que definen las subculturas como “unos conjuntos distintivos de ideologías, formas culturales y otras prácticas que identifican a un grupo de personas en una organización determinada” (p. 11).

Comprendiendo lo anterior, se puede afirmar que la Cultura Organizacional influencia en cierta forma a las subculturas, así como éstas tienen un impacto en la conformación de la

cultura general de una organización, en especial las subculturas profesionales puesto que tienen una cultura aprendida e internalizada gracias a la educación formal que recibieron y la actualización constante que sufren mediante asociaciones externas y comunidad académica (Van Maanen y Barley, 1984 c.p. Salas et al, 2008). Las subculturas difieren entre ellas mismas considerablemente, lo cual genera relaciones de armonía o apoyo entre algunas, de conflicto y rivalidad entre otras y de independencia entre varias de las mismas, de acuerdo con Martín (2002).

Deal y Kennedy (1985) c.p. Salazar (2008, p.29) afirman que “las subculturas, en un ambiente cultural débil, pueden ser muy nocivas, cuando es imposible entender los valores de la corporación, una subcultura puede imponer un comportamiento, y más tarde o más temprano, causar una desviación cultural en la empresa”. Schein (2004) apunta que las subculturas tienden a surgir con más facilidad en organizaciones grandes.

En este sentido Deal y Kennedy (1985), proponen las siguientes cuatro consideraciones que deben de tenerse en cuenta al tratar el tema de las subculturas en las organizaciones, estas nos permitirán identificar cuándo las diferencias que incluyen dichas subculturas podrían convertirse en un problema para la cultura dominante.

1. Cuando una cultura crece hacia adentro: si no ocurre un intercambio formal o informal entre ellas, las subculturas pueden desarrollarse hacia adentro y empiezan a operar en detrimento de la empresa en general.
2. Cuando surgen a la superficie los choques entre las subculturas: cada una intenta públicamente minar la posición de las demás. En efecto, es deseable una sana tensión entre las culturas, pero cuando se torna pronunciada y se vuelve nociva, puede significar un problema.
3. Cuando las subculturas se vuelven exclusivas: en pocas palabras, es un síntoma seguro de que habrá problemas. Dado que las subculturas asumen los requisitos de clubes exclusivos, restricciones para poder pertenecer a ellas; es decir, esto conlleva a la exclusión arbitraria de algunos individuos, de rituales solo para miembros, entre otros.
4. Cuando los valores de la subcultura tienen mayor prioridad que los valores compartidos de la compañía: como resultado, es cuando las subculturas

empiezan a ponderar sus creencias por considerarlas superiores a los dogmas generales de la empresa.

Por su parte Robbins (1988) c.p. Gutiérrez (2013, p.7), aclara “Si en una organización las subculturas son más fuertes que la Cultura Organizacional no abra una interpretación uniforme de lo que representa el comportamiento adecuado y el inadecuado”. Por consiguiente, la Cultura Organizacional debe ser bien definida, entendida y aceptada para que todos los colaboradores trabajen bajos los mismos lineamientos y de esta forma alcanzar resultados iguales. En resumen, se puede afirmar que una empresa puede tener subculturas en la organización pero, lo que toda empresa desea poseer o alcanzar es que la Cultura Organizacional bien definida sea dominante e independiente.

Modelos de medición de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es un tema extremadamente amplio e inclusivo en su alcance; así mismo también se conoce que medirla ayuda a identificar cuál es el impacto que esta tiene en los resultados de la organización, por lo que se podría considerar como un requisito el que las organizaciones apliquen instrumentos cualitativos o cuantitativos que brinden ayuda en cuanto a la medición de la Cultura Organizacional (Arévalo, Navarro, y Bayona, 2016).

Existen distintas formas de determinar la Cultura Organizacional, a continuación, se muestra una sinopsis de elementos que distintos estudiosos definen como clave a la hora de evaluar la Cultura Organizacional. Kreps (1990) indica una catalogación, en donde se observan cuatro caracteres claves en la Cultura Organizacional y son los siguientes:

- 1.Los valores: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa y están frecuentemente plasmados en slogans;
2. Los héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura;
- 3.Los ritos y rituales: las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa;
4. Las redes de trabajo de la comunicación cultural; canales

informales de interacción, que se usan para la introducción de los miembros en la cultura de la organización. (Marín, 1997, p. 74).

De la misma manera en la que existen diferentes formas en la que se describe la Cultura Organizacional, durante los años se han creado distintas formas de medirla. Hernández, Méndez y Contreras (2014) c.p. Carrillo, (2016), manifiestan que no existe un modelo perfecto de Cultura Organizacional, sin embargo, éste debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez.

Vargas (2007) c.p. Carrillo, (2016) afirma que la observación, cuestionario, encuesta, entrevista y exámenes de ideologías son algunas herramientas de evaluación de la Cultura Organizacional. Vargas (2007) por su parte destaca los métodos de medición generados por el estudio de Lewis (1996) que contempla investigaciones referentes desde el año 1986 hasta 1992 (Ver Tabla N°1), en su mayoría se tratan de métodos cuantitativos e incluye el estudio de combinación de métodos cuantitativos diseñado por el mismo Lewis. Esta tabla nos muestra las diferentes elecciones que realizan los investigadores en cuanto al método a utilizar en la investigación: cuantitativos o cualitativos.

Tabla N°1: Métodos para la medición de la Cultura Organizacional basado en Lewis

Autores	Métodos de medición de la cultura
Amsa (1986)	Métodos cuantitativos
Barnett (1979,1988)	Método cuantitativo: análisis de Galileo
Cooke and Rousseau (1988)	Método cuantitativo para medir normas de conducta y expectativas
Desatnick (1986)	Método cuantitativo
Hofstede (1986)	Método cuantitativo
Reynierse (1986)	Método cuantitativo
Reynierse y Herker (1986)	Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos: entrevistas, discusión en grupos, dinámica organizacional
Reynolds (1986)	Método cuantitativo: cuestionario para medir lenguaje, símbolos y conceptos
Wiener (1988)	Método cuantitativo para sistema de valores centrales
Nossiter y Biverman (1990)	Dibujo proyectivo y fantasías analógicas-metafóricas

Tucker et al (1990)	Cuestionario comprensivo
Brink (1991)	Teoría de la motivación del código de color
Lewis (1992)	Combinación de métodos

Fuente: Carrillo (2016) p. 6.

De igual forma, Salazar (2008) resalta que el hecho de que, al estudiar la Cultura de una Organización, muchas son las variables o elementos que pueden incluirse en el estudio, por lo que la preferencia por unos u otros factores, para evaluar la Cultura Organizacional depende del tipo de estudio y del interés particular del investigador, en la Tabla N° 2 se puede visualizar los diferentes modelos metodológicos para el estudio de la Cultura Organizacional.

Tabla N°2: Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la Cultura Organizacional

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

	miembros de la organización. Utiliza datos previamente elaborados por la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ● Fundadores: formación, procedencia, motivación. ● Signos y símbolos: ritos, slogans, actitudes, comportamientos, historia. ● Valores: declarados, aparentes. ● Oficio. 	indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de los valores. Se centra en el lado humano de la organización. Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la Cultura Organizacional, propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.
Cardona (1986)	Fundamenta el estudio de la cultura de la organización en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos	Se centra en siete aspectos claves: <ul style="list-style-type: none"> ● Cómo se define la estrategia ● Cómo se toman las decisiones ● Cómo se distribuye el poder ● Cómo son las relaciones internas. ● Conceptos que se tienen de las personas ● Cómo se realiza la promoción de los empleados ● Qué aspectos son difíciles de cambiar 	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de los valores. No reconoce las variables para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales. No define instrumento a utilizar.
Peréz Narbona (1991)	utiliza la observación y la entrevista para indagar acerca de una amplia gama de aspectos	Los jefes, las personas, el tiempo, el espacio, las potencialidades de las personas, relaciones entre personas, relaciones empresariales de autoridad, relaciones informales, tecnologías, capacitaciones sobre el entorno, subcultura existente.	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. No establece la utilización de instrumentos de diagnósticos. Considera el nivel de las presunciones, elementos de gestión empresarial, así como un conjunto importante de variables que caracterizan la Cultura Organizacional.

Fuente: Adaptado de Salazar (2008) p.29.

Aun cuando existen muchos modelos de medición de la cultura, Arévalo, Torcoroma y Bayona (2016) centran su estudio en los que ellos consideran los más importantes como lo son: el modelo de orientación cultural de Hofstede, el modelo tridimensional de la cultura

Payne, el modelo de Schein (1983) y el Modelo del Marco de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn (1999). Los autores comentan que de los modelos antes mencionados el que cuenta con mayor evidencia empírica, especialmente en América Latina, y posee mayor sencillez y claridad conceptual es el MCV. De igual forma en la Tabla N° 3 se proporciona un resumen de algunos instrumentos para medir la Cultura Organizacional.

Tabla N°3: Instrumentos para medir la Cultura Organizacional

Nombre	Dimensiones Culturales y resultados obtenidos	N° de Items	Naturaleza de la escala
Marco de Valores en Competencia (Cameron y Freeman 1991).	Clima del Staff o empleados Estilos de liderazgo Sistema de creación de nexos Priorización de objetivos. Los resultados se expresan en cuatro culturas: Clan, Adhocracia, Jerárquica y Mercado. cada organización generalmente tiene más de uno de estos tipos	16	Escenarios breves describen características dominantes de cada tipo. Los encuestados dividen 100 puntos entre estos escenarios dependiendo de qué tan similar sea cada escenario a la organización propia
Cuestionario de Cultura Organizacional (Hofstede 1990)	Basado en 3 valores: necesidad de seguridad, importancia del trabajo y necesidad de autoridad. Dentro de estos hay 6 factores relacionados con los problemas de la práctica: proceso vs resultado, empleado vs tarea, parroquial vs profesional, sistema abierto vs cerrado, control vago vs estricto, normativo vs pragmático.	135	Escala de 5 puntos
Cuestionario de ideología organizacional (Harrison 1975, Ott 1989, Litwinenko y Cooper 1994)	Evalúa la ideología de la organización en términos de orientación al poder, roles, tareas e individuos	15	Los encuestados clasifican cuatro declaraciones en cada ítem en términos de qué tan representativos son de (a) la organización y (b) las actitudes y creencias propias de los encuestados.

Cuestionario de Cultura (MacKenzie, 1995)	Compromiso de los empleados, actitudes hacia y hacia la innovación, actitudes hacia el cambio, estilo de resolución de conflictos, estilo de gestión, confianza en el liderazgo, apertura y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación hacia la acción, orientación hacia los recursos humanos, orientación al consumidor, orientación organizacional.	76	Los encuestados marcan cada afirmación que consideran que es ampliamente cierta de su organización
Cuestionario de opinión de los empleados principales (Buckingham y Coffman, 200)	Trece temas abordados: satisfacción general, comprensión de las expectativas, acceso a los recursos necesarios, uso apropiado de las habilidades, reconocimiento y elogio por los logros, relación con los supervisores, fomento del autodesarrollo, percepciones del valor, compromiso con la misión de la organización, compromiso de todos los empleados, amistades, valoración, oportunidades para la progresión profesional.	13	Escala tipo Likert de 5 puntos.

Fuente: Adaptación del elaborado por Scott, Mannion, Davies y Marshall (2003).

Resumiendo lo previamente mencionado, se puede afirmar que se conoce la existencia de una gran gama de modelos que sirven para la medición de la Cultura Organizacional, se considera relevante mencionar brevemente algunos de ellos como: el modelo de Poter en 1982; el modelo y encuesta de Denison en 1998 a 2000; el modelo tridimensional de la cultura Pavne en 2001, el modelo de orientación cultural de Holstede y Holstede en 2005 y Nkata en el 2009; el modelo de la Cultura Organizacional de Edgar Schein en el 1983 el Modelo de Marco de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn en 1999 y así como estos, existen otros que también tienen la finalidad de medir la Cultura Organizacional en las distintas instituciones (Hernández, Méndez, y Contreras, 2014).

Según los autores Cameron y Quinn (2006), existe una razón por la que se han propuesto tantos distintos modelos y dimensiones para determinar la Cultura Organizacional

y es que ésta es muy extensa e inclusiva en su alcance; por lo que es imposible incluir todos los factores relevantes en el diagnóstico y evaluación de la Cultura Organizacional. En consecuencia, siempre se puede argumentar que un elemento es más importante que otro; por lo que es recomendable utilizar una base teórica que permita limitar y encauzar la búsqueda de dimensiones culturales claves. Con esto no se quiere decir que solo existe un modelo correcto, mientras los demás están equivocados; sino más bien, los modelos más apropiados habrían de tener como base, la evidencia empírica en donde puedan organizar e integrar la más grande cantidad de dimensiones presentadas. Esa es precisamente, el propósito de usar el MVC para diagnosticar la Cultura Organizacional.

Para efecto de la presente investigación se utilizó el Modelo de Marco de Valores por Competencia de Cameron y Quinn (2006), el cual se expone a continuación.

Modelo del Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework)

El Modelo del Marco de Valores en Competencia (MVC), bien conocido como “The Competing Values Framework”, fue propuesto por Cameron y Quinn en 1999. Estos mismos autores en su libro del 2006, expresan que éste Modelo en un principio se formuló con la finalidad de especificar cuál era el criterio de efectividad organizacional y que posteriormente este fue utilizado para “diagnosticar y facilitar el cambio en la Cultura Organizacional” (Cameron y Quinn, 2006, p.33)⁵. Dando así cabida a formas, de cómo actúan, piensan y procesan información los distintos trabajadores dentro de una organización, en cuanto a las premisas y valores fundamentales de la institución.

En el libro continúan los autores haciendo referencia sobre los inicios de El Modelo de Valores en Competencia, e indican que se desarrolló inicialmente a partir de una investigación previa a 1974, realizada sobre los principales indicadores de organizaciones eficaces. Las preguntas centrales realizadas por los investigadores fueron las siguientes: “¿Cuáles son los principales criterios para determinar si una organización es efectiva o no? ¿Qué factores clave definen la efectividad organizacional? ¿Cuándo diversas personas juzgan

⁵ Diagnose and facilitate change in organizational culture. (Cameron y Quinn, 2006, p.33)

una organización para ser efectiva?, ¿Cuáles son los indicadores que tienen en mente?” (Cameron y Quinn, 2006, p.34)⁶.

Posteriormente, a partir de estas preguntas, John Campbell junto con otros investigadores en 1974 crearon un listado que consistía en treinta y nueve indicadores, los cuales representaban todas las posibles medidas para alcanzar la efectividad organizacional. Luego de una revisión realizada por Quinn y Rohrbaugh (1983), se determinó que treinta y nueve indicadores, era una cantidad muy grande para lograr identificar cuáles eran los factores de efectividad en la organización. Estos indicadores fueron sometidos a un análisis estadístico y por medio de los cuales surgen dos dimensiones y a su vez sirvieron para organizar a los indicadores en cuatro grupos o dimensiones principales (Cameron y Quinn, 2006).

“La primera dimensión diferencia de los criterios de efectividad que enfatizan en la flexibilidad, la discreción y el dinamismo; de los criterios de estabilidad, orden y control” (Cameron y Quinn, 2006, p.34)⁷. Ahora, bien para poner en contexto esta cita, se puede agregar que al hablar de criterios de flexibilidad y discreción se refiere a, organizaciones que promueven la variación de comportamiento de sus trabajadores, según sea la situación; mientras que cuando se hace mención a los criterios de estabilidad y control, se refiere a organizaciones que se encuentran en un ambiente de trabajo controlado.

En cuanto a “la segunda dimensión diferencia criterios de efectividad que enfatizan en una orientación interna, integración y unidad de criterios, de los que realizan énfasis en una orientación externa, diferenciación y rivalidad” (Cameron y Quinn, 2006, p.34)⁸. De igual forma que en el párrafo previo, se vio la necesidad de explicar de forma más específica estas dimensiones; al referirse al criterio de orientación externa y diferenciación, como dice la palabra, son organizaciones que se enfocan en factores externos y como su cultura puede cambiar a raíz de esto; por otro lado, los criterios de orientación interna e integración, son

⁶ What are the main criteria for determining if an organization is effective or not? What key factors define organizational effectiveness? When people judge an organization to be effective, what indicators do they have in mind? (Cameron y Quinn, 2006, p.34)

⁷ One dimension differentiates effectiveness criteria that emphasize flexibility, discretion, and dynamism from criteria that emphasize stability, order, and control (Cameron y Quinn, 2006, p.34).

⁸ The second dimension differentiates effectiveness criteria that emphasize an internal orientation, integration, and unity from criteria that emphasize an external orientation, differentiation, and rivalry (Cameron y Quinn, 2006, p.34).

organizaciones en la que su cultura no es modificada con facilidad por agentes externos a ella.

Al juntar estas dimensiones, se observó que están realizadas en forma de ejes cartesianos, estos se cruzan y crean cuatro cuadrantes, en donde cada uno tiene su respectivo tipo de cultura. Las principales características de estos distintos tipos de cultura son presentadas por los autores de la siguiente forma:



Figura N°1: Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 1999)

La Cultura de tipo Jerarquía:

Son organizaciones que se caracterizan por ser un lugar formal y estructurado para trabajar, “la preocupación a largo plazo de la organización es la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización” (Cameron y Quinn, 2006, p.38)⁹; a partir de esto afirman que los líderes de la organización son buenos coordinadores y organizadores, quienes mantienen una organización cohesionada. Los valores clave se centran en mantener una producción eficiente, confiable, rápida y fluida, el éxito en la cultura de Jerarquía es indicado en cuanto a, que tan confiables son las entregas, a tener una programación exacta y utilizar bajos costos (Cameron y Quinn, 2006).

⁹ The long-term concerns of the organization are stability, predictability, and efficiency. Formal rules and policies hold the organization together (Cameron y Quinn, 2006, p.38)

La Cultura de tipo Mercado:

Cameron y Quinn (2006) especifican que el término “mercado” no es sinónimo de la función de marketing o de los consumidores en el mercado, más bien, se refiere a “un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo” (p.39)¹⁰. Esta cultura está presente en una organización orientada a los resultados, en donde es primordial que un trabajo quede bien realizado. Los líderes son productores exigentes y competidores duros; por lo que se dice que “el sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas” (Sépulveda, 2004, p.11).

También, se puede agregar que ésta se encuentra enfocada hacia un ambiente externo, de este modo se forman conexiones con los consumidores y clientes, proveedores, sindicatos, competidores. A diferencia de una jerarquía, donde el control interno se mantiene mediante reglas, empleos especializados y decisiones centralizadas, el mercado opera principalmente a través de mecanismos de mercado económico, específicamente del intercambio monetario. Es decir, la finalidad de estar enfocado en un ambiente externo es, crear ventaja competitiva. Los objetivos principales de la organización son “la rentabilidad, los resultados finales, la fortaleza en nichos de mercado, los objetivos extendidos y las bases seguras de clientes” (Cameron y Quinn, 2006, p.39)¹¹.

Por lo que se considera que esta clase de vínculo es uno de los focos principales de este tipo de empresas ya que el éxito es definido en cuanto a la participación y posicionamiento en el mercado superando así la competencia. En conclusión, los valores fundamentales que denominan las organizaciones de tipo mercado sean la competitividad y la productividad (Cameron y Quinn, 2006).

La Cultura de tipo Clan:

Su nombre se debe a la similitud con la organización familiar. Los valores y objetivos compartidos, la cohesión, la participatividad, la individualidad y un sentido de “nosotros” son característicos de esta cultura. En lugar de las reglas y los procedimientos de la jerarquía o los centros de beneficios competitivos de los mercados, las características típicas de las empresas

¹⁰ The new design was referred to as a marketform of organization. The term marketis not synonymous with the marketing function or with consumers in the marketplace. Rather, it refers to a type of organization that functions as a market itself (Cameron y Quinn, 2006, p.39)

¹¹ Profitability, bottom-line results, strength in market niches, stretch targets, and secure customer bases are primary objectives of the organization (Cameron y Quinn, 2006, p.39)

tipo clan son el trabajo en equipo, los programas de participación de los empleados y el compromiso corporativo con los empleados (Cameron y Quinn, 2006).

Algunas suposiciones básicas en la cultura clan son “que el entorno se puede gestionar mejor a través del trabajo en equipo y el desarrollo de los empleados, los clientes son considerados como socios, la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente de trabajo humano y la principal tarea de la administración es capacitar a los empleados y facilitar su participación, compromiso y lealtad” (Cameron y Quinn, 2006, p.41)¹².

Esta cultura está tipificada por ser un lugar amigable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas, los líderes son considerados como mentores y tal vez incluso como figuras paternas. La organización además enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo individual, siendo importante la alta cohesión y la moral. El éxito por su parte se define en términos de clima interno y preocupación por las personas (Cameron y Quinn, 2006).

La cultura de tipo Adhocrática:

La cultura de Adhocracia se caracteriza por ser un lugar de trabajo en donde se promueva la creatividad, dinamismo, innovación y sin dejar a un lado el espíritu empresarial; estas organizaciones asumen que la adaptación y la capacidad de innovación conducen a nuevos recursos y rentabilidad, por lo que se hace hincapié en crear una visión del futuro, una anarquía organizada y una imaginación disciplinada (Cameron y Quinn, 2006).

Un objetivo importante de una adhocracia es “fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad donde la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicas” (Cameron y Quinn, 2006, p.43)¹³. A diferencia de los mercados o las jerarquías, las adhocracias no tienen relaciones de poder o autoridad centralizadas. En su lugar, los flujos de poder de un individuo a otro o de un equipo a otro se abordan en ese momento (Cameron y Quinn, 2006).

¹² Some basic assumptions in a clan culture are that the environment can best be managed through teamwork and employee development, customers are best thought of as partners, the organization is in the business of developing a humane work environment, and the major task of management is to empower employees and facilitate their participation, commitment, and loyalty (Cameron y Quinn, 2006, p.41).

¹³ A major goal of an adhocracy is to foster adaptability, flexibility, and creativity where uncertainty, ambiguity, and information overload are typical (Cameron y Quinn, 2006, p.43).

El énfasis en la individualidad, la toma de riesgos y la anticipación del futuro es muy alto en estas organizaciones, ya que casi todos en una adhocracia se involucran con la producción, los clientes, la investigación y el desarrollo. En resumen, este tipo de cultura se caracteriza por ser un lugar de trabajo dinámico, empresarial y creativo. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a los riesgos. El énfasis a largo plazo de la organización es el rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales (Cameron y Quinn, 2006).

Tomando en cuenta estos cuatro tipos de culturas en las que se basa el Modelo de Valores en Competencia, Cameron y Quinn (1999) crearon un instrumento que permite identificar la Cultura Organizacional Dominante de las organizaciones. Este instrumento es denominadoOCAI “Organizational Culture Assessment Instrument” el cual a partir de 6 indicadores como lo son características dominantes, líderes de la organización, gestión de los empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito, permite realizar una identificación de la Cultura Organizacional Dominante actual y preferida de una organización.

CAPÍTULO III.

MARCO REFERENCIAL

DHL es una compañía fundada en 1969 por tres ciudadanos norteamericanos: Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn (de ahí el nombre de la compañía, en función de las iniciales de los apellidos de los fundadores). Esta compañía en primer momento enviaba documentación aduanera necesaria para autorizar los grandes envíos de contenedores marítimos, desde San Francisco a Honolulu (Grandio, 2017). Hay que tener presente que, cuando no existía internet, la falta de esta documentación hacía demorar días las operaciones de transporte por mar. DHL enviaba por avión los papeles y de esta forma los armadores ahorran tiempo y, en consecuencia, dinero. En pocos años este modelo de negocio se extendió por el resto de los Estados Unidos, ya para 1974 se instaló en Europa, específicamente en Londres y en Asia en 1979.

En 2003, Deutsche Post, operador del servicio de correos en Alemania, se hizo con el control de la compañía. Hoy, DHL está presente en más de 220 países y genera aproximadamente 350.000 puestos de trabajo y es la bandera de la principal empresa postal y de logística del mundo, Deutsche Post DHL Group, que incluye divisiones como DHL Express, DHL Parcel, DHL e Commerce, DHL Global Forwarding, DHL Freight y DHL Supply Chain.

Deutsche Post DHL Group tiene como propósito principal “conectar a las personas y mejorar sus vidas”, en cuanto a su visión “Queremos continuar siendo el Correo de Alemania y convertirnos en La Empresa Logística del Mundo”, que promete además con su misión “Excellence. Simply delivered” (DHL Express).

En cuanto a sus valores DHL destaca el respeto y resultados, “En Deutsche Post DHL Group generamos Resultados sin comprometer el Respeto de nuestros Clientes, nuestros empleados, nuestros inversionistas y la sociedad en la que operamos, entendiendo sus necesidades y cumpliendo con sus expectativas” (DHL Express).

Entendiendo que la presente investigación se realiza en una de las divisiones antes mencionadas de Deutsche Post DHL Group como lo es DHL Express, las dos compañías

proponen que uno de los rasgos principales es trabajar y ganar en equipo, “En Deutsche Post DHL Group y DHL Express, entendemos qué se necesita para tener éxito en el siglo XXI. Desarrollamos una serie de objetivos culturales y estrategias de negocio que funcionan en armonía para asegurar que nos convirtamos en La Empresa Logística para el mundo” (DHL Express).

Para cumplir su misión Deutsche Post DHL Group propone tres resultados finales que son:

1. Ser el Proveedor Preferido: se quiere lograr que los clientes tengan éxito al ser DHL su proveedor.
2. Ser la Inversión Preferida: hacer que los accionistas tengan éxito con la empresa.
3. Ser el Empleador Preferido: con esto se quiere lograr que los empleados tengan éxito trabajando en la empresa.

Para el cumplimiento de estos resultados DHL Express crea una estrategia llamada “FOCUS 2020”, que por su parte tiene cuatro metas principales:

1. Incrementar la motivación y el compromiso de los empleados.
2. Proporcionar una Gran Calidad de Servicio.
3. Impulsar el incremento de la Lealtad del Cliente
4. Aumentar la rentabilidad de la Red.

Pero la gran pregunta es cómo estas metas ayudan al cumplimiento de los resultados, esta estrategia 2020 se ve plasmada en el siguiente cuadro.



Figura N°2: Estrategia 2020 DHL Express

Fuente: Diario de Desarrollo Personal del Gerente Exitoso de DHL Express del Siglo XXI.

Con este cuadro podemos entender y visualizar de mejor forma que primero para cumplir con el resultado de ser el empleador preferido, se tiene que tener un personal motivado, lo cual se creará mediante un programa de Capacitación y Desarrollo continuo llamado CIS “Certified International Specialist”.

Por otra parte, podemos visualizar que ser el proveedor preferido está íntimamente relacionado con tener una Gran Calidad de Servicio y unos Clientes Leales, estos son impulsados por el QCC F “Quality Control Center” y el First Choice respectivamente. Por último, ser la inversión preferido está vinculado estrictamente con la Red Rentable.

DHL Express está completamente alineada con la estrategia y la cultura de liderazgo de nuestra empresa matriz Deutsche Post DHL Group. Continuaremos centrados en los tres Resultados Finales y en nuestras respuestas tácticas a estos a través de nuestra Estrategia FOCUS. Hemos trazado un plan ambicioso hacia el 2020 que requiere que toda nuestra gente esté altamente comprometida. No puedo hacer suficiente énfasis en la importancia de nuestro programa CIS, que se enfoca en desarrollar nuestro conocimiento en la Red, las habilidades interpersonales que necesitamos para ofrecer el mejor Servicio al Cliente de su clase y el poder de trabajar todos en equipo, en un ambiente de confianza y apoyo para construir la mayor Red Internacional Express del mundo (Ken Allen, CEO, DHL Express).

DHL Express se estableció en Venezuela en 1980, actualmente cuenta con 7 estaciones en el territorio venezolano en las ciudades de Barcelona, Barquisimeto, La California, Maiquetía, Maracay, Puerto Ordaz, Logística y Valencia y más de 300 empleados. Por otra parte, DHL Express Venezuela se organiza de la siguiente forma.

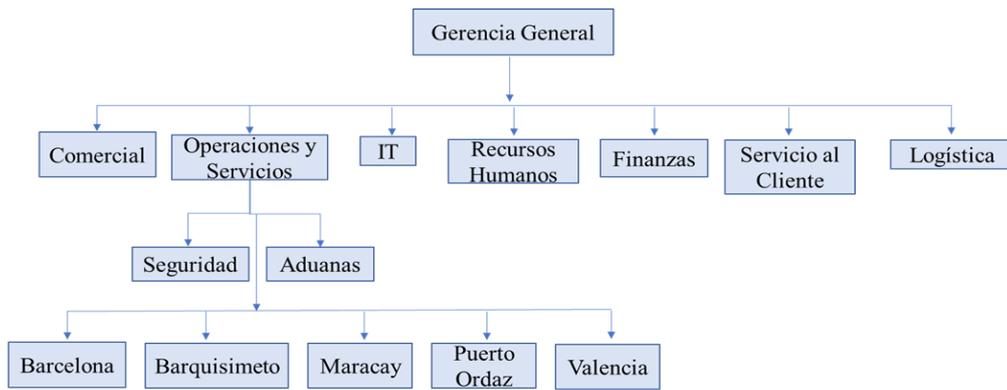


Figura N°3: Organigrama DHL Express Venezuela
Fuente: DHL Express Venezuela

CAPÍTULO IV.

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Investigación

En el siguiente estudio, dada la naturaleza de la investigación, se utilizó un diseño metodológico de carácter descriptivo, debido a que el objetivo principal de la misma es la descripción del tipo de Cultura Organizacional Dominante presente en DHL Express Venezuela mediante la aplicación del modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999).

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92). Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente sobre los conceptos o variables a las que se refieren.

De igual forma Hernández, Fernández y Baptista (2004) enfatizan que “los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones o relaciones, aunque sean poco elaboradas” (p.120).

Precisamente con esta investigación se quiere establecer y describir la cultura dominante presente en la organización objeto de estudio, partiendo de la identificación de las subculturas organizacionales que puedan estar presentes en sus distintas sucursales a nivel nacional y que su vez la conforman.

2. Diseño de investigación

Teniendo en cuenta que el diseño de investigación es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento del problema” Hernández et al, (2014) p.128.

El diseño de esta investigación es no experimental que son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, et al, 2014, p.152). Por su parte Mertens (2010) señala que “la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo”.

Aunado a lo anterior y tomando en cuenta que los datos para esta investigación se tomarán en un tiempo único, esto se relaciona directamente según Liu (2008) y Tucker (2004) con una investigación no experimental transaccional o transversal.

3. Unidad de Análisis, Población y Muestra

3.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis “representa el objeto social al que se refieren las propiedades estudiadas en la investigación empírica” (Corbetta, 2010, p.79).

Entendiendo lo anterior, la unidad de análisis de esta investigación fueron los colaboradores adscrito a la empresa DHL Express Venezuela en todos los niveles operacionales y administrativo/logística de las distintas sucursales.

3.2 Población

Comprendiendo que una población “es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (Wigodski, 2010).

Para efecto de la presente investigación la población estuvo constituida por el total de los trabajadores de DHL Express Venezuela lo cual corresponde a un total de 216

colaboradores, teniendo en cuenta todos los niveles organizacionales distribuidos en ocho (8) sucursales, a saber; La California, Maiquetía, Maracay, Valencia, Puerto Ordaz, Barquisimeto, Barcelona y el área de logística. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°4: Distribución de la Población

Sucursales y Áreas	Población
La California	120
Maiquetía	39
Maracay	4
Valencia	10
Barquisimeto	6
Puerto Ordaz	3
Barcelona	5
Logística	25
TOTAL	216

Fuente: Elaboración propia

3.3 Muestra

Para poder cumplir con el objetivo de la presente investigación por medio de la población anteriormente descrita y recolectar los datos que sean representativos de la misma, el tipo de muestreo que se ajusta es el probabilístico estratificado. Lo primero se refiere a “un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p.175) y lo segundo a un “un muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández, et al 2014 p.81). Este tipo de muestreo se hace necesario debido a que la población de este estudio se divide en sucursales distribuidas en el territorio venezolano.

Los mencionados estratos fueron representados por las sucursales La California, Maiquetía, Valencia, Barquisimeto, Maracay, Puerto Ordaz, Barcelona y Logística, con una

población o número de colaboradores adscritos a cada una de ellas, tal como se presentó en la tabla N°4.

En dicha tabla puede observarse que la mayor parte de la población de estudio se encuentra en la sucursal de La California (120), ya que es aquí donde se encuentra la mayor parte de las áreas de apoyo como lo son Recursos Humanos, Finanzas, Servicio al Cliente, Comercial, IT y Seguridad. Por tal motivo, se decidió realizar el cálculo muestral únicamente en ésta sucursal (La California), y el resto, es decir, Valencia, Barquisimeto, Maracay, Puerto Ordaz, Barcelona, Maiquetía y el área de Logística, se tomó la población como muestra debido al reducido número de colaboradores adscritos a las mismas.

Para obtener el número de la muestra correspondiente a la sucursal de La California, se utilizó la fórmula de Sierra Bravo (1994):

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + p \times q}$$

Dónde:

- n: representa el tamaño de la muestra
- N: indica la población de la empresa
- α : representa las unidades de desviación típica correspondientes al nivel de confianza que el investigador establece, para el estudio se considerará el 95% con una $Z= 1.96$
- p: representa la probabilidad éxito del 50%
- q: representa la probabilidad fracaso del 50%
- e: representa el error de estimación, e indica el porcentaje o riesgo que la muestra no sea representativa. Fue definida por los investigadores en 5%.

Sucursal de La California

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 120 \times 0.5 \times 0.5}{(120 - 1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 91.6 \approx 92$$

Tabla N°5: Muestra de la sucursal La California

Sucursal	Población	Cálculo Muestral
La California	120	92

Fuente: Elaboración propia

Producto de todo lo antes expuesto se muestra la Tabla N°6 en la que se puede observarse que inicialmente se esperaba contar con una muestra total de 184 colaboradores, sin embargo, al terminar el proceso de recolección de los datos la muestra final de estudio estuvo representada por 156 colaboradores de la empresa DHL Express Venezuela, adscritos a las 8 sucursales. Vale la pena acotar que la diferencia existente entre el muestral esperada y la muestra final fue producto de colaboradores que se encontraban de vacaciones o algún tipo de permiso al momento de realizar la medición.

Tabla N°6: Muestra del estudio

Sucursales y Áreas	Población	Muestra esperada	Muestra Final
La California	120	92	86
Maiquetía	39	39	28
Maracay	4	4	4
Valencia	10	10	7
Barquisimeto	6	6	6
Puerto Ordaz	3	3	3
Barcelona	5	5	3
Logística	25	25	19
TOTAL	216	184	156

Fuente: Elaboración propia

4. Variables del Estudio.

La variable objeto de estudio de esta investigación es la Cultura Organizacional Dominante, considerando los tipos que describe el Modelo de Cameron y Quinn (1999).

4.1 Definición Conceptual: “La Cultura Organizacional abarca los valores dados por sentados, los supuestos subyacentes, las expectativas, las memorias colectivas y las definiciones presentes en una organización. (...) Transmite un sentido de identidad a los empleados, proporciona pautas no escritas y, a menudo, tácitas sobre cómo llevarse bien en la organización, y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan” (Cameron y Quinn, 2006, p.16)¹⁴

4.2 Definición Operacional: respuestas dadas por los colaboradores adscritos en la empresa DHL Express Venezuela al responder el instrumento de recolección de datos OCAI de los autores Cameron y Quinn (2006).

La variable de estudio posee 4 dimensiones, a saber:

1. **Clan:** Entendida como aquella Cultura Organizacional en la que se considera un lugar muy agradable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas. Es como una familia extendida. Los líderes, o el jefe de la organización, se consideran mentores y, quizás incluso, figuras de los padres. La organización se mantiene unida por la lealtad o la tradición. El compromiso es alto. La organización enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo de recursos humanos y otorga gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito se define en términos de sensibilidad hacia los clientes y preocupación por las personas. La organización destaca el trabajo en equipo, la participación y el consenso (Cameron y Quinn, 2006).
2. **Adhocracia:** Entendida como aquella Cultura Organizacional en la que se considera como un lugar dinámico, empresarial y creativo para trabajar. La gente saca el cuello y toma riesgos. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgos. El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la

¹⁴ It reflects the prevailing ideology that people carry inside their heads. It conveys a sense of identity to employees, provides unwritten and often unspoken guidelines for how to get along in the organization, and it enhances the stability of the social system that they experience. Unfortunately, people are unaware of their culture until it is challenged, until they experience a new culture, or until it is made overt and explicit through, for example, a framework or model (Cameron y Quinn, 2006, p.16)

experimentación y la innovación. El énfasis está en estar en la vanguardia. El énfasis a largo plazo de la organización es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa obtener productos o servicios únicos y nuevos. Ser un líder de productos o servicios es importante. La organización fomenta la iniciativa individual y la libertad (Cameron y Quinn, 2006).

3. **Jerarquizada:** Entendida como aquella Cultura Organizacional en la que se considera como un lugar muy formalizado y estructurado para trabajar. Los procedimientos rigen lo que la gente hace. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores, que son eficientes. Mantener una organización sin problemas es lo más crítico. Las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización. La preocupación a largo plazo es la estabilidad y el rendimiento con operaciones eficientes y fluidas. El éxito se define en términos de entrega confiable, programación suave y bajo costo. La gestión de los empleados se ocupa del empleo seguro y la previsibilidad (Cameron y Quinn, 2006).
4. **Mercado:** Entendida como aquella Cultura Organizacional en la que se considera como una organización orientada a resultados. La principal preocupación es hacer el trabajo. Las personas son competitivas y orientadas a objetivos. Los líderes son conductores duros, productores y competidores. Son duros y exigentes. El pegamento que mantiene unida a la organización es un énfasis en ganar. La reputación y el éxito son preocupaciones comunes. El enfoque a largo plazo está en las acciones competitivas y el logro de metas y objetivos medibles. El éxito se define en términos de participación de mercado y penetración. Los precios competitivos y el liderazgo del mercado son importantes. El estilo organizativo es la competitividad dura (Cameron y Quinn, 2006).

A continuación, se presenta la operacionalización de la Variable Cultura Organizacional, en función al modelo teórico The Competing Values Framework por Cameron y Quinn (1999).

Tabla N°7: Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Cultura Organizacional Dominante	Clan	-Características dominantes	1A
		-Líderes de la Organización	2A
		-Gestión de los Empleados	3A
		-Cohesión Organizacional	4A
		-Énfasis estratégico	5A
		-Criterio de éxito	6A
	Adhocracia	-Características dominantes	1B
		-Líderes de la Organización	2B
		-Gestión de los Empleados	3B
-Cohesión Organizacional		4B	
-Énfasis estratégico		5B	
-Criterio de éxito		6B	
Jerarquizada	-Características dominantes	1C	
	-Líderes de la Organización	2C	
	-Gestión de los Empleados	3C	
	-Cohesión Organizacional	4C	
	-Énfasis estratégico	5C	

		-Criterio de éxito	6C
	Mercado:	-Características dominantes	1D
		-Líderes de la Organización	2D
		-Gestión de los Empleados	3D
		-Cohesión Organizacional	4D
		-Énfasis estratégico	5D
		-Criterio de éxito	6D

Fuente: Elaboración propia

5. Variables Demográficas: las variables demográficas de este estudio estuvieron definidas de la siguiente manera:

Tabla N°8: Variables demográficas

Variable Demográfica	Definición
Sexo	Sexo apunta a las características fisiológicas y sexuales con las que nacen mujeres y hombres (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia)
Antigüedad en la Empresa	“Tiempo durante el cual la persona ha estado trabajando de manera ininterrumpida para la misma unidad económica en su trabajo principal, independientemente de los cambios de puesto o funciones que haya tenido dentro de la misma” (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2007, p.228)
Edad	Tiempo transcurrido desde el nacimiento (García-Pelayo, 1986).
Sucursal	Establecimiento comercial o industrial

	dependiente de uno central (García-Pelayo, 1986)
Cargo Actual	El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la empresa (Chiavenato, 2009, p. 203)

Fuente: Elaboración propia

6. Instrumento de recolección de los datos

Para el estudio y medición de la variable Cultura Organizacional se utilizó el cuestionario diseñado para evaluar la Cultura Organizacional llamado “Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)” propuesto por Cameron y Quinn (1999).

En cuanto al análisis de los datos que se obtendrán, se utilizó la información suministrada por los autores del instrumento para lograr identificar y describir la existencia de la Cultura Organizacional Dominante asimismo como de las subculturas dentro de la organización por áreas de trabajo y sucursales, para así poder conseguir los factores congruentes de la cultura global de la institución y la fuerza de esta; alcanzando como resultado la obtención del perfil de la cultura dominante en la organización.

El OCAI está basado en el modelo teórico The Competing Values Framework por Cameron y Quinn (1999), este modelo como explican sus autores está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a seis indicadores que a su vez poseen cuatro opciones de respuesta cada una. El instrumento tiene dos aplicaciones, la primera es para ser usado para diagnosticar la cultura actual de la organización y la segunda para identificar la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro. En pocas palabras, el instrumento originalmente consta de dos partes, una para evaluar la Cultura Organizacional actual y la otra para evaluar la Cultura Organizacional deseada.

El propósito de OCAI es evaluar seis indicadores clave de la Cultura Organizacional: Características Dominantes, Líderes de la Organizacional, Gestión de los Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito.

A continuación se mencionan y definen brevemente los seis indicadores que plantean los autores Cameron y Quinn (2006) c.p. Azuaje (2017):

1. Características dominantes: definen a la organización y la diferencia de otras.
2. Estilo de liderazgo: características del líder que influyen en la organización
3. Gestión de los Empleados: el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados y cómo es su ambiente de trabajo.
4. Cohesión Organizacional: 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.

Al completar el instrumento, proporcionará una imagen de cómo la organización opera y los valores que la caracterizan. Dicho de esta manera se considera relevante mencionar que no existen respuestas correctas o incorrectas para estas preguntas, así como no hay una cultura correcta o incorrecta. Es probable que cada organización produzca un conjunto diferente de respuestas. Por lo tanto, es importante que los colaboradores sean lo más precisos posible al responder las preguntas para que el diagnóstico cultural resultante será lo más preciso posible.

El OCAI consta de 24 ítems distribuidos en seis indicadores, cada una de ellas tiene cuatro alternativas que se identifican con las letras A, B, C y D. Cada alternativa está relacionada con los cuatro tipos de cultura que nos proporcionan Cameron y Quinn (1999). En cuanto a la asignación de las puntuaciones la versión original maneja una escala ipsativa o también llamada de elección forzada, en esta se debe de dividir 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función al grado en que cada alternativa que más se asemeje a la organización. Por lo tanto, las instrucciones al momento de realizar este instrumento son las siguientes (ver anexo A): Este instrumento consta de seis ítems, cada uno con cuatro alternativas. Divida 100

puntos entre estas cuatro alternativas, dependiendo de la media en la que cada alternativa sea similar a su organización. Dé un mayor puntaje a la alternativa que se parezca más a su organización y la menor cantidad de puntos a la que menos se asemeje. Sólo asegúrese de que su total sea igual a 100 puntos en cada uno de los ítems.

En orden para lograr el cálculo de los resultados, se debe de sumar todas las puntuaciones de una opción de respuesta, entendiendo que todas las puntuaciones otorgadas a la letra A se deben de sumar y dividir entre 6 para poder obtener los promedios por cada letra, esto se realiza con las demás letras B, C y D o tipos de culturas contempladas en el Modelos de Cameron y Quinn y en el Instrumento (1999 y 2006).

En resumen, el OCAI es un instrumento que permite diagnosticar la orientación dominante de la organización basada en los 4 tipos de culturas, también ayuda a describir la fuerza y la congruencia de la cultura que la organización posee. Cameron y Quinn (2006) enfatizan que la fuerza de una cultura “está determinada por la cantidad de puntos otorgados a un tipo de cultura en específico. Cuanto más alto sea el puntaje, más fuerte o más dominante es la cultura” (p.72). Por otra parte, en cuanto a la congruencia cultural, se refiere a que “varios aspectos de la Cultura Organizacional están alineados. Es decir, los mismos tipos de cultura se enfatizan en varias partes de la organización”¹⁵. (Cameron y Quinn, 2006, p.73).

Cameron y Quinn (2006) enfatizan que una cultura congruente es aquella en la que la estrategia, el estilo de liderazgo, el enfoque para administrar a los empleados y las características dominantes tienden a estar relacionados con el mismo conjunto de valores culturales, por el contrario, en una cultura incongruente las características estarían relacionadas con diferentes tipos de cultura y no indica ningún patrón de similitud. Por lo cual el tener una cultura congruente elimina muchas de las complicaciones, desconexiones y obstáculos que puedan afectar al desempeño en la organización ya que se tienen todos los aspectos de la organización claros y enfocados en los mismos valores.

¹⁵ “Various aspects of an organization’s culture are aligned. That is, the same culture types are emphasized in various parts of the organization” (Cameron y Quinn, 2006, p.73).

Dicho cuestionario ha sido aplicado en distintos contextos, probando su validez y confianza. Por ejemplo, Lund (2003) realizó una adaptación del modelo descrito de Cameron y Quinn (1991), tomando una muestra de personas de distintas organizaciones que pertenecieran al sector productivo de la sociedad, obteniendo resultados de confiabilidad favorables (Clan $\alpha= 0.60$; Adhocracia $\alpha=0.80$; Mercado $\alpha= 0.63$ y Jerarquía $\alpha=0.63$). De igual forma, el OCAI fue adaptado y probado en Universidades Mexicanas obteniendo altos índices de confiabilidad por cada tipo de cultura (Clan $\alpha= 0.837$; Adhocracia $\alpha=0.706$; Mercado $\alpha= 0.873$ y Jerarquía $\alpha=0.707$), demostrando su validez en dicho contexto nacional (Sánchez, 2010).

Por otro lado, Cerpa (2018) realizó un estudio de las propiedades psicométricas del instrumento en colaboradores de Lima Metropolitana, en la que tuvo como resultado evidencias empíricas con las que se puede afirmar que las interpretaciones que se realicen a partir de la aplicación del OCAI son válidas y confiables. “Es así que se puede inferir que el OCAI es una herramienta útil, que brinda información importante acerca de la brecha entre la Cultura Organizacional actual y la deseada, la cual permite tomar decisiones que afectarían de manera positiva la estrategia del negocio” (p.36).

Para fines de su investigación Cerpa (2018) modificó la escala de medida ipsativa para dar paso a la escala Likert, en el cual los encuestados debían asignar una puntuación del 1 “Muy en desacuerdo al 5 “Muy de acuerdo” para cada ítem. Para la realización de estos cambios Cerpa (2018), mediante el otorgamiento de la versión en español del OCAI por parte de los autores, realizó una validación de contenido de los ítems de dicho cuestionario, recurriendo a once jueces expertos en el área organizacional. Esta validación dio como resultado que habían ítems que todavía no alcanzaban la mínima puntuación de 0.82 necesaria para validarla, debido a esto se realizó modificaciones en algunas palabras del cuestionario por sugerencia de los mismos expertos para una mayor comprensión por parte del participante, posteriormente realizó una nueva revisión por parte de los jueces en la que obtuvo un coeficiente V de Aiken de 0.97, lo cual demuestra que los veinticuatro ítems presentados a los once jueces fueron aceptados como congruentes, claros y relevantes del constructo al que representan. Por otra parte, obtuvo como resultado un Alfa de Cronbach de 0.90, garantizando así la confiabilidad de las puntuaciones derivadas del OCAI, tomando en cuenta la estructura final planteada con Cerpa (2018).

Tomando en consideración la investigación realizada por Cerpa (2018), para efectos de esta investigación se tomó en cuenta el instrumento validado por esta autora, en cuanto a la redacción de los ítems pero con una escala ipsativa como la que proponen los autores Cameron y Quinn (2006).

Es importante mencionar que para esta investigación se decidió eliminar la columna de “Preferida” la cual hace referencia a la Cultura Organizacional deseada en un lapso de 5 años. En el Anexo A se puede observar el instrumento que se aplicó en esta investigación

En el presente estudio se realizó una prueba piloto en una empresa del sector de consumo masivo con una muestra de 10 personas en la cual el instrumento obtuvo los siguientes Alfa Cronbach; Clan (A) 0.68, Adhocracia (B) 0.53, Mercado (C) 0.46 y Jerarquizada (D) 0.79. Y en cuanto a la confiabilidad del OCAI con la muestra total de 156 colaboradores se obtuvieron los siguientes Alfa de Cronbach; Clan (A) 0.74, Adhocracia (B) 0.37, Mercado (C) 0.51 y Jerarquizada (D) 0.66.

7. Proceso de Recolección y análisis de los Datos

Para poder llevar a cabo esta investigación, se procedió hacer contacto con la empresa para presentarles el proyecto y obtener la aprobación, seguidamente se requirió la obtención de datos como lo son el número total de empleados y su distribución geográfica en cada una de las sucursales.

Conjuntamente con la Unidad de Recursos Humanos de DHL Express Venezuela se estableció la logística para la aplicación y recolección de los datos requeridos.

Se creó un comunicado el cual se hizo llegar a los colaboradores de la organización para que estuvieran al tanto que se iba a llevar a cabo una medición que tendrán un fin educativo y además que suministrará información valiosa para la empresa. Además, se creó una guía para los facilitadores que se encontrarán en las sucursales del interior del país, para la aplicación exitosa del instrumento.

Posteriormente se llevó a cabo la recolección de los datos, los cuales fueron procesados por medio del uso del programa estadístico “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS), para subsiguientemente proceder a realizar los respectivos cálculo de los estadísticos descriptivos que permitirán el análisis de los datos considerando las referencias suministradas por los autores del instrumento Cameron y Quinn (1999) y realizar las respectivas gráficas y tablas para presentar la información que dio respuesta la pregunta de investigación.

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se presenta el análisis estadístico de los resultados obtenidos en esta investigación. Para llevar a cabo el análisis de los datos se utilizó el programa de paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) en la versión 22.0 para Windows y el programa de Microsoft Office Excel 2016, con la finalidad de cumplir con el objetivo general y objetivos específicos planteados en la presente investigación.

Los mismos se presentan de la siguiente manera: en primer lugar, los análisis de la distribución de frecuencias de las variables demográficas, tales como lo son el sexo, edad, años de antigüedad, nivel de cargo, sucursal y gerencia. Seguidamente se mostrarán los resultados referentes al objetivo principal de esta investigación el cual es determinar la Cultura Organizacional Dominante de la empresa DHL Express Venezuela, así como las variaciones encontradas considerando las distintas variables demográficas, explicando cada uno de los resultados de manera detallada y precisa.

En tercer lugar, corresponde el análisis de los objetivos específicos como lo es el establecimiento de las subculturas dentro de la organización y las variaciones observadas. Por último, se presenta el análisis respectivo para los ítems individuales del instrumento utilizado en esta investigación como lo son características dominantes, líderes de la organizacional, gestión de los empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito.

1. Análisis de las Variables Demográficas

En este apartado se muestran los resultados obtenidos a partir de los datos recolectados mediante la muestra de estudio, lo siguiente fue proceder a realizar un análisis estadístico descriptivo de dichas variables empleadas para el estudio, en donde se hizo hincapié en los cálculos de las medidas de tendencia central y distribuciones de frecuencias.

A continuación, se presentarán los resultados y análisis de la presente investigación detallando así variables como edad, sexo, antigüedad, nivel de cargo, sucursal y gerencia.

Tabla N°9: Distribución de frecuencias de las variables demográficas sexo, edad, antigüedad y nivel de cargo

Sexo	Edad	Nivel de cargo	Años de Antigüedad					Total
			1-5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años	21-25 años	
Femenino	20-29 años	Supervisorio/ Coordinador	0	0	1			1
		Base	10	2	0			12
	Total		10	2	1			13
	30-39 años	Gerencial	0	0	1			1
		Supervisorio/ Coordinador	2	0	6			8
		Base	2	5	2			9
	Total		4	5	9			18
	40-49 años	Gerencial	0	0	0	0	1	1
		Supervisorio/ Coordinador	1	0	2	1	1	5
		Base	2	1	1	0	1	5
		Total		3	1	3	1	3
	50-59 años	Gerencial	2				0	2
		Supervisorio/ Coordinador	1				1	2
		Total		3				1
Total- Total			20	8	13	1	4	46
Masculino	20-29 años	Base	9	6				15
		Total		9	6			15
	30-39 años	Gerencial	2	1	1			4
		Supervisorio/ Coordinador	5	3	5			13
		Base	7	9	12			28
	Total		14	13	18			45
	40-49 años	Gerencial	1	0	0	0	1	2
		Supervisorio/ Coordinador	0	1	3	2	1	7
		Base	5	5	9	3	2	24
		Total		6	6	12	5	4
	50-59 años	Gerencial	2	0	0	1	0	3
		Supervisorio/ Coordinador	0	1	1	2	1	5
		Base	1	1	2	3	0	7
		Total		3	2	3	6	1
60 o más años	Supervisorio/ Coordinador			1		0	1	
	Base			0		1	1	
	Total				1		1	2
Total- Total			32	27	34	11	6	110
TOTAL			52	35	47	12	10	156

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla N°9 de la muestra de 156 colaboradores, 46 son mujeres, representando el 29% de la muestra; mientras que el restante de 110 son hombres, que equivalen al 71% de la muestra. De igual forma, se observa que la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango de edad de 30-39 años, de manera más específica, estos colaboradores, 18 son del sexo femenino y 45 son masculinos.

Con relación a los años de antigüedad, la mayor parte de los colaboradores (52), tanto hombres como mujeres, se encuentran en el rango de antigüedad de 1-5 años. Por otra parte, se observa que a nivel gerencial 4 mujeres ocupan dichos cargos a nivel nacional, de las cuales la mitad (2) tienen un rango de antigüedad de 1 a 5 años y a su vez estas tienen edades comprendidas entre 50-59 años, en cuanto a las otras dos (2) gerentes tienen una edad comprendida entre 30 a 49 años y una antigüedad que varía entre 11 a 25 años.

Con respecto a los gerentes de sexo masculino, se puede apreciar que de los 110 hombres que componen la muestra, 9 ocupan dicho cargo. Cuatro (4) de estos gerentes tienen edades comprendidas entre 30 a 39 años, el resto se distribuyen entre las edades de 40 a 49 años (2) y 50 a 59 años (3) y la antigüedad predominante es de 1 a 5 años (5).

Lo anteriormente mencionado indica una diferencia de edad, en donde los gerentes de sexo masculino son más jóvenes que las gerentes de sexo femenino de la muestra. De igual manera se puede evidenciar que la mayor cantidad de gerentes (7), poseen el menor rango de antigüedad dentro de la organización (1-5 años).

En cuanto al nivel de cargo supervisorio/coordinador la organización cuenta con un total de 42 supervisores/coordinadores, entendiendo que 16 son mujeres, de las cuales la mayoría cuenta con un rango de edad entre 30 a 39 años (8) y a su vez la mayor cantidad de ellas se encuentra comprendidas en un rango de antigüedad de 11 a 15 años (9). En cuanto a los hombres de la muestra, se cuenta con 26 supervisores/coordinadores, teniendo una mayor presencia en el rango de edad de 30 a 39 años (13) y una antigüedad de 11 a 15 años (10).

Al analizar el nivel de cargo base en la tabla N°9, se observa que 26 de estos colaboradores son del sexo femenino, mientras que 75 colaboradores son del sexo masculino. La antigüedad de estos 101 trabajadores se ubica predominante entre 1 a 15 años trabajando en la organización; sin embargo, los sujetos de sexo femenino tienen un rango de antigüedad que destaca de 1 a 5 años (14), seguido de 6 a 10 años (8). En el caso de los hombres, la categoría de años de antigüedad que concentra más colaboradores es la de 11 a 15 años (23), seguida de 1 a 5 años (22) y por último el rango de 6 a 10 años con 21 personas.

En cuanto a la edad, se observa que las trabajadoras de sexo femenino tienen unas edades comprendidas en su mayoría entre 20-29 años (12) y el sexo masculino, la mayoría se encuentra entre 30-39 años (28).

Tabla N°10: Distribución de frecuencias de las variables demográficas sexo, edad, antigüedad y gerencia.

Sexo	Edad	Años de Antigüedad	Gerencia										Total	
			Recursos Humanos	Finanzas	Operaciones	Customer Service	Gerencia General	Comercial	Seguridad	IT	Adunas	Logística		
Femenino	20-29 años	1-5 años	1		1	3			3			2		10
		6-10 años	0		0	0		1			1		2	
		11-15 años	0		0	1		0			0		1	
	Total		1		1	4		4			3		13	
	30-39 años	1-5 años	2	0	0	1		0			1	0	4	
		6-10 años	0	1	2	0		1			1	0	5	
		11-15 años	0	2	1	1		2			2	1	9	
	Total		2	3	3	2		3			4	1	18	
	40-49 años	1-5 años	0	0	1	0	0	1	1			0	3	
		6-10 años	0	0	0	0	0	0	0			1	1	
		11-15 años	1	0	0	1	0	1	0			0	3	
		16- 20 años	0	1	0	0	0	0	0			0	1	
		21-25 años	0	1	0	0	1	1	0			0	3	
	Total		1	2	1	1	1	3	1			1	11	
	50-59 años	1-5 años	1	0	1						1		3	
21-25 años		0	1	0						0		1		
Total		1	1	1						1		4		
Total-Total			5	6	6	7	1	10	1	1	7	2	46	
Masculino	20-29 años	1-5 años		3	3			3			0		9	
		6-10 años		3	2			0			1		6	
	Total			6	5			3			1		15	
	30-39 años	1-5 años	1	3	1	4	1	1	3	0	14			
		6-10 años	0	6	0	2	0	0	0	5	13			
		11-15 años	1	8	1	2	1	0	3	2	18			
	Total			2	17	2	8	2	1	6	7	45		
	40-49 años	1-5 años	0	1	4			0		0	1	0	6	
		6-10 años	1	0	4			0		0	1	0	6	
		11-15 años	0	0	5			0		1	3	3	15	
		16- 20 años	0	0	3			1		0	0	1	5	
		21-25 años	0	0	1			0		0	2	1	4	
	Total		1	1	17			1		1	7	5	33	
	50-59 años	1-5 años	0	1			0		1	1	0	0	3	
		6-10 años	0	1			0		0	0	0	1	2	
11-15 años		0	1			0		0	0	1	1	3		
16- 20 años		1	2			0		0	0	1	2	6		
21-25 años		0	0			1		0	0	0	0	1		
Total		1	5			1		1	1	2	4	15		
60 o más años	11-15 años							1			0	1		
	21-25 años							0			1	1		
Total								1			1	2		
Total-Total			1	10	44	2	1	12	4	3	16	17	110	
TOTAL			6	16	50	9	2	22	5	4	23	19	156	

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en la Tabla N°10, la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en la gerencia de Operaciones (50) con un rango de edad de 30-49 años. Sin embargo, la mayor cantidad de colaboradores del sexo femenino se encuentra en la gerencia Comercial (10) en comparación a al sexo masculino que está agrupado en su mayoría en la gerencia de Operaciones (44).

En cuanto a la antigüedad, se puede observar que los colaboradores con un rango de 21-25 años dentro de la organización se encuentran ubicados en las gerencias de Logística (2), Gerencia General (2), Aduanas (2), Operaciones (1), Finanzas (2) y Comercial (1).

También, se evidencia que la gerencia con la mayor cantidad de colaboradores comprendidos entre 20-29 años es la gerencia Comercial (7). De igual forma los colaboradores con el mayor rango de edad son del sexo masculino y se encuentran en las gerencias de Logística (1) y Seguridad (1).

Tabla N°11: Distribución de frecuencias de las variables demográficas sexo, edad, antigüedad y sucursal.

Sexo	Edad	Años de Antigüedad	Sucursal								Total
			La California	Logística	Maracay	Valencia	Puerto Ordaz	Barquisimeto	Barcelona	Maiquetia	
Femenino	20-29 años	1-5 años	7			1				2	10
		6-10 años	1			0				1	2
		11-15 años	1			0				0	1
		Total				1				3	13
	30-39 años	1-5 años	3	0		0		0	0	1	4
		6-10 años	1	0		1		0	1	2	5
		11-15 años	4	1		0		1	0	3	9
		Total	8	1		1		1	1	6	18
	40-49 años	1-5 años	3	0		0					3
		6-10 años	0	1		0					1
		11-15 años	3	0		0					3
		16- 20 años	0	0		1					1
		21-25 años	3	0		0					3
	Total	9	1		1					11	
50-59 años	1-5 años	3								3	
	21-25 años	1								1	
	Total	4								4	
	Total-Total		30	2	0	3	0	1	1	9	46
Masculino	20-29 años	1-5 años	6			1	1		0	1	9
		6-10 años	2			1	0		1	2	6
		Total	8			2	1		1	3	15
	30-39 años	1-5 años	6	0	1	1	0	3	0	3	14
		6-10 años	6	5	0	1	0	0	1	0	13
		11-15 años	11	2	1	0	1	0	0	3	18
		Total	23	7	2	2	1	3	1	6	45
	40-49 años	1-5 años	4	0	0	0	1	1		1	6
		6-10 años	4	0	0	1	0	0		1	6
		11-15 años	3	3	2		0	1		3	12
		16- 20 años	4	1	0		0	0		0	5
		21-25 años	1	1	0		0	0		2	4
		Total	16	5	2		1	2		7	33
	50-59 años	1-5 años	2	0						1	3
		6-10 años	1	1						0	2
11-15 años		1	1						1	3	
16- 20 años		3	2						1	6	
21-25 años		1	0						0	1	
	Total	8	4						3	15	
60 o más años	11-15 años	1	0							1	
	21-25 años	0	1							1	
	Total	1	1							2	
	Total-Total		56	17	4	4	3	5	2	19	110
	TOTAL		86	19	4	7	3	6	3	28	156

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla N°11 la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en la sucursal de La California (86) existiendo una predominancia del sexo masculino (56) ubicados mayormente en el área de Operaciones (29), seguida por el sexo femenino con 30 trabajadoras ubicadas predominantemente en el área de Comercial (9). De igual forma las sucursales con menos colaboradores es la de Puerto Ordaz (3) y Barcelona (3). Es importante recalcar que en las sucursales de Maracay y Puerto Ordaz no hay colaboradores del sexo femenino.

2. Determinación de la Cultura Organizacional Dominante

A continuación, se presentan los datos, cálculos y análisis relativos a lo que los autores Cameron y Quinn (2006) denominan perfiles culturales, tomando en consideración el procesamiento de los datos como lo indican los creadores del Modelo.

2.1 Cultura Organizacional Dominante Actual

Tabla N°12: Puntuaciones promedio para cada tipo de cultura

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Promedio	30,45	22,18	22,28	25,10
DE	9,55	4,94	5,65	7,71
CV	0,31	0,22	0,25	0,31

Fuente: Elaboración propia

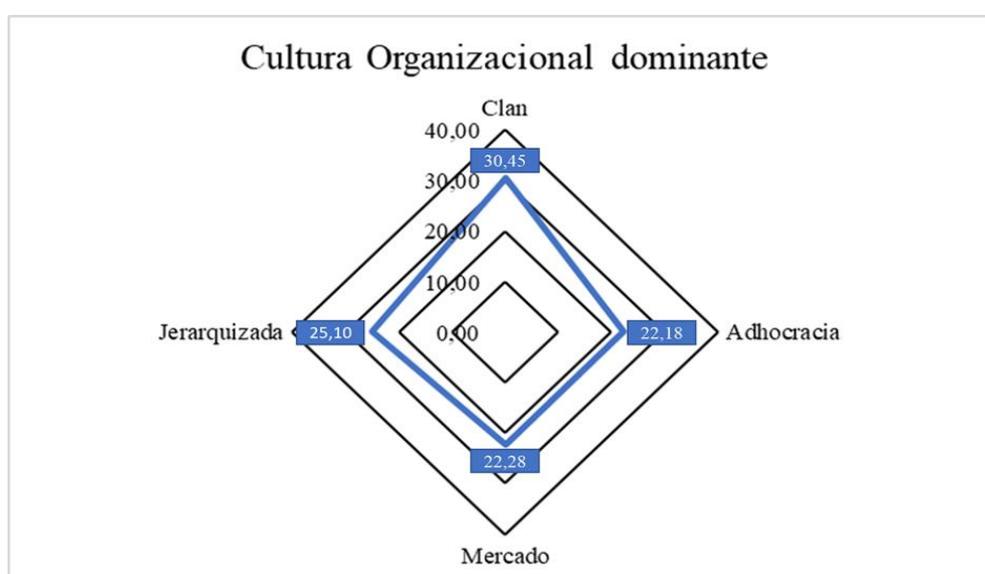


Figura N°4: Cultura Organizacional Dominante Actual

Fuente: Elaboración propia

Como se menciona en el aparto del instrumento utilizado para la recolección de datos (OCAI), los autores Cameron y Quinn (2006) estipulan que la fuerza se obtiene mediante los puntos otorgados a un tipo específico de cultura, entendiendo que más alto sea el promedio, más fuerte o dominante es esa cultura en particular. Por lo tanto, como se puede observar en la tabla N°12 la Cultura Organizacional Dominante para la empresa DHL Express Venezuela es la cultura Clan, ya que obtuvo un promedio de 30,45, afirmando de esta manera la fuerza que posee este tipo de cultura dentro de la organización, con un coeficiente de variación de 0,31 demostrando así una homogeneidad en las respuestas obtenidas mediante el instrumento. De igual forma, es importante resaltar que la fuerza que posee el tipo de cultura Clan no están muy significativo en comparación a los otros tipos de cultura presentes en la investigación. Entendiendo lo mencionado anteriormente con respecto a la forma en la que se establece la fuerza y dominancia de la cultura, esta viene relacionada directamente con la obtención del mayor puntaje entre las culturas, por lo tanto, se establece que la cultura Clan es la dominante debido a que obtiene el mayor puntaje.

Asimismo, este tipo de cultura está seguida por el tipo de cultura Jerarquizada con un promedio de 25,10, aun cuando existe una diferencia de 5 puntos con respecto a la cultura tipo Clan, las características que definen a la cultura Jerarquizada están siendo reconocidas como presentes dentro de la Cultura Organizacional de la Empresa DHL Express Venezuela por sus miembros, por lo que esta ejerciendo una influencia en los elementos definitorios de la cultura en ésta organización.

Observando los resultados anteriores, se puede establecer que la vinculación entre estas dos culturas está en los siguientes aspectos, a pesar de ser una empresa con carácter familiar en donde el éxito se define en términos de clima interno y preocupación por las personas; a su vez es una organización que se caracteriza por un lugar formal y estructurado para trabajar. Es decir, DHL Express Venezuela es una empresa que fomenta la participación de sus miembros, la tradición, lealtad y una forma de trabajo estructurada en donde los procedimientos estandarizados son la clave para mantener la producción eficiente, rápida y confiable.

De igual forma, puede extraerse la de tabla N°12 que los trabajadores perciben que están presentes factores pertenecientes a las culturas Mercado y Adhocracia (22,28 y 22,18 respectivamente), elementos tales como una organización orientada a los resultados, en donde los líderes son exigentes y competidores, por otra parte, la creatividad, dinamismo e innovación son características que también se encuentran presentes en la Cultura Organizacional de DHL Express Venezuela con una menor fuerza.

Por otra parte, en la tabla N°13 se presenta el análisis de los resultados de las variables demográficas de los colaboradores que se inclinaron hacia una cultura de tipo Clan.

Tabla N°13: Distribución de frecuencias de las variables demográficas tipo de Cultura Clan

Sexo	Nivel de cargo	Años de Antigüedad					Total
		1-5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años	21-25 años	
Femenino	Gerencial	1	0	1	0	1	3
	Supervisorio/ Coordinador	4	0	7	1	2	14
	Base	8	5	2	0	1	16
	Total	13	5	10	1	4	33
Masculino	Gerencial	3	1	1	0	0	5
	Supervisorio/ Coordinador	1	3	5	3	2	14
	Base	10	11	10	3	2	36
	Total-Total	14	15	16	6	4	55
TOTAL		27	20	26	7	8	88

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la tabla N°13 podemos observar que 88 de los colaboradores estudiados, lo que equivale a un 56% total de la muestra, consideran que la Cultura Organizacional es de tipo Clan. Lo que quiere decir que sus miembros perciben que la Cultura de DHL Express Venezuela se caracteriza por ser un lugar amigable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas, los líderes son considerados como mentores y tal vez incluso como figuras paternas. La organización además enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo individual, siendo importante la alta cohesión y la moral. El éxito por su parte se define en términos de clima interno y preocupación por las personas.

Vale la pena destacar que un 44% del resto de los colaboradores objeto de estudio consideran están presentes en la Cultura de DHL Express Venezuela características que

definen a los tres tipos de culturas restantes consideradas por el modelo de Cameron y Quinn (1999), es decir, Jerarquizada, Mercado y Adhocracia.

Por otra parte, estas características de una Cultura Organizacional de tipo Clan son percibidas en su mayoría por trabajadores con una antigüedad entre 1 a 5 años (52%), 6 a 10 años (35%) y 11 a 15 años (47%). Es importante destacar que la distribución de los cargos y antigüedad de esta tabla guarda la misma proporción que caracteriza al grupo general estudiado y que se presentó en la tabla N°9.

En cuanto a nivel de cargo, se contempla que hay una mayor cantidad de colaboradores tanto hombres como mujeres en el nivel base que opinan que DHL Express Venezuela posee una Cultura Organizacional Dominante de tipo Clan.

En la tabla N°14 se presenta el análisis de los resultados de las variables demográficas de los colaboradores que se inclinaron hacia una cultura de tipo Jerarquizada.

Tabla N°14: Distribución de frecuencias de las variables demográficas tipo de Cultura Jerarquizada

Sexo	Nivel de cargo	Años de Antigüedad					Total
		1-5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años	21-25 años	
Femenino	Supervisorio/ Coordinador	0	0	2	0		2
	Base	4	0	0	0		4
	Total	4	0	2	0		6
Masculino	Gerencial	1	0	0	0	1	2
	Supervisorio/ Coordinador	3	2	2	1	0	8
	Base	5	4	5	2	1	17
	Total-Total	9	6	7	3	2	27
TOTAL		13	6	9	3	2	33

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la tabla N°14 podemos observar que 33 de los colaboradores de este estudio, equivalente a un 21.15% de la muestra total, perciben una Cultura Organizacional de tipo Jerarquizada, siendo este tipo de cultura el segundo con mayor predominancia en la organización luego de la Cultura Clan. Por lo tanto, estos 33 colaboradores perciben a la organización como un lugar formal y estructurado para trabajar, en donde la preocupación

principal a largo plazo para la organización es la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia; las políticas formales y las reglas son fundamentales en este tipo de organización.

En relación con los datos demográficos de estos colaboradores podemos observar que este tipo de cultura se ve mayormente en colaboradores con una antigüedad de 1-5 años (13), al contrario de que solo dos colaboradores con una antigüedad de 21-25 años perciben la cultura Jerarquizada como fundamental (2). De igual forma, se puede evidenciar el nivel de cargo gerente posee poca presencia en este tipo de cultura (2), sin embargo, es importante resaltar que la diferencia de antigüedad entre estos dos gerentes es significativa, ya que poseen una antigüedad de 1-5 años y 21-25 años respectivamente.

En la tabla N°15 se presenta el análisis de los resultados de las variables demográficas de los colaboradores que se inclinaron hacia una cultura de tipo Mercado.

Tabla N°14: Distribución de frecuencias de las variables demográficas tipo de Cultura Mercado

Sexo	Nivel de cargo	Años de Antigüedad				Total
		1-5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años	
Femenino	Gerencial	1	0	0	0	1
	Base	1	0	0	0	1
	Total	2	0	0	0	2
Masculino	Gerencial	1	0	0	1	2
	Supervisorio/ Coordinador	1	0	3	0	4
	Base	4	1	2	1	8
	Total-Total	6	1	5	2	14
TOTAL		8	1	5	2	16

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°15 se puede observar que 16 colaboradores que representan el 10.25% de la muestra de estudio perciben una Cultura Organizacional de tipo Mercado, entendiendo así, que relacionan a la empresa como una organización orientada a los resultados, en donde el sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. Es una organización enfocada hacia un ambiente externo, pensando así en crear una ventaja competitiva. Los objetivos principales de este tipo de organización son la rentabilidad, los resultados finales, la fortaleza en nichos de mercado, los objetivos extendidos y las bases seguras de clientes. En definitiva, entendiendo que DHL

Express Venezuela está dentro del sector transporte, la importancia que se le da al cliente es fundamental, por lo cual es comprensible que estos tipos de valores están inmersos dentro de la organización.

Por otra parte, se puede observar que la mayor cantidad de personas que perciben este tipo de cultura, presentan una antigüedad de 1-5 años (8), siendo de estas mujeres dos (2) y seis (6) hombres. Además, es importante resaltar que el tipo de cultura de Mercado es la segunda con más presencia de gerentes luego de la cultura Clan (3), de los cuales dos tienen una antigüedad de 1-5 años (2) y uno con una antigüedad de 16-20 años (1).

En la tabla N°16 se presenta el análisis de los resultados de las variables demográficas de los colaboradores que se inclinaron hacia una cultura de tipo Adhocracia.

Tabla N°16: Distribución de frecuencias de las variables demográficas tipo de Cultura Adhocracia

Sexo	Nivel de cargo	Años de Antigüedad				Total
		1-5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años	
Femenino	Gerencial	0	1	1	0	2
	Total	0	1	1	0	2
Masculino	Supervisorio/ Coordinador	0	0	0	1	1
	Base	2	2	2	0	6
	Total-Total	2	2	2	1	7
TOTAL		2	3	3	1	9

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la Cultura Organizacional de tipo Adhocracia podemos observar en la tabla N°16 que un total de 9 colaboradores objeto de estudio perciben la Cultura Organizacional de DHL Express Venezuela de tipo Adhocracia, el cual representa el 5.7% de la muestra de estudio. Esto quiere que estos 9 colaboradores perciben dentro de su área de trabajo y a su vez a la organización como un lugar de trabajo donde se promueve la creatividad, dinamismo e innovación, en donde no se percibe unas relaciones de poder o autoridad centralizada.

Es importante resaltar que, en cuanto a las mujeres, no se percibe este tipo de cultura en los niveles supervisorio/ coordinador y base, estando solo presente al nivel gerencial con dos gerentes con una de antigüedad de 6-10 años (1) y 11-15 años (1) respectivamente. Por

otra parte, se puede observar que la mayoría de los colaboradores del sexo masculino que perciben este tipo de cultura se encuentran en el nivel base (6), con una antigüedad de 1-5 años (2), 6-10 años (2) y 11-15 años (2).

Vale la pena destacar que en los registros diez (10) trabajadores respondieron al instrumento de forma equitativa, es decir, que le otorgaron la misma cantidad de puntos a los 4 tipos de culturas, obteniendo un promedio de 25 en todos los tipos de cultura. Debido a que con esos resultados no se puede obtener una cultura que prevalezca o dominante, se tomó la decisión de eliminar esos diez (10) registros de los cálculos y resultados presentes en las tablas N°13, 14,15 y 16 presentadas anteriormente, es por ellos que al sumar los totales de los colaboradores que perciben cada tipo de cultura se encuentra una diferencia de diez (10) trabajadores (146) con respecto al número de la muestra final del estudio (156).

2.2 Análisis de los resultados del OCAI – por Sucursales

Tabla N°15: Contraste de puntuaciones promedio para cada tipo de cultura por sucursales

Sucursal	Cálculos	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
La California	Promedio	31,47	21,80	21,51	25,30
	DE	11,78	5,70	6,67	9,16
	CV	0,37	0,26	0,31	0,36
Logística	Promedio	29,17	21,45	22,94	26,45
	DE	6,67	4,78	4,70	5,66
	CV	0,23	0,22	0,20	0,21
Maracay	Promedio	25,00	24,58	24,79	25,63
	DE	0,68	0,83	0,42	1,25
	CV	0,027	0,034	0,017	0,049
Valencia	Promedio	31,07	22,86	21,55	24,05
	DE	5,33	1,79	2,65	2,57
	CV	0,17	0,08	0,12	0,11
Puerto Ordaz	Promedio	33,06	24,44	21,11	21,39
	DE	3,37	3,37	2,10	3,37
	CV	0,10	0,14	0,10	0,16
Barquisimeto	Promedio	27,36	20,35	21,53	30,76
	DE	7,48	3,98	6,38	7,11
	CV	0,27	0,20	0,30	0,23
Barcelona	Promedio	27,78	25,00	25,28	21,94
	DE	4,11	0,83	0,48	3,37
	CV	0,15	0,03	0,02	0,15
Maiquetia	Promedio	29,46	23,18	23,99	23,30
	DE	4,97	3,60	3,38	5,33
	CV	0,17	0,16	0,14	0,23

Fuente: Elaboración propia

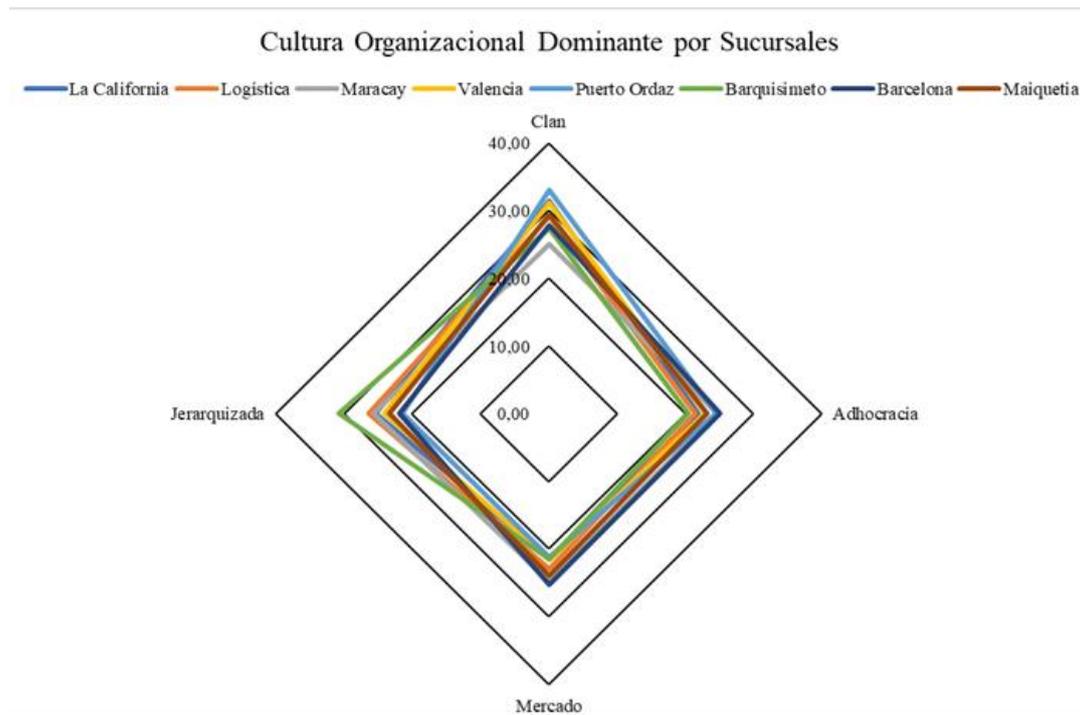


Figura N°5: Cultura Organizacional Dominante por Sucursales
Fuente: Elaboración propia

Por medio de la tabla N°17 y figura N°5 se puede extraer que el tipo de cultura que posee mayor presencia en cada sucursal de DHL Express Venezuela es la cultura de tipo Clan, ya que en las sucursales de La California (31.47), Logística (29.19), Valencia (31.07), Puerto Ordaz (33.06), Barcelona (27.78) y Maiquetía (29.46) son donde éste tipo de cultura que obtuvo mayor promedio.

Por otra parte, las sucursales de Barquisimeto y Maracay obtuvieron un promedio de 30.76 y 25.63 respectivamente considerando que la Cultura Organizacional de DHL Express Venezuela se caracteriza por ser Jerarquizada, esto quiere decir, que ven a la organización como una lugar formal y estructurado, en donde las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización.

No obstante, podemos observar en la tabla N°17 que la sucursal de Maracay no demuestra diferencias significativas en los resultados entre los 4 tipos de cultura, Clan (25,00), Adhocracia (24,58), Mercado (24,79) y Jerarquizada (25,63). En efecto como mencionamos anteriormente si muestra una predominancia hacia la cultura jerarquizada, sin

embargo, se puede inferir que los otros tres tipos de cultura ejercen una influencia importante dentro de esta sucursal.

Así mismo, en cuanto a las sucursales de Barcelona y Puerto Ordaz le dan una prevalencia mayor al tipo de cultura Adhocracia (25,00 y 24,44 respectivamente), a diferencia del comportamiento promedio del grupo en general estudiado, esto quiere decir que dentro de estas dos sucursales se puede evidenciar aspectos característicos del tipo de cultura adhocracia como lo es percibir a la empresa como un lugar dinámico, empresarial y creativo para trabajar, en donde los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgos, además de que ser un líder de productos o servicios es importante.

De igual forma, en la sucursal de Maiquetía se puede observar que efectivamente se considera que la cultura de tipo Clan es la predominante, sin embargo, el resto de las culturas las considera que están presentes de manera igual o equivalente.

2.3 Análisis de los resultados del OCAI – por ítems individuales

A continuación, se presentan los promedios obtenidos para cada ítem de la variable a estudiar, este análisis se realiza con el fin de poder evaluar si existen congruencias entre cada aspecto y la cultura dominante actual de la organización. Esto permite determinar la medida en que cada atributo cultural refleja el mismo tipo de cultura dominante, es decir, la medida en que sus argumentos culturales son congruentes. Entendiendo que Cameron y Quinn (2006) enfatizan que las organizaciones que poseen perfiles diferentes y que no muestran un patrón de similitud entre cada uno de los ítems que presenta en OCAI, se describen como culturas incongruentes.

Es importante resaltar que los autores Cameron y Quinn (2006) realizan el instrumento basándose en los seis ítems descritos a continuación debido a que se demostró que son predictivos hacia la Cultura Organizacional.

2.3.1 Ítem 1: Características Dominantes

Tabla N°16: Puntuaciones para los ítems individuales- Características Dominantes

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Promedio	28,04	23,00	28,65	20,14
DE	13,61	9,63	12,88	9,67
CV	0,49	0,42	0,45	0,48

Fuente: Elaboración propia

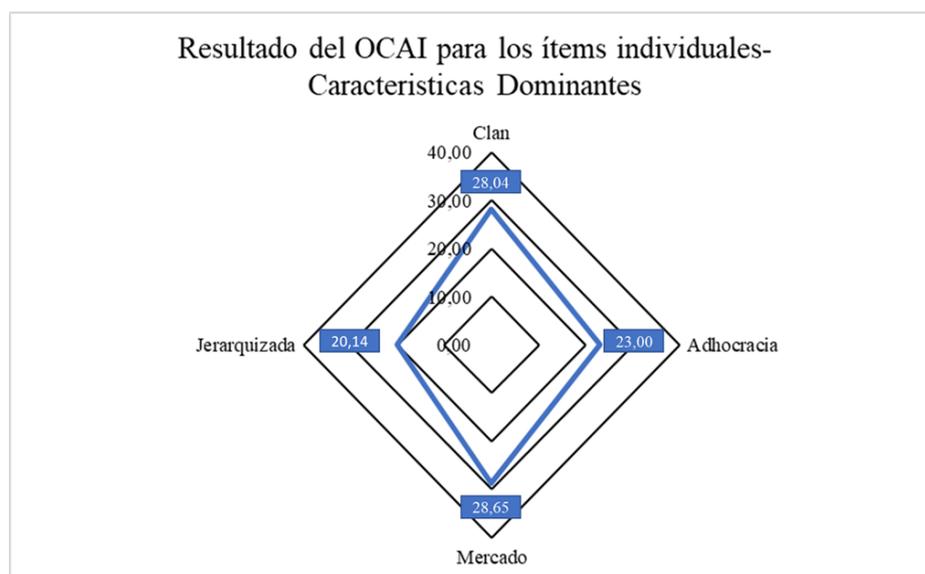


Figura N°6: Resultado del OCAI para los ítems individuales- Características Dominantes

Fuente: Elaboración propia

Se observó en la tabla N°18 y figura N°6 que las características dominantes obtenida en el primer ítem del instrumento, está orientada a la cultura de tipo Mercado (28,65). Al hablar de características dominantes se hace referencia a cómo es la organización en general (Cameron y Quinn, 2006). Ahora bien, en esta tabla podemos observar la relación que presenta este tipo de cultura con los valores de la empresa, ya que una cultura de tipo Mercado es caracterizada por estar orientado al ambiente externo, constituido principalmente por los clientes, los contratistas, proveedores entre otros (Cameron y Quinn, 2006). A su vez en DHL Express Venezuela tienen como valores de la institución comprometerse con el respeto de sus clientes, empleados, inversionista y sociedad en la que operan (DHL Express).

Por otro lado, la cultura clan obtiene el segundo mayor promedio, entendiendo así que juega un papel fundamental en cuanto a las características dominantes que definen a la

organización. Cameron y Quinn (2006) definen que las características típicas de las empresas de tipo Clan son el trabajo en equipo, los programas de participación de los empleados y el compromiso corporativo con los empleados, a su vez estas características las podemos observar en DHL Express Venezuela ya que uno de los rasgos característicos de esta compañía es trabajar y ganar en equipo, además que como propósito poseen ser el empleador preferido queriendo así lograr que los empleados tengan éxito trabajando dentro de la compañía. (DHL Express).

En este sentido, se puede decir que se hay una relación entre la cultura obtenida como característica dominante en el primer ítem con respecto a los valores de la empresa.

2.3.2 Ítem 2: Líderes de la Organización

Tabla N°17: Puntuaciones para los ítems individuales- Líderes de la Organización

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Promedio	29,74	22,00	20,02	28,14
DE	14,51	8,44	9,82	14,52
CV	0,49	0,38	0,49	0,52

Fuente: Elaboración propia

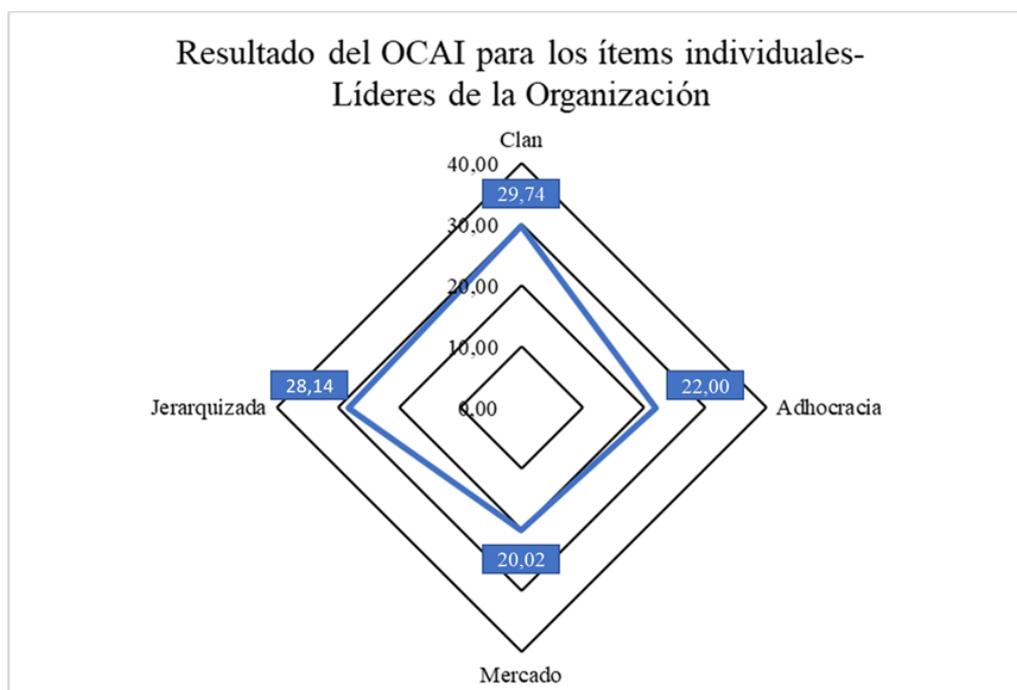


Figura N°7: Resultado del OCAI para los ítems individuales- Líderes de la Organización

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°19 y en la figura N°7 se analiza el ítem referente a los líderes de una organización para Cameron y Quinn (2006), quienes tienen un enfoque y estilo de liderazgo que se adhiere a la organización. En este ítem se observa que hay una inclinación a la cultura clan por parte de los líderes de la organización, con esto se refiere a que los colaboradores se identifican mejor con líderes que son considerados como mentores, los formadores de equipos, los facilitadores, los educadores y los partidarios (Cameron y Quinn, 2006). A su vez, se observa una inclinación a la cultura Jerarquizada en donde los líderes son vistos como personas eficaces, buenos coordinadores y organizadores (Cameron y Quinn, 2006). A su vez, es importante resaltar que Cameron y Quinn (2006) mencionan que los líderes con el desempeño más alto, aquellos calificados por sus compañeros, superiores y subordinados como los más efectivos, han desarrollado capacidades y habilidades que les permite tener éxito en cada uno de los tipos de cultura.

2.3.3 Ítem 3: Gestión de los empleados

Tabla N°18: Puntuaciones para los ítems individuales- Gestión de los empleados

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Promedio	29,74	19,73	22,36	28,14
DE	13,10	10,21	10,20	12,54
CV	0,44	0,52	0,46	0,45

Fuente: Elaboración Propia

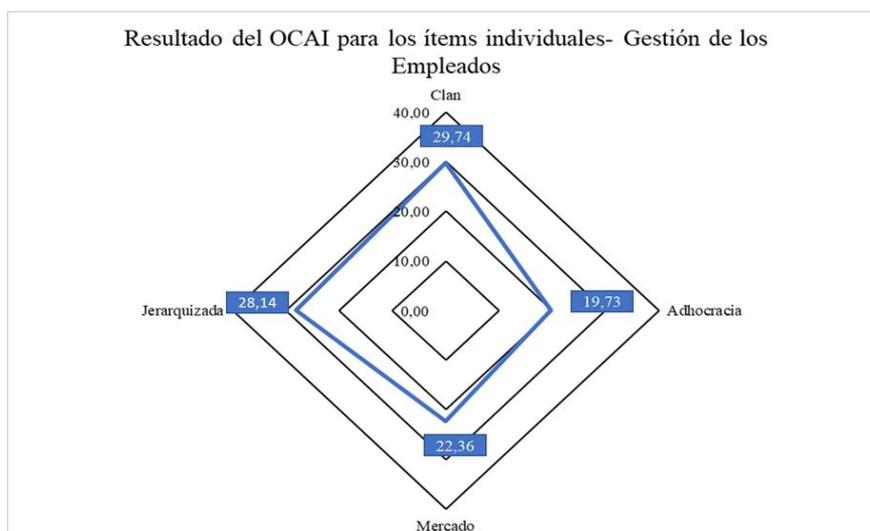


Figura N°8: Resultados del OCAI para los ítems individuales - Gestión de los empleados
Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla N°20 y la figura N°8 se estudia el ítem referente a la gestión de los empleados en donde la administración de los empleados caracteriza la manera que se trata a los mismos y cómo es el ambiente laboral (Cameron y Quinn, 2006). La cultura clan predomina en cuanto a la gestión de los empleados, entendiendo con esto que la gestión de los empleados se base en el desarrollo de los mismos a través de un ambiente de trabajo humano, enfatizando el beneficio a largo plazo del desarrollo individual, siendo importante la alta cohesión, la moral, el compromiso y la lealtad (Cameron y Quinn, 2006). De igual forma el tipo de cultura Jerarquizada obtuvo un alto puntaje dentro de este ítem afirmando así su influencia, Cameron y Quinn (2006) describen que la gestión de los empleados en las organizaciones Jerarquizadas se basa en ofrecer 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.

2.3.4 Ítem 4: Cohesión Organizacional

Tabla N°19: Puntuaciones para los ítems individuales- Cohesión Organizacional.

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Promedio	30,42	22,66	23,33	23,81
DE	14,61	10,56	10,04	12,99
CV	0,48	0,47	0,43	0,55

Fuente: Elaboración Propia

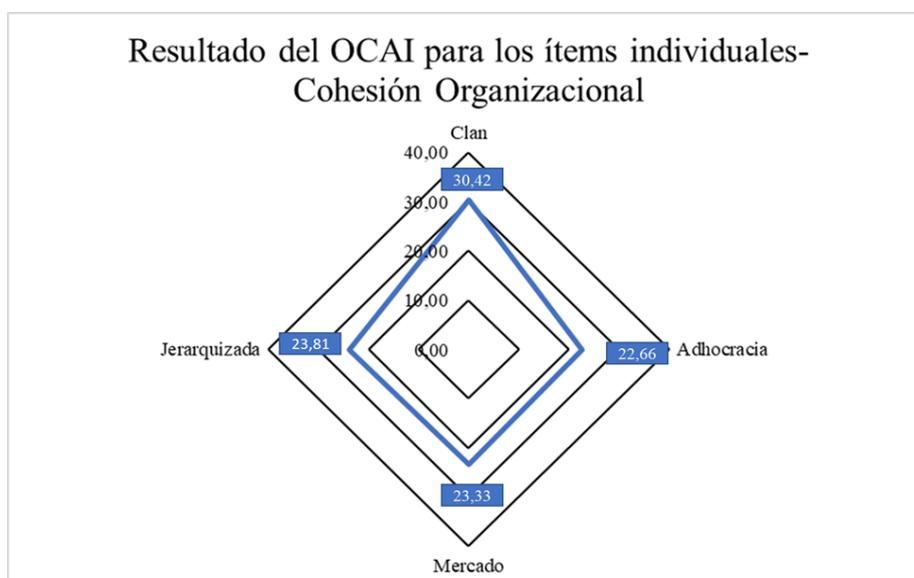


Figura N°9: Resultado del OCAI para los ítems individuales- Cohesión Organizacional

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la cohesión organizacional, según Cameron y Quinn (2006) es el pegamento organizativo mantiene unida a la organización. Como podemos observar en la tabla N°21 y la figura N°9 la cultura clan obtuvo el mayor promedio en comparación a los otros tipos de culturas. Esto quiere decir que la organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición, en general, el compromiso es alto en este tipo de cultura (Cameron y Quinn, 2006). Por otro lado, la cultura Jerarquizada obtuvo el segundo mayor promedio, las culturas jerárquicas se mantienen unidas debido a que las reglas y las políticas juegan un papel fundamental (Cameron y Quinn, 2006).

2.3.5 Ítem 5: Énfasis estratégico

Tabla N°20: Puntuaciones para los ítems individuales- Énfasis Estratégico

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Promedio	30,76	21,60	19,56	28,11
DE	14,60	9,95	9,62	13,12
CV	0,47	0,46	0,49	0,47

Fuente: Elaboración Propia

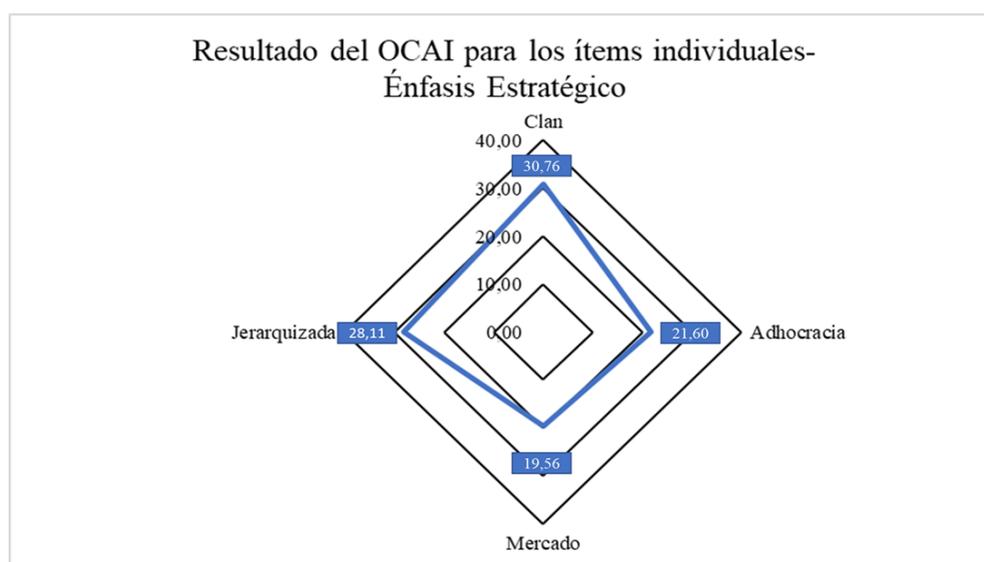


Figura N°10: Resultado del OCAI para los ítems individuales- Énfasis Estratégico

Fuente: Elaboración propia

Por medio de la tabla N°22 y de la figura N°10 se pudo observar que en cuanto al agregado de énfasis estratégico la cultura clan es la que se considera la preferida, sin embargo, la cultura Jerarquizada no se queda atrás ya que esta ocupa segundo lugar en cuanto a la preferencia de este ítem. Al hablar de énfasis estratégico se refiere a distintas áreas que

promueven las estrategias organizacionales (Cameron y Quinn, 2006). En cuanto a la percepción por parte de la cultura clan es que se realiza un énfasis en la organización a los beneficios individuales que son a largo plazo, siendo importante la elevada cohesión y la moral (Cameron y Quinn, 2006). Por otra parte, la cultura Jerarquizada en las grandes organizaciones muestra una gran cantidad de procedimientos estandarizados, distintos niveles jerárquicos y énfasis en el esfuerzo de las reglas (Cameron y Quinn, 2006).

2.3.6 Ítem 6: Criterio de Éxito

Tabla N°21: Puntuaciones para los ítems individuales- Criterio de Éxito

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Promedio	33,98	24,11	19,77	22,27
DE	16,24	11,09	10,05	12,30
CV	0,48	0,46	0,51	0,55

Fuente: Elaboración Propia

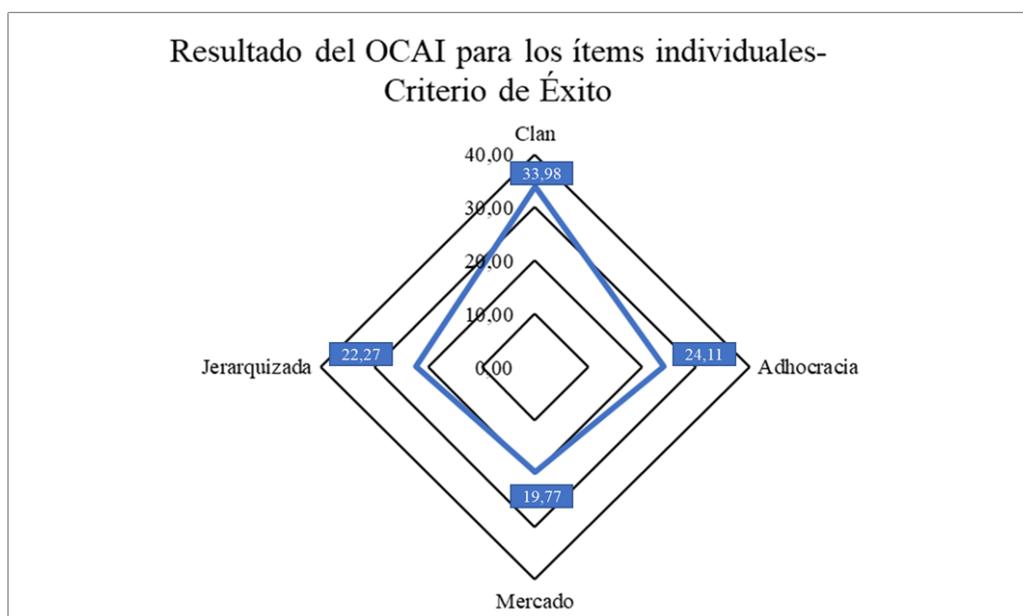


Figura N°11: Resultado del OCAI para los ítems individuales- Criterio de Éxito

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al criterio de éxito se refiere a cómo se define la victoria y que debe ser recompensado y celebrado (Cameron y Quinn 2006). En cuanto a la tabla N°23 que hace referencia al ítem del criterio de éxito podemos observar que la cultura clan es predominante sobre los otros tipos de cultura. Con esto podemos decir que los colaboradores de la empresa DHL Express Venezuela perciben que el criterio de éxito dentro de esta organización está definido en términos de clima interno, satisfacción al cliente y preocupación por las personas

(Cameron y Quinn, 2006). Por otra parte, podemos igualmente observar que la cultura Adhocracia obtuvo el segundo mayor promedio, afirmando así que también se percibe que el éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios (Cameron y Quinn, 2006).

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez finalizado el análisis de resultados donde se obtuvo información significativa por medio del instrumento empleado en esta investigación, se procedió a contrastar los mismos y teoría presentada en el Marco Teórico.

En cuanto a la variable Cultura Organizacional Dominante, se puede decir que para esta investigación es fundamental el comprender el significado de una Cultura Organizacional Dominante y qué conlleva que una organización conozca y entienda cuál es su Cultura Dominante. Según Robbins y Judge (2013) es aquella que “expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización” (p. 553). Así mismo el conocer la Cultura Organizacional Dominante puede tener mucha influencia en el comportamiento de sus colaboradores y esto se debe al alto grado en que se comparten sus valores y así crean un clima interno en donde hay control del comportamiento (Robbins y Judge, 2013). En este sentido, los resultados obtenidos en la presente investigación permiten a la empresa objeto de estudio tener un mayor conocimiento sobre los elementos que están caracterizando a su Cultura.

Por otro lado, de forma general los resultados de este estudio indican que la variable Cultura Organizacional Dominante actual de los colaboradores adscritos a la empresa DHL Express Venezuela, tiene una preferencia por la Cultura de tipo Clan, ya que se obtuvo un promedio de 30,45, por lo que se concluye que la organización se considera identificada con una cultura que se caracteriza por ser una familia extendida, en la cual los líderes son considerados como mentores e incluso como figuras paternas, donde la organización se mantiene unidad por lealtad y tradición, cuentan con alto nivel de compromiso y buscan destacar el trabajo en equipo, la participación y el consenso (Cameron y Quinn, 2006). Estas características coinciden con el enfoque de DHL Express Venezuela de desarrollar las habilidades interpersonales que necesitamos para ofrecer el mejor Servicio al Cliente y el poder trabajar todos en equipo, en un ambiente de confianza y apoyo.

Por otra parte, esta investigación tuvo como resultado que existe una presencia sólida de los otros tipos de cultura, ya que las diferencias en puntajes encontradas entre estas no son significativas, mostrando los siguientes resultados: Jerarquizada (25.10), Mercado (22.28) y Adhocracia (22.18). Por lo tanto, se puede inferir que la presencia de estas subculturas crea un impacto en la organización, en cuanto esto, tal como lo afirman los autores Van Maanen y Barley (1984) afirman que las subculturas tienen un impacto en la conformación de la cultura general de una organización, en especial en subculturas profesionales, puesto que tienen una cultura aprendida e internalizada gracias a la educación formal que recibieron y la actualización constante que sufren asociaciones externas y comunidad académica.

Es importante resaltar, que en esta investigación se consiguió una cultura organizacional dominante, no obstante, la fuerza que posee este tipo de cultura no es muy significativa, que ya el puntaje a obtener fue de 30.45. Con respecto a esto Cameron y Quinn (2006) afirman que “el grado en el cual una organización necesita de un tipo de cultura dominante fuerte en lugar de una cultura balanceada y ecléctica es una cuestión de circunstancias individuales y del entorno” (p.72)¹⁶, además estos autores afirman que no existe una parcela de cultura ideal, cada organización debe de determinar por sí misma el grado de fortaleza cultural necesaria para tener éxito en su entorno.

Además, estos resultados también se pueden observar en las investigaciones realizadas por Salazar (2008) y Azuaje (2017) en las que las diferencias en cuanto a los puntajes entre los tipos de culturas no son muy significativas obteniendo los siguientes resultados: Salazar (2008) obtuvo como resultado; Clan (26.67), Jerarquizada (26.51), Mercado (25.61) y Adhocracia (20.54), por su parte Azuaje (2017) obtuvo; Mercado (3.28), Jerarquizada (3.12), Clan (2.25) y Adhocracia (1.53).

Los hallazgos en esta investigación en relación con la cultura Adhocracia, la cual fue el tipo de cultura con el menor puntaje, estuvo relacionada con los resultados obtenidos por Salazar (2008), Azuaje (2017) y Ramachandran y Chong (2010), las cuales coinciden en que el tipo de cultura Adhocracia es el tipo de cultura con las puntuaciones más bajas en promedio. Este resultado también se puede observar en las investigaciones realizadas por los

¹⁶ The extent to which your organization needs a strong dominant culture as opposed to a balanced or eclectic culture is a matter of individual circumstance and environment. (Cameron y Quinn, 2006, p.72)

autores Cameron y Quinn (2006), las cuales demuestran que las culturas mercado y adhocracias son las que se ven con menos frecuencias dentro de las organizaciones.

En cuanto a los resultados obtenidos en esta investigación sobre las sucursales distribuidas en el territorio venezolano, se puede observar que no existen diferencias significativas entre los resultados de la presencia de los cuatro (4) tipos de culturas en las diferentes sucursales, efectivamente se observó que las sucursales de Maracay y Barquisimeto obtuvieron un tipo de cultura Jerarquizada a diferencia de las otras seis (6) sucursales cuya orientación fue hacia la cultura Clan. Este patrón se ve evidenciado en las investigaciones realizadas por Salazar (2008) y Azuaje (2017), en las cuales no se obtuvieron diferencias significativas entre las diferentes zonas geográficas. La investigación de Salazar (2008) contaba con tres (3) zonas geográficas de las cuales solo una de ellas, la Zona Central, obtuvo como resultado el tipo de cultura Jerarquizada, mientras que las Zonas Occidental y Oriental poseen como resultado el tipo de cultura Clan. Por su parte, Azuaje (2017) contaba con tres sucursales de las cuales Maturín y Caracas obtuvieron un tipo de cultura Mercado a diferencia de la sucursal de Margarita que obtuvo como resultado el tipo de cultura Jerarquizada.

Por otro lado, la congruencia según los autores Cameron y Quinn (2006) significa “que varios aspectos de la cultura de una organización están alineados, lo que quiere decir que, los mismos tipos de cultura se enfatizan en varias partes de la organización” (p.73)¹⁷. En la presente investigación se puede observar que, en cuanto a los 6 ítems en su mayoría se enfatizan de la misma manera, entendiendo que los ítems Líderes de la Organización, Gestión de los Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterio de Éxito obtuvieron como resultado el tipo de cultura Clan, a diferencia al ítem Características Dominantes que obtuvo un tipo de cultura Mercado. Por lo tanto, en la presente investigación podemos observar que, si existe un patrón particular de similitud ya que existe una predominancia de la cultura Clan en la mayoría de los ítems, demostrando que la organización presenta una congruencia.

¹⁷ Cultural congruence means that various aspects of an organization’s culture are aligned. That is, the same culture types are emphasized in various parts of the organization. (Cameron y Quinn, 2006, p.73)

En cuanto a esto, los autores Cameron y Quinn (2006) enfatizan que poseer una cultura congruente no es un requisito indispensable para el éxito, no obstante, son más típicas en las organizaciones de alto rendimiento que las culturas incongruentes. Además, el poseer una Cultura Organizacional congruente demuestra tener todos los aspectos de la organización claros y enfocados en los mismos valores y compartir las mismas suposiciones, simplemente elimina muchas de las complicaciones, desconexiones y obstáculos que pueden evitar el desempeño efectivo (Cameron y Quinn, 2006).

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la Cultura Organizacional Dominante de la empresa DHL Express Venezuela, a través del Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), utilizando el instrumento creado por los mismos investigadores llamado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), el cual a través de 6 indicadores logra determinar la Cultura Organizacional Dominante actual y preferida de una organización. Para el caso de esta investigación, se decidió solo medir la Cultura Organizacional Dominante Actual. Los resultados se obtuvieron por medio de la aplicación del instrumento anteriormente mencionado que contaba con una escala ipsativa, con la cual se midió a un grupo objeto de estudio que estuvo conformada por 156 colaboradores de la empresa DHL Express Venezuela en todos los niveles operacionales y administrativos/logístico de las 8 sucursales en el territorio venezolano.

Según lo observado a lo largo del estudio, se pudo evidenciar que el tipo de cultura que posee mayor fuerza es la de tipo Clan (30,45), seguida por el tipo Jerarquizada (25,10) con una diferencia 5.35 puntos, entendiendo así que a pesar de que la Cultura Organizacional Dominante es la de tipo Clan, no se refleja una diferencia considerable entre el tipo Jerarquizada y la anteriormente mencionada. De igual forma, la diferencia existente entre los tipos de cultura Mercado y Adhocracia no son significativas entre ellas (22,28 y 22,18 respectivamente), ni tampoco entre ellas y el tipo de cultura Jerarquizada (25,10).

Por otro lado, se pudo determinar la congruencia que poseen las culturas dentro de la empresa DHL Express Venezuela, esto se vio demostrado al momento de comparar los resultados obtenidos en el análisis de los ítems individuales, encontrando que los mismos tipos de cultura se enfatizan de igual forma en la organización, siendo así una organización con una congruencia.

En cuanto a los objetivos específicos de esta investigación, se logró identificar las características pertenecientes a cada tipo de cultura dentro de la organización, esto se logró mediante el análisis de los ítems individuales presentes en el instrumento de recolección de datos OCAI. En cuanto a la cultura de tipo Clan se pudo observar que tiene una presencia dominante en los ítems Líderes de la Organización, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico, Criterio de Éxito y Gestión de los Empleados. No obstante, demuestra una presencia importante en el ítem de Características Dominantes. Por su parte, el tipo de cultura Mercado, posee predominancia por encima de las otras 3 culturas en el ítem de Características Dominantes. En cuanto al tipo de cultura Jerarquizada posee una presencia secundaria en los ítems Líderes de la Organización, Gestión de los Empleados y Énfasis Estratégico. Por último, el tipo de cultura Adhocracia tiene presencia en el ítem Criterio de Éxito.

Por lo tanto, todo lo anteriormente mencionado indica que la empresa DHL Express Venezuela es percibida como un lugar de trabajo orientado hacia los resultados y hacia el ambiente externo como lo son los clientes, pero de igual forma no deja de lado su ambiente interno, en el que se puede gestionar mejor a través del trabajo en equipo y el desarrollo de los empleados. Por lo que se puede concluir que, DHL Express Venezuela logra manejar de manera efectiva su ambiente interno y externo, eso se ve en evidencia ya que uno de sus objetivos principales como organización son, ser el proveedor preferido, lo cual significa que se quiere lograr que los clientes tengan éxito al ser DHL su proveedor y además ser el empleador preferido, logrando que los empleados tengan éxito trabajando en la organización.

Además, los líderes son considerados mentores, enfocados en fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo de sus colaboradores, no obstante, son líderes eficaces y organizados que tienen presente y hacen cumplir las reglas y procedimientos. Por su parte, la gestión de los empleados se ve caracterizada por tener como principal objetivo el beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y los programas de participación corporativo de los empleados. Es una organización donde la administración del recurso humano 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. Esto quiere decir que la empresa DHL Express Venezuela se centra en el desarrollo del talento, lo cual

podemos observar en la figura N°2 que esto se realiza mediante su programa de formación llamado “Certified International Specialist (CIS)”.

Por otra parte, la organización realiza un énfasis a los beneficios individuales y la importancia de la cohesión y la moral, la preocupación fundamental está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. Además, el éxito organizacional se define en términos de satisfacción al cliente, consideración de las personas y ser los líderes del mercado en su área.

Con relación a las variables demográficas, se pudo observar que la muestra objeto de estudio estuvo conformada por un 71% de hombres (110) y un 29% de mujeres (46), encontrando que la mayor cantidad de estos colaboradores se encontraban en el rango de edad de 30-39 años (63). Por su parte, la mayor cantidad de trabajadores (52) equivalente al 33.9% de la muestra objeto de estudio, presentan una antigüedad de 1-5 años.

En cuanto a los niveles de cargo, se puede observar que el nivel gerencial está conformado por 13 colaboradores, de los cuales cuatro (4) son mujeres y nueve (9) son hombres. Por su parte, el nivel supervisorio/coordinador está conformado por 42 colaboradores, entendiéndose que 16 son mujeres de las cuales la mayoría (8) cuentan con un rango de edad de 30-39 años, en cuanto a los hombres, la organización cuenta con 26 supervisores/coordinadores, teniendo estos mayor presencia en el rango de edad de 30-39 años (13). En referencia al nivel base, se puede observar que es el nivel de cargo con más colaboradores, constituido por un total de 101, representando así el 64.7% de la muestra objeto de estudio, la antigüedad en este nivel de cargo se ubica predominantemente entre 1 a 15 años trabajando en la organización.

6.2 Recomendaciones

En el siguiente apartado, se considera pertinente presentar una serie de recomendaciones de parte de las investigadoras, las cuales pueden ser consideradas acertadas en futuras investigaciones con temáticas referentes a la presente investigación.

Recomendaciones para futuras investigaciones de la misma naturaleza:

- Se recomienda a los futuros investigadores ampliar la muestra para así obtener mayor representatividad en los datos.
- Realizar un estudio en el que se compare empresas pertenecientes a un mismo sector económico para determinar si el sector influye en los elementos característicos de la cultura de una organización.
- Seleccionar una empresa que cuente con un mayor número de colaboradores por sucursales.
- Se recomienda utilizar este estudio como referencia para comparar resultados futuros.

Recomendaciones para la empresa DHL Express Venezuela:

- Se recomienda a la empresa DHL Express Venezuela tomar en consideración los resultados obtenidos en esta investigación.
- Para lograr que todos los colaboradores estén al tanto de la Cultura Organizacional Dominante de la empresa, se recomienda que la información sea transmitida a los mismos por medios que posean fácil acceso para los tipos de nivel de cargo.
- Se recomienda fortalecer actividades de integración a nivel nacional para así poder mantener la cultura Clan como Cultura Organizacional Dominante durante el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2006). *El diagnóstico de "La" Cultura Organizacional o las culturas de la cultura*. Monterrey, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado el 2 de Julio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/687/68730612.pdf>
- Arévalo, J., Torcoroma, G., y Bayona, R. (2016). *La necesidad de medir la Cultura Organizacional, una revisión del tema*. Revista Ingenio UFPSO. <http://revistas.ufps.edu.co/index.php/ringenio/article/view/400>
- Azuaje, K. (04 de octubre de 2017). *Diagnóstico de Cultura Organizacional, según Cameron & Quinn: caso Grupo Roangi del sector de construcción venezolano*. Obtenido de http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/23%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20Katherine%20Azuaje.pdf
- Barney, J. B. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* Academy of Management. Obtenido el 24 de junio de 2019 de https://www.jstor.org/stable/258317?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Cameron, y Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational culture based on the competing values framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Cameron, K., y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey Bass. https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf
- Carrillo, A. (2016). *Medición de la Cultura Organizacional*. Argentina: Ciencias Administrativas. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2637/2641/>
- Cerpa, J. (2018). *Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad de Lima. http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5868/Cerpa_Noya_Jimena.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Editorial McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3era edición). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2nd ed.). México: Mc Graw Hill.
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnica de investigación social*. Mc Graw.
- Cota, B., y Caldivillo, F. (2008). Capítulo 2: La Cultura Organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria de plástico en Jalisco. In R. Soria, *Emprendurimos, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, México* (pp. 36-65). Red Académica Iberoamericana Local – Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/#indice>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013). *Cultura Organizacional: evolución en la medición*. Colombia: Estudios Gerenciales. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Dale, K. K. (2012). *Percepciones de la Cultura Organizacional de un distrito universitario comunitario múltiple: Métodos mixtos en concierto*. Obtenido de https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/68183/KusterDale_colostate_0053A_11342.pdf?sequence=1
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). “Corporate Culture and Organizational Effectiveness; Is Asia Different from the Rest of the World? Organizational Dynamics.
- DHL Express. (s.f.). *Diario de Desarrollo Personal del Gerente Exitoso de DHL Express del Siglo XXI*.
- Di Candia, C., Pippolo, D., & Rainusso, V. (2011). *¿Por qué conocer la Cultura de una Organización? Uruguay: Laboratorio Tecnológico del Uruguay*. Obtenido de: <https://www.slideshare.net/mariajanethrios/por-qu-conocer-la-cultura-de-una-organizacin>
- Domínguez, I., Rodríguez, B., & Navarro, J. (2009). *La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud*. Revista Médica Electrónica. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012
- Escorcía, L. (2013). *Tercer Seminario INternacional de Antropología Forense*. http://forost.org/seminar/Tercer_seminario/Forost_Lilia2013.pdf
- García, M., Hernández, R., Vargas, B., y Cuevas, H. (2012). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de*

Valores en Competencia. Universidad de Celaya. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia

García-Pelayo, R. (1986). *Nuevo diccionario manual ilustrado*. México: Ediciones Larousse.

Gibson, J, Ivancevich, J, Donnelly, J y Konopaske, R . (2006). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: Mc. Graw Hill. Doceava edición

Grandio, X. (24 de Agosto de 2017). *Marketing4ecommerce*. Obtenido de Historia de DHL: cómo crear un gigante de los envíos en menos de 50 años: <https://marketing4ecommerce.net/la-historia-dhl-gigante-global-la-paqueteria/>

Gutiérrez, M. (2013). *La Cultura Organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 2 de Julio de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFerroMelissa2013.pdf;jsessionid=569F76E32D924B79E55816246517A542?sequence=1>

Hamui, A., Vives, T., Gutierrez, S., Castro, S., Lavalle, C., & Sanchez, M. (2014). *Cultura Organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas*. México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el Junio de 2019, de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2007505714727309?token=A53D0D8833091F139CC79F5045CAF022D2BB496A29CA01CB102E5694035B0DBEFE147D6F79DDBE07327840BCD3DEDF4B>

Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. Contaduría y Administración.

Hernández, M., Mendoza, J., y Gonzalez, L. (2007). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*.

Hernández Sampieri, R, Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education. Sexta edición

Hernández Sampieri, R, Fernández, C y Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education. 5ta edición

Hernández, R. (2004). *Metodología de la investigación*. Chile: Mc Graw Hill.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2007). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Mexico: INEGI. http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/hogares/enoe/enoe2007/Enoe2007.pdf
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2007). *Elementos de Administración: un enfoque internacional*. México: Mc Graw Hill. Séptima edición. http://www.academia.edu/30857875/MANUAL_DE_Koontz_H._y_Wehrich_H._Elementos_de_Administraci%C3%B3n_8va_edici%C3%B3n_pdf
- Leite, D. (2009). *A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro*. Psicología IESB.
- Llanos, M., y Bell, R. (2018). *La Cultura Organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio*. Revista Científica ECOCIENCIA. <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/articulo.php?ida=131>
- López Rey, J. (2007). *La cultura de las organizaciones para el desarrollo: analisis macro y micro de un conflicto institucional*. Revista Española del Tercer Sector.
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business and industrial marketing*, pp. 219-236.
- Marín, A. L. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona : Bosch Casa Editorial, S.A. .
- Marín, J. C., Moreno, D. C., y Ricardez, F. d. (16 de enero de 2015). *LinkedIn Corporation* . Obtenido de Instituto Tecnológico de Villahermosa "Tierra, Tiempo, Trabajo y Tecnología": <https://es.slideshare.net/calixtojet/cultura-organizacional-45001735>
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA
- Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. (3rd ed). CA: Sage Publications.
- Oficina de Evaluación de Riesgos para la Salud Ambiental (OEHHA). (2019). *Nivel Educativo*. Obtenido de OEHHA: <https://oehha.ca.gov/calenviroscreen/indicator/nivel-educativo>
- Ortiz, P., y Olaz, A. (2010). *Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultura dr Cameron y Quinn*. <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>.

- Pettigrew, A. M. (December de 1979). *On Studying Organizational Cultures*.
Obtenido de
http://im1.im.tku.edu.tw/~myday/teaching/992/SMS/S/992SMS_T1_Paper_20110326_On_Studying_Organizational_Cultures.pdf.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, R. (2009). *La Cultura Organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Revista Invenio
- Salas, E., Arriola, M. A., & Bernabé, T. (2008). *Cultura y Subculturas Organizacionales: Interacciones y efectos en el Clima y la Competitividad Organizacional*. México: XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C. (ACACIA).
- Salazar, A. (2008). *estudio de la Cultura Organizacional, según cameron y quinn: caso de una empresa del sector asegurados venezolano*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Sánchez, M. (2010). *Caracterización de la Cultura Organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato*. Santiago de México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). *Cultura Organizacional: Desentrañando vericuetos*. Madrid: Revista de Antropología Iberoamericana. Obtenido 27 Junio 2019 de <http://www.redalyc.org/pdf/623/62310304.pdf>
- Schein, E. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational dynamics. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a126356.pdf>
- Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el Liderazgo* (1er ed ed.). (C. Palma, Trans.) Madrid: Plaza y Janes Editores
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3er ed ed.). Estados Unidos de América: The Jossey-Bass business and management series. obtenido de: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (Junio de 2003). *US National Library of Medicine National Institutes of Health*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1360923/#b49>
- Sepúlveda, F. (2004.). *El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional*. Revista de Economía y

Administración.

<http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>

- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapa estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.
- Serrano, F. (2013). *La Cultura Organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Sharimllah Ramachandran, S.-C. C. (2010). ResearchGate. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235321146_Organisational_culture_An_exploratory_study_comparing_faculties'_perspectives_within_public_and_private_universities_in_Malaysia
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Fondo Editorial.
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México* (Vol. Edición electrónica). Jalisco, México: Eumen.net.
- Vargas, M., Hernández, R., Vargas, B., y Vargas, H. (diciembre de 2012). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Hector_Cuevas-Vargas/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia/links/560d7ac308ae6cf68153f578/Diagnostico-de-la-cultura-organi
- Weick, K. (1995). *Sense-making in Organizations*. Thousand Oaks, CA.
- Wigodski, J. (2010, Julio 14). *Metodología de la Investigación*. From Población y Muestra: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario para la determinación de la Cultura Organizacional.



Cuestionario para la determinación de la Cultura Organizacional

Introducción:

A continuación, se presenta un cuestionario con fines académicos para la realización de un trabajo de grado para la obtención del título de Industriólogo de la Universidad Católica Andrés Bello, en este sentido el objetivo de la misma es determinar la Cultura Organizacional de la empresa.

En primer lugar, son necesarios ciertos datos demográficos que se implementarán posteriormente para la realización de estimaciones estadísticas. El contenido de este cuestionario es netamente confidencial.

Sexo: F__ M__ **Edad:** _____ **Años en la empresa:** _____ **Gerencia:** _____ **Sucursal:** _____

Nivel de Cargo: Gerencial__ Supervisorio/ Coordinador __ Base ____

Instrucciones:

Para este instrumento no hay respuestas correctas o equivocadas. Por lo tanto, sea tan preciso como pueda al responder los ítems. Se le pide que determine las características de la organización considerando la unidad de negocios a la cual pertenece.

Este instrumento consta de seis ítems, cada uno con cuatro alternativas. **Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas**, dependiendo de la media en la que cada alternativa sea similar a su organización. Dé un mayor puntaje a la alternativa que se parezca más a su organización y la menor cantidad de puntos a la que menos se asemeje. Sólo asegúrese de que su total sea igual a 100 puntos en cada uno de los ítems.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		Puntaje
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	
B	La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos	
C	La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	
TOTAL		100
2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN		Puntaje

A	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	
B	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	
C	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados	
D	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL		100
3. GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS		Puntaje
A	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	
B	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	
C	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	
D	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	
TOTAL		100
4. COHESIÓN ORGANIZACIONAL		Puntaje
A	Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	
B	Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	
C	Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	
D	Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos.	
TOTAL		100
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		Puntaje
A	La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	
B	La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas	

	nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	
C	La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	
D	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	
TOTAL		100
6. CRITERIO DE ÉXITO		Puntaje
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	
TOTAL		100

Gracias por su colaboración