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)

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN CAMERON & QUINN: CASO GRUPO ROANGI DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN VENEZOLANO

Realizado por: Katherine Josciret Azuaje Tovar

Profesor guía: José Ramón Naranjo

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: _____ ( ) puntos.

Nombre: _____Firma: _____

Nombre: _____Firma: _____

Nombre: _____Firma: _____

Caracas de de

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN CAMERON & QUINN: CASO GRUPO ROANGI DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN VENEZOLANO

TESISTA: Azuaje Tovar, Katherine Josciret

TUTOR ACADÉMICO: Naranjo M., José R.

Caracas, 04 de Octubre de 2017.

INDICE

RESUMEN 7

INTRODUCCIÓN 8

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del problema 11

1.2.- Objetivo general 23

1.3.- Objetivos Específicos 23

1.4.- Justificación 24

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1- Antecedentes de la investigación 26

2.2- Evolución histórica del concepto de cultura 28

2.3- Conceptos afines a la variable cultura organizacional 32

2.4- Las subculturas organizacionales 34

2.5- Valores individuales y organizacionales 34

2.6- Aproximaciones metodológicas a la variable “cultura” 35

2.7- Tipos de cultura organizacional 37

2.8- Relación entre clima y cultura organizacional 40

2.9- Señales sobre una cultura organizacional que presenta dificultades 44

2.10- Consorcios vs Uniones de Empresas 44

2.11- Características de las constructoras en Venezuela 46

2.12- Formas de contratación del personal de la construcción 47

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1.- Historia 49

3.2.- Misión 50

3.3.- Visión 50

3.4.- Valores 50

3.5.- Estructura organizacional 50

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1.- Tipo de investigación 51

4.2.- Estrategia de investigación 51

4.3.- Diseño de investigación 52

4.4.- Unidad de análisis 52

4.5.- Población 53

4.6.- Muestra 53

4.7.- Tipo de muestreo 54

4.8.- Técnica de recolección de datos 57

4.9.- Instrumento de recolección de datos 58

4.10.- Ventajas del modelo de Estructura de Valores en Competencia 61

4.11.- Observaciones de los autores de Instrumento 62

4.12.-Validez y confiabilidad del instrumento 63

4.13.- Definición de la variable 64

4.14.- Operacionalización de la variable 65

4.15.- Recolección y procesamiento de la información 66

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.- Tablas de contingencia 67

5.2.- Resultados 69

5.3.- Interpretación de los resultados 69

5.4.- Análisis de los Resultados 86

5.5.- Discusión de los resultados 88

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

6.1.- Conclusiones 93

6.2.- Recomendaciones 95

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 98

ANEXOS 106

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Autores más mencionados en definiciones pioneras de cultura organizacional 29

Tabla 2: Contraste de cultura y el clima organizacional bajo perspectivas de investigación 41

Tabla 3: Complementariedad de las perspectivas hacia la Cultura Organizacional 43

Tabla 4: Personal que conforma al Grupo Roangi, C.A en Abril 2017 53

Tabla 5: Asignación proporcional de la muestra 55

Tabla 6: Distribución proporcional de la muestra 56

Tabla 7: Operacionalización de la variable Cultura Organizacional 65

Tabla 8: Contraste global de las puntuaciones promedio del personal total para cada tipo cultural 71

Tabla 9: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural – personal obrero 73

Tabla 10: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural – personal administrativo 75

Tabla 11: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural – personal supervisorio 77

Tabla 12: Puntuaciones promedio para cada tipo cultural – personal gerencial 79

Tabla 13: Contraste de las puntuaciones promedio para cada tipo cultural por zonas – cultura actual 80

Tabla 14: Contraste de las puntuaciones promedio para cada tipo cultural por zonas – cultura deseada 81

Tabla 15: Contraste de las puntuaciones promedio de ítems individuales - plano actual 83

Tabla 16: Contraste de las puntuaciones promedio de ítems individuales - plano deseado 85

Tabla 17: ANOVA Bidireccional: Promedios – Tipos Culturales vs Zonas geográficas 87

Tabla 18: Significados de tipos culturales 96

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: El Iceberg de la Cultura Organizacional 19

Figura 2: Modelo de Estructura de Valores en Competencia 38

Figura 3: Fórmula adaptada para distribución de la muestra por empresas 56

Figura 4: Un modelo de competencias críticas 59

Figura 5: Cuadro de integración del cuestionario IECO con el modelo EVC 61

Figura 6: Contraste global de las puntuaciones promedio del IECO para cada tipo cultural del personal total 70

Figura 7: Resultados del IECO para el personal obrero 72

Figura 8: Resultados del IECO para el personal administrativo 74

Figura 9 Resultados del IECO para el personal supervisorio 76

Figura 10: Resultados del IECO para el personal gerencial 78

Figura 11: Resultados del IECO por zonas geográficas – cultura actual 80

Figura 12: Resultados del IECO por zonas geográficas – cultura deseada 81

Figura 13: Resultados del IECO ítems individuales – plano actual 82

Figura 14: Resultados del IECO ítems individuales – plano deseado 84

DEDICATORIAS

Al que todo lo puede. El único camino, verdad y vida, Jesucristo.

A mi madre Solciret y mi Padre José, quienes son una gran bendición, apoyo y ejemplo de esfuerzo y responsabilidad en todos los aspectos.

A mi hermano Alfredo, compañero de vida que agradezco tener.

A mi abuelo Juan Ramón Tovar, hombre de valor.

AGRADECIMIENTOS

Al eternamente digno, Dios. Quien cambió mi vida con su Palabra en momentos duros y a quien elegiría seguir mil veces más. Cada logro es gracias a Él, suya sea la gloria por siempre.

A mi hermosa familia, mis padres José y Solciret y a mi hermano Alfredo, con quienes he valorado cada instante de la vida y son mi mejor regalo y mayor inspiración. Los Amo.

A mi precioso abuelo, que repose en paz. De quien aprendí que la educación es muy valiosa pero que mucho más importantes son los valores que guardamos, porque ser humano y humilde es un tesoro invaluable.

A mi tía Amanda, por apoyarme como segunda mamá.

Al profesor José Naranjo, por romper esquemas como docente al esmerarse por salir del paradigma social que se limita a cumplir con el promedio, pues motiva constantemente a mirar más allá de la frontera y de los esquemas sociales.

A mi novio, Jesús Alfredo Mirabetty, por brindarme a cada instante todo el apoyo que puede en el alcance de mis metas.

Ustedes son piezas clave en mi esfuerzo y en mis logros.

¡Gracias por acompañarme en este camino!

RESUMEN

El objetivo del presente estudio consistió en proveer un diagnóstico del qué y el cómo, es decir, de la cultura base de la organización, los objetivos y estructura frente a las estrategias y procedimientos que configuran el todo organizacional. Este estudio está referido a la dialéctica organizacional entre el balance interno y externo versus la flexibilidad y el control de la organización sujeta a estudio, bajo un enfoque de estudio de caso y las limitaciones correspondientes.

Conforme a la expansión que significó pasar de ser Constructora Roangi, C.A a conformar actualmente un consorcio de 7 empresas del sector de construcción en Venezuela, se pretendió evaluar un posible impacto en la gestión administrativa de la organización, en términos de diferenciación y ciclo de vida organizacional (Adizes, 1994). Por tanto, surgió la necesidad de analizar cómo está respondiendo la organización en el 2017, en términos evolución del ciclo de vida organizacional en función de congruencia (Nadler y Trushman, 1997), de eficiencia a las demandas actuales del mercado venezolano y cómo internamente promueve la mejor organización en la dialéctica propuesta por Cameron y Quinn (2006) sobre Flexibilidad y Control y Foco Externo y Foco Interno.

Es una investigación de tipo descriptiva, un estudio de caso con estrategia de campo y diseño transeccional, en el cual se utiliza el cuestionario propuesto por Cameron & Quinn (2006). El tipo de muestreo es probabilístico, estratificado (nivel directivo, administrativo y operativo) y de asignación proporcional con reemplazo. Con las limitaciones para generalizar dado que es un estudio de caso y dará tan sólo información para empresas similares, así como evidencias en situaciones similares para ser considerado el presente trabajo. Se determinó la presencia de la cultura de mercado como dominante en el plano actual y la cultura jerarquizada como dominante en el plano deseado, así como también se demostró estadísticamente que las zonas geográficas no son influyentes en la escogencia de tipos culturales por parte de la muestra priva pues una cultura organizacional, como eje de la acción.

Palabras clave: cultura organizacional, valores en competencia, construcción, gestión, consorcio.

INTRODUCCIÓN

La necesidad humana de agruparse en sociedad se remonta a muchos siglos atrás, donde la cooperación ha propiciado el alcance de metas y la comunicación ha fortalecido los métodos para sobrepasar adversidades y así simplemente evolucionar, luego de ser nómadas por muchos siglos con cierto nivel básico de normas de convivencia y roles para sobrevivir (Nolan, P. Lenski, G. , 2008).

El impacto de la tecnología ha conducido a la reestructuración de las empresas sobre cómo organizarse para responder a las condiciones del entorno y que esto responda a dialécticas planteadas por Cameron & Quinn (2006). Este fenómeno se denomina globalización, el cual ha permitido difuminar las fronteras entre los países para el intercambio económico, político y social pero que a su vez ejerce presión sobre las empresas debido a que su participación en el mercado demanda actualizarse con los adelantos tecnológicos para lograr tener éxito frente a la competencia, sin excepción alguna, pues de lo contrario mantenerse al margen, significa tomar el riesgo de desaparecer y por ello se tiene que estar en una actualización permanente en su ciclo vital (Adizes, 1994).

La velocidad de respuesta de una organización es fundamental para abrir puentes de interdependencia en el mercado, para identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento, por lo cual es necesaria la comunicación abierta frente al constante cambio mediante la adaptación en el marco de una flexibilidad posible, en un ambiente volátil, ambiguo y complejo.

Ante los retos provocados por el desarrollo de las organizaciones, llámense avances tecnológicos o globalización o innovación permanente, surgen una serie de dificultades que deben ser abordadas por la empresa de alguna manera particular. La capacidad de respuesta y adaptación de la compañía va de la mano con la cultura, pues es la que permite lidiar con las oportunidades y amenazas que traen consigo las nuevas tendencias del mercado y más en la industria de la construcción en general y en Venezuela, en particular.

El propósito central de esta investigación es identificar, perfilar y analizar el impacto que la cultura organizacional tiene en el marco de la efectividad organizacional en donde lo comunicacional y decisorio a nivel interno es determinante por ser empresa familiar, y de la

competitividad a nivel externo para dar respuestas oportunas a las exigencias y tendencias del mercado inmobiliario. Que ello sea congruente, y permita logros concretos en sus indicadores.

Un diagnóstico del qué y el cómo, es decir, de los objetivos y estructura frente a las estrategias y procedimientos que configuran el todo organizacional. Este estudio se refiere a la dialéctica organizacional entre el balance interno y externo versus la flexibilidad y el control de la organización. Es un estudio en el que se aspira proporcionar información útil respecto a los cambios identificados en la cultura organizacional, en tanto y cuanto se establecen las diferencias entre lo actual y lo deseado así como un contraste con las políticas y procedimientos que den base a acciones, así como a las recomendaciones sobre posibles mejoras a implementar sin que ello necesariamente sea una aplicación, no, es una mirada académica que pretende proporcionar elementos teóricos – prácticos en lo investigado.

La unión de empresas para conformar un consorcio puede reflejar diversas situaciones a nivel cultural, por la adhesión de las subculturas de cada empresa previa, podría significar una mezcla o no de las subculturas que ya tenían por separado. Y es necesario determinar la congruencia presente, de tal forma que no vaya a afectar su trayectoria (Nadler y Trushman, 1997)

Este tipo de escenario cultural es el que se plantea analizar en el Grupo Roangi, C.A., debido a que empezó como una constructora en el año 1990 y con el paso del tiempo hoy en día, en el año 2017, conforma 7 empresas con una plantilla de 123 trabajadores directos y fijos. De tal modo, pasó a constituir un consorcio en el mercado de construcción con una oferta de servicios más diferenciada dado que se ofrece no sólo el diseño de los proyectos sino también la materia prima necesaria. Por tanto, surge la necesidad de definir si su nuevo perfil es adecuado y congruente tanto interna como externamente dada la nueva estrategia al ramo de la industria a la cual pertenece.

A continuación, se presentará en el **Capítulo I** el bagaje de argumentos que contextualizan el problema de investigación, junto al establecimiento de los objetivos y la justificación del presente estudio. En el **Capítulo II**, se exponen los antecedentes de estudios previos cónsonos al tema de investigación y el marco teórico que integra toda la información que sustenta las variables y los objetivos planteados.

En el **Capítulo III** se hace alusión al Marco Referencial en el cual será recaudada la información pertinente y necesaria para comprender el entorno dentro del cual se desenvuelven los miembros de la empresa, donde se aplicará la medición de la variable de estudio.

Posteriormente, el **Capítulo IV** se encuentra el Marco Metodológico constituido por el diseño y tipo de investigación, unidad de análisis, población y muestra del estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, definiciones y operacionalización de la variable, factibilidad del estudio y análisis de los resultados.

Luego, en el **Capítulo V** se presentan los resultados de la investigación y su respectivo análisis estadístico y teórico, así como las sugerencias pertinentes en referencia al mismo.

Seguidamente, en el **Capítulo VI** se pueden contemplar las conclusiones finales respecto a los resultados del estudio y las recomendaciones pertinentes para futuros estudios similares.

Por último, se presentan las **Referencias Bibliográficas** que proporcionan las fuentes consultadas que sirvieron de apoyo en la línea argumental que conforma la presente investigación. Así como también, al final se visualizan los **Anexos** que presentan las herramientas de levantamiento de información y cálculos que brindan sustento a los análisis de la investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del problema

El hombre como ser social desde el principio de los tiempos se ha caracterizado por agruparse en vista de la necesidad de alcanzar sus metas y dominar el ambiente que le rodea. Con el pasar de los años, ha formalizado más sus relaciones de convivencia y en sociedad ha creado mecanismos más eficientes de supervivencia. Es así como surgen las organizaciones.

Una definición pertinente demuestra que "las organizaciones suponen en primer lugar, relaciones sociales (…) imponen una estructura de interacción, además de una jerarquía de autoridad y una división del trabajo, cuando están cumpliendo sus funciones (…) trascienden la vida de sus miembros y están diseñadas para hacer algo" (Hall, 1983, p.29)

En la evolución de los conceptos pertinentes a esta investigación, es relevante estudiar o conocer niveles de precisión para un mejor encuadre, de esta manera se tiene que:

Kreps (1996) desde una perspectiva general plantea "La Teoría de Sistemas Sociales de la Organización" en donde la define como un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante en aras de lograr objetivos y satisfacer a los clientes.

Schein (1976 y 1991), aporta entre otros estudiosos organizacionales, la relevancia de la cultura como un condicionante y ello da la base para trabajos posteriores y elementos para analizar la evolución de las organizaciones en función a este componente. Deal y Kennedy (1982) plantean no sólo a un cambio en los objetivos y estructura organizacional sino a dar respuestas eficientes a las exigencias del entorno. Y en tal sentido, a cada estrategia se tiene que incorporar una adecuada estrategia para una mayor y mejor funcionalidad para ser

congruente en términos de recursos, capacidades y habilidades no sólo organizacionales sino de su Gerencia, líderes y seguidores. (Landon, K.; Landon, J., 2012)

Asimismo, Cameron & Quinn (2006) proporcionan una serie de criterios e instrumentos para guiar los esfuerzos de mejoras y hacer frente a las constantes demandas y exigencias del entorno (foco externo), indicando el estilo de gestión de talento humano más favorable para la empresa y la manera como la organización responde como un todo a esas exigencias.

El fenómeno de más reciente impacto para las organizaciones ha sido la globalización, pero hay otro factor inevitable que constantemente nos rodea y es el cambio, el cual que conlleva a afrontar la incertidumbre y los riesgos que trae consigo, lo cual es impredecible. Al no contar con un buen manejo de las situaciones cambiantes pudiera frenarse de algún modo el desarrollo en la organización, por tanto es importante la existencia de un marco relativamente estable de valores, procesos y metas de la compañía – en este caso la Corporación - que provea a las personas comprensión de su rol dentro de la empresa y frente a los aspectos del entorno que afectan la estrategia empresarial y en definitiva la realización de las actividades necesarias para asegurar la funcionalidad de la misma.

No se trata de exagerar la influencia del cambio sino de comprender que genera inestabilidad ante el proceso de constancia y empeño que una empresa dispone para direccionarse y mantenerse. Y la incapacidad de predecir el futuro vislumbra posibles amenazas, si no existe un balance entre la flexibilidad y el control, señala Cameron y Quinn (2006) que debe existir tanto control como sea necesario y tanta flexibilidad como sea posible.

En una investigación del KPMG titulada “Administrando el activo más importante de una organización”, se identifica como uno de los grandes retos de los directivos de Recursos Humanos “eliminar obstáculos en el paso de estilos de gestión cerrados a prácticas de movilidad y apertura que implican la superación de las barreras y prejuicios que acompañan a las culturas locales”. (Piedras, 2013, p.4)

El énfasis de estos esfuerzos, es mantener un balance entre lo global y lo local, adaptando la capacidad de respuesta frente a la globalización a través de la flexibilidad interna de las organizaciones, entre las exigencias del entorno y los recursos y capacidades internas.

¿Cómo dirigir los esfuerzos para garantizar dicho equilibrio global-local? ¿Cómo adaptar la capacidad de respuesta de la organización? Es pertinente resaltar la función del diseño organizacional, el cual "es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas." (Jones, 2007, p.9)

La vinculación entre estrategia y cultura es esencial para el cambio, justo como es de difícil cambiar los hábitos o personalidad de un individuo antes programas de dieta o ejercicios o programas de rehabilitación. Es algo que a largo plazo puede resultar ser superficial y de corta duración si no se hace un seguimiento y ajuste permanente para no perder los objetivos planteados con las innovaciones y ajustes progresivos a realizar.

Según Díaz (2009) el diseño organizacional es el proceso que involucra no solo la toma de decisiones de los gerentes para que los miembros de la organización las pongan en práctica, sino que e l diseño organizacional induce a que los gerentes analicen dos sentidos: tanto el interior como el exterior de la organización. Por tanto, decidir sobre el diseño idóneo para la empresa es un análisis de carácter multifactorial o multidimensional, que pueda incluir la cultura de la organización, el poder, la política y el diseño de trabajo, llegando a ser resultado de un proceso de toma de decisiones representativas en términos ambientales, tecnológicos y estratégicos, con un enfoque integral.

De otra manera, Daft (2007) asigna como primordial responsabilidad de la alta dirección el establecimiento de las metas, estrategias y diseño de la organización con el fin de adaptarla al entorno constantemente cambiante. A su vez, evaluar el ambiente interno significa realizar una evaluación o consideración de cada departamento o área o unidad que la conforma. Luthans (2008) también menciona la importancia de que los gerentes sean responsables de inculcar y modelar valores, otorgar orientación y cumplir los deseos de la organización, ser el ejemplo a seguir y de actitudes a interiorizar, también se les relaciona como los impulsores de formación de grupos, generadores de su cooperación y colaboración.

En ese sentido, la planificación que realizan los gerentes suele ser de largo alcance, de carácter ambicioso debido a que deben aspirar la durabilidad en términos de sustentabilidad y de sostenibilidad de la empresa en el tiempo y así, la toma de decisiones incluye un análisis de

lo que ocurre y lo que está por ocurrir, presente y futuro dentro y fuera de la organización. Con el fin de entrelazar ambos enfoques (interno y externo), los gerentes adecúan los planes estratégicos conforme a la capacidad y recursos de la empresa para garantizar eficiencia, viabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad.

De esta forma, el nivel gerencial incide e impacta en el ambiente y la imagen de la empresa, debido a que su intervención favorece la identificación cuando son la muestra humana de una ideología particular y así impulsan el cambio en la empresa pero a su vez una adaptación dinámica a las exigencias del entorno.

Ahora bien, a la luz de diferentes investigaciones se expone la importancia de la cultura como elemento que impacta en el comportamiento de los trabajadores. Hay interés por parte de los gerentes en motivar y coordinar a la fuerza de trabajo para maximizar beneficios y crear valor a la empresa.

Una perspectiva ofrecida por Jones (2008) revela que: "viéndolo desde fuera, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera. Viéndolo desde dentro, el diseño de la organización genera presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera."(p.9) Dicho de otra manera, es el liderazgo estratégico, una estructura de y para la gobernabilidad y una estructura operativa la plataforma de Gestión y acción de soporte a la estrategia y al diseño organizacional. (Lusthaus, Ch.; Adrien, M-H.; Anderson, G.; Carden, F. ; Montalván, G. P.,2002)

Lucena (2002) hace mención a la importancia de combinar los objetivos de las organizaciones y los de los trabajadores en el ambiente de trabajo. De este modo, percibimos que la perspectiva taylorista del hombre como máquina ha sido desplazada y que todo aquél que preste su servicio es un colaborador. Señala textualmente: "Olvidarlos o ignorarlos, implica consecuencias que atentan contra los objetivos del negocio. No contar con el entusiasmo y la identificación de la fuerza de trabajo es una carencia, incluso, es un derroche de ese recurso tan valioso." (p.13)

Básicamente, podemos enfatizar la idea de que no es la sede física, el inmobiliario o los equipos tecnológicos los que dan vida a la organización sino el principal activo que es el "ser

humano", el cual es difícil, escaso, volátil y en definitiva marca la diferencia de lo que se hace. Por tanto, tener acceso al reconocimiento del tipo de cultura que opera actualmente en la organización es sumamente útil para el nivel directivo de la organización, ya que orienta la promoción de los cambios que se requieren para un alcanzar un óptimo desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mano de sus colaboradores, independientemente que esta cultura, debe tener elementos que no estén cristalizados para evitar desfases en el qué y en el cómo señalado por O'Reilly, Chatman y Cadwell (1991)

Por otro lado, al considerar las relaciones empresa – miembro, McNeil (1985) denomina "contrato psicológico" el que se produce entre las personas y las empresas pudiendo ser de naturaleza transeccional o relacional, de alguna manera subjetivo. Los contratos psicológicos del tipo relacionales, darían pie a un tipo de compromiso normativo, más basado en una relación estable y que serían diferentes del tipo de compromiso de mero cumplimiento que suponen las relaciones más transaccionales que por su naturaleza predisponen a una relación más a corto plazo y más centrada en criterios oportunistas o meramente económicos, también hay otro distingo y es que los transaccionales son de carácter escrito y vinculante entre las partes además de ser objetivo por ello; mientras que los relacionales son de carácter subjetivo y de fundamentación psicológica tal como los distinguen Gómez- Mejia, Balkin, Cardy. (1995)

Ahora bien, ¿Qué entendemos por cultura? Según la definición que provee Leal (1991), la cultura es para las personas una manera determinada de pensar, de sentir, y de comportarse - la forma en que hacemos las cosas aquí -y que de alguna manera nos distingue de otros con culturas diferentes. (p.17) Edgar Schein (2004) señala que además es compartida, como elemento esencial y diferenciador.

En esa misma línea de ideas, Paixão (2005), define la cultura organizacional como un reflejo de la personalidad de la organización, la cual permite prever estilos de liderazgo, maneras de realizar tareas, actitudes y comportamientos y clave para alcanzar éxito en la organización. Por tanto, la cultura permite comprender las relaciones de poder, reglas no escritas, todo lo que se considera "modo de hacer las cosas" dentro de la compañía, empresa o conglomerado. Por esta razón, se aclaran una serie de comportamientos considerados inteligibles que dan lugar a

una adecuada, realista y coherente intervención por parte de la dirección de la empresa o corporación.

Evidentemente, se puede interpretar que el desarrollo de la cultura está ligado a la necesidad del hombre de interpretar su alrededor, dar sentido y adaptarse al medio ambiente. La cultura es una herramienta que podemos utilizar para resolver problemas cotidianos, dado que inconscientemente nos van siendo inculcadas lecciones de qué es bueno, qué es malo, cómo comportarse, cómo vestirnos, qué hacer para alcanzar nuestras metas, y fundamentalmente cuales son los caminos del éxito organizacional o la misma funcionalidad para ser, estar y permanecer. Y así, estas soluciones sirven como referencia para los miembros de cada organización, quienes entienden que es para mejorar la calidad de vida y para lograr tener un mayor dominio del entorno.

Para algunos autores como Siliceo, Casares y González (2000), la cultura da orden a la realidad en la organización, permitiendo a sus miembros comprender y convivir con las demás personas en un clima previsible. También según Guillen y Guil (2000), la cultura organizacional aporta un programa cognitivo, emocional y perceptivo con el que se resuelven los problemas internos y externos de integración, se reduce la incertidumbre, se justifican las conductas de sus miembros, se define el trato a los clientes, se coordinan y se coopera en equipos. Es decir, la cultura no sólo es tangible además se manifiesta en forma de mitos, ritos e historias que enlazan la organización, aunque sin duda alguna tiene componentes visibles y objetivos o subjetivos de estas maneras de presentación.

La cultura es presentada usualmente como “la clave de la eficacia” en la gestión empresarial debido a su reconocido impacto a largo plazo que genera competitividad; sin embargo, no debemos asumir erróneamente que como muchas empresas pueden poseer la misma tecnología, entonces todas pueden funcionar bajo la misma cultura. El esquema del rol cultural es otro y para ello es preciso que repasemos un análisis propuesto por Schein (2004):

> En ese sentido, la cultura es a un grupo lo que personalidad o carácter es a un individuo. Podemos ver el comportamiento que resulta, pero a menudo no podemos ver las fuerzas que causan ciertos tipos de comportamiento. Sin embargo, al igual que nuestra personalidad y el carácter guían y restringen nuestro comportamiento, lo mismo ocurre

con la cultura que guía y limita el comportamiento de los miembros de un grupo a través de las normas que son compartidas en ese grupo. (p. 8)

A través del tiempo han surgido numerosos intentos por implementar métodos que aumenten la eficiencia, la eficacia y efectividad de las organizaciones. Resulta muy atractivo mejorar el rendimiento de la empresa ya que es la manera de ser más competitivo y alcanzar las metas deseadas.

Cameron & Quinn (2006) señalan que las iniciativas más comunes son la Administración de Calidad Total, reducción de personal y reingeniería. Ya en 1997, En la primera, es importante integrar todos los procesos de manera que mejore la calidad. En la segunda, se trata de reestructurar el número de empleados de una compañía para mejorar la competitividad. En la tercera, se trata de hacer una revisión de los procesos para lograr mayor efectividad. También hay otras corrientes más actuales como las fusiones y adquisiciones. Por consiguiente, se argumenta que cualquiera de estos esfuerzos aislados de un cambio de cultura no han presentado éxito, las otras se refieren a estrategias de modernización y adquisición de habilidades tanto organizacionales como de talento.

Es preciso presentar una analogía de la cultura organizacional y su influencia con un "dique" a manera de simbolismo o analogía, dado que es como ese muro de contención o barrera organizacional ante eventos que amenazan con ser perjudiciales, incrementar en todo caso la entropía o romper la sinergia acordada. La cultura organizacional puede visualizarse en dos perspectivas, como un dique frente a las demandas del mercado que puede elevar la rapidez del fluir durante el proceso destinado a alcanzar avances para la compañía; así como también puede ser el principal óbice que desvía el curso de los esfuerzos que pretenden lograr los objetivos deseados. O'Reilly, Chatman, Cadwell (1991)

¿Para qué o por qué evaluar el tipo de cultura organizacional? Una posible respuesta a esta cuestión plantea que: "el interés por diagnosticar la cultura organizacional, hasta hoy, ha obedecido más a la necesidad apremiante de las empresas por conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse o reinventarse, con el único fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio en el que se encuentran inmersas." (Robbins, 2004, p.556) Y para ello, en su momento en el afán de medición Chatman, O'Reilly y Cadwell (1991) plantearon su

medición con Organizational Culture Perfil [OCP] que luego fue replicado por Sarros, J. C.; Gray, J.; Densten, I. L.; Cooper, B. (2005) en el ambiente sociocultural australiano logrando evidenciar la potencia de esta medición a través de su análisis factorial confirmatorio, como ha sido la manera en que Quinn (1991) y Cameron & Quinn (1999) lo han evidenciado.

Ante el supuesto anterior, podemos notar que el enfoque pragmático de la cultura es su capacidad de incidir en los cambios mediante la atribución de un sentido que va alineado a los objetivos de la empresa y a sus deseos de ser más competitiva. Sin embargo, es importante no discriminar el esfuerzo del diagnóstico de modo que se pretenda comprender y analizar la cultura en primer lugar, pues es un error desplazar el elemento humano frente a aspiraciones de otro tipo. La cultura puede ser pues un elemento clave en tanto y cuanto puede ser una barrera a los cambios, o un impulsador a estadios superiores pero también a perecer en el ciclo de vida organizacional (Adizes, 1994).

He aquí la clave de la cultura, que es la personalidad grupal, así como lo señalan Cameron & Quinn (2006), se vincula a que un análisis profundo vislumbra las distorsiones que hay en esfuerzos incoherentes por el simple intento de modernizar la organización. De esta manera, parece ser fundamental que "los individuos al responder una encuesta informen sobre los valores subyacentes (cultura) y no sólo las actitudes o percepciones superficiales (clima)" (p.149).

No debemos subestimar los factores que no son tan visibles en la organización, pues igualmente causan efectos dentro de la misma. Así como señala Schein (2004) "Tal vez el aspecto más intrigante de la cultura como un concepto es que nos señala a fenómenos que están por debajo de la superficie, que son poderosos en su impacto, pero invisibles y en un grado considerable inconscientes." (p. 8)

Figura 1. El Iceberg de la Cultura Organizacional (Hill, L., 1992)

Ahora bien, en otro orden de ideas es importante saber que es común en Venezuela la creación de consorcios en el sector de construcción. Esta figura surge como manera de unir recursos para aumentar los beneficios, la eficacia y el dominio del mercado. Esto se implementa ante la ejecución de obras de gran tamaño, pues dicho esfuerzo garantiza un mayor nivel de rentabilidad. Ello implica compartir riesgos y capital con el fin de perfeccionar su funcionamiento.

Según Wildpret (2013), el origen de las uniones de empresas es primordialmente económico. En ese orden de ideas, la definición de consorcio se señala como "uniones de empresas que se constituyen por empresarios con un interés en común y sometidos a una dirección unitaria, con la especial facultad de que cada uno conserva su individualidad jurídica". (p.15) Más adelante, en el marco teórico, se aclara la diferencia en términos jurídicos entre uniones de empresas y consorcios.

En el caso de Grupo Roangi, cada empresa se dedica a algo diferente. Una se dedica a obras de concreto, otra a instalar estructuras metálicas, otra a elaborar los proyectos con sus

arquitectos, otras proveen insumos como asfalto, etc. Por tanto, aunque trabajan en forma mancomunada se dedican a actividades distintas o más bien complementarias. De tal forma que el trato con el personal, los procedimientos, el ambiente de trabajo simplemente difiere aunque tengan intereses económicos transversales.

En relación al entorno político económico que enfrenta Grupo Roangi, es necesario señalar algunos puntos. Por tanto, la realidad actual del sector de construcción venezolano se puede resumir concisamente en un llamado a reconsideración que hizo la Cámara Venezolana de Construcción (CVC) al Gobierno Nacional. Pues, debido a un decreto en Gaceta Oficial Extraordinaria se ordenó la ocupación temporal de inmuebles y terrenos en diferentes áreas geográficas que llegan a representar aproximadamente 380 hectáreas de suelos urbanos, donde se estima que pudieran construirse alrededor de unas 19mil viviendas, lo que significaría 1.387 millones de dólares, es decir, más de 10% de las reservas internacionales.

La postura de CVC fue interpretarlo como una acción sin sentido, frente a las obras no terminadas por falta de recursos. Y así, pretenden resolver por canales regulares este designio a fin de beneficiar al país y a los venezolanos. (Cámara de Construcción solicitó reconsiderar decreto de ocupación temporal, 2016)

La CVC mencionó que el proyecto denominado Gran Misión Vivienda Venezuela "no puede continuar bajo el modelo actual". A su juicio, "no sólo es insostenible en el tiempo, es altamente costoso para los estándares nacionales e internacionales y beneficia a un número muy reducido de familias". (Cámara de Construcción solicitó reconsiderar decreto de ocupación temporal, 2016)

Entonces, bajo este panorama Grupo Roangi ha superado obstáculos y ha logrado expandirse, pasando de ser Constructora Roangi, C.A en principio hasta conformar actualmente un consorcio de 7 empresas. Al aumentar las unidades de trabajo debido a dicha expansión surge la necesidad de analizar cómo está respondiendo la empresa en términos de eficiencia a las demandas actuales del mercado venezolano.

Algunas preguntas previas son las siguientes: ¿Es compatible su cultura con sus objetivos a largo plazo? ¿Hay necesidad de cambio cultural? ¿Qué brechas se recomiendan

cerrar, ante tal expansión, frente a la cultura actual y la deseada? ¿Qué atributos de liderazgo son más valiosos? ¿Qué tipos de estilos de gestión son preferidos por los miembros de la organización? ¿Existe congruencia entre las distintas subculturas y la cultura global? Interrogantes que sugieren interés por analizar y fomentar la eficiencia organizacional.

Ante tales interrogantes que sugieren interés por analizar y fomentar la eficiencia organizacional, Pérez (s.f) plantea tres escenarios posibles ante la unión de las empresas que desean conformar un consorcio, en términos de cultura organizacional. Tales son:

- El primer escenario, es que se establezca una cultura única como resultado del promedio de las culturas de las empresas.
- El segundo panorama, es que las personas de las empresas minoritarias adopten como cultura dominante de la empresa líder.
- Y el tercer escenario, que nunca exista tal consenso cultural y cada empresa vaya por su lado. (p.18)

Surge entonces la necesidad de añadir al análisis la identificación de posibles subculturas, ya que "el problema que tienen las culturas fragmentadas es que no coordinan convenientemente cuando es necesario que lo hagan (…) Cuando una sección expresa su descontento por la forma de trabajar de las oficinas centrales (…) puede ser un síntoma grave de que la cultura de las partes no está integrada en un todo coherente" (Deal & Kennedy, 1985, p.147)

Por tanto, identificar las subculturas asi como su influencia y congruencia con la cultura global es fundamental para diagnosticar el trayecto actual y las recomendaciones para el trayecto futuro que conlleve cada vez más al éxito organizacional y aun mejor desempeño.

El modelo de Estructura de Valores en Competencia propuesto por Cameron & Quinn (2006) sugiere una manera de diagnosticar la cultura organizacional actual [y la deseada], de modo que permite establecer un perfil meritorio de analizar por parte de los gerentes, administradores, personal y demás partes interesadas. Además, dicho modelo hace mención al proceso de cambio cultural que se cree debe ser impulsado al estado preferido o deseado en la organización.

Asimismo, dicho modelo proporciona una serie de criterios e instrumentos para guiar los esfuerzos de mejoras y facilita un enfoque fundamentado en alinear las capacidades y el estilo del personal de la compañía frente a las constantes demandas y exigencias del entorno. De igual manera, no sólo el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983), de Quinn (1991, de Quinn y Cameron (1999) y aplicaciones posteriores no solamente para la cultura sino que también sobre cuáles deben ser los roles de los Gerentes y también cuales son las orientaciones necesarias para una gestión compartida necesaria y suficiente, por todo ello es útil.

Desde luego que también es muy importante tener como referencia el giro y actividad de la empresa para poder justificar el rasgo cultural que se tenga al momento del diagnóstico (Cameron y Quinn, 1999).

En base a todo lo expuesto anteriormente, surge la incógnita fundamental de la presente investigación: **¿Cuál es el diagnóstico de la cultura organizacional, en base al modelo de Cameron & Quinn, del Grupo Roangi, C.A en el sector de construcción venezolano durante el periodo 2016-2017?**

1.2.- Objetivo General

Determinar la cultura organizacional dominante, según Cameron & Quinn (1999), en Grupo Roangi, C.A en el sector de construcción venezolano durante el periodo 2016-2017.

1.3.- Objetivos Específicos

- Describir los elementos que configuran la cultura dominante actual del Grupo Roangi, C.A en base al modelo de Estructura de Valores en Competencia.
- Describir los elementos que configuran la cultura dominante deseada del Grupo Roangi, C.A en base al modelo de Estructura de Valores en Competencia.
- Señalar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional dominante en el plano actual y deseado.
- Establecer la respectiva comparación de la cultura dominante actual con la cultura deseada, con el propósito de analizar la fuerza y la congruencia entre el plano actual y deseado.
- Identificar posibles subculturas en las diferentes zonas de la organización o a nivel de cargos.
- Definir las brechas que requieren cerrarse mediante la gráfica proporcionada por los datos recolectados de los trabajadores de la organización.
- Brindar recomendaciones, establecer parámetros de mejora y soluciones estratégicas que favorezcan la mejor adaptación de la organización al sector industrial que pertenece, un cambio favorable.

1.4.- Justificación

El propósito central es evaluar exhaustivamente las bases teóricas y lograr identificar las debilidades o áreas de mejora y fortalezas de la cultura organizacional de la compañía a través de criterios metodológicos. En aras de que sirva de insumo para establecer una propuesta pertinente dirigida a optimizar la gestión administrativa.

Las implicaciones prácticas de esta investigación giran en torno a los sucesos de la actualidad, donde el nivel de competencia en el mercado laboral es cada vez más retador y la productividad se ha vuelto cada vez más un desafío atractivo. Es por esta razón que los empresarios y nivel directivo en general consideran como alternativa optar por modelos de gestión administrativa que contribuyan al crecimiento sostenido para su organización.

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

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

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

Considerando que de acuerdo con Quinn (2003), el óptimo desempeño organizacional depende del adecuado balance de las fortalezas culturales, se le atribuye la utilidad a este estudio en la provisión de aspectos de la cultura de la organización seleccionada.

En función del objetivo de este trabajo, se destaca que una de las características de la cultura es que cambia a través del tiempo y resultan de gran interés los hallazgos de Cameron & Quinn (2006), dado que manifiestan la tendencia de las organizaciones a experimentar patrones de cambio cultural predecibles en su ciclo de vida.

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

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

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este apartado se basa en proveer primordialmente todos los estudios formales que contribuyan al aporte de riqueza teórica para fundamentar el análisis de la presente investigación en un marco objetivo y confiable.

2.1.- Antecedentes de la investigación

En este apartado se hará mención de todos los estudios realizados que se ajustan al objetivo de esta investigación y que sirven de referencia para garantizar la validez del enfoque planteado y del modelo e instrumento a utilizar.

En Venezuela, se llevó a cabo un Proyecto de Fortalecimiento Institucional ejecutado por la Oficina de Desarrollo Institucional (ODI) del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) en el año 2009 bajo el título "Análisis prospectivo de la cultura organizacional utilizando la planeación de escenarios: Una estrategia de aprendizaje para el cambio en instituciones de ciencia, tecnología e innovación agrícola". Se aplicó la metodología de los Valores Competentes propuesta por Cameron y Quinn (1999) para describir la cultura organizacional exhibida por el personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) en dos dimensiones temporales: actual y futura.

Se aplicó el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (IECO) de Cameron & Quinn, donde la validez y confiabilidad de dicho instrumento fue establecida por el investigador a través de un panel de expertos y una prueba piloto ya que fue adaptado a las condiciones del estudio. Se envió un cuestionario al personal del INIA a nivel nacional (n= 287) y el porcentaje general de respuesta fue del 57 %. Los resultados señalan que la cultura dominante fue de tipo Jerárquica en la situación actual y de tipo Clan en la situación futura. Se propone la implementación de una estrategia de aprendizaje institucional que garantice el cambio de la cultura organizacional dominante dentro del INIA, a objeto de asegurar la futura competitividad institucional.

En Colombia, Gómez y Prowesk (2009) elaboraron su trabajo de grado titulado "Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali". Esta investigación tuvo como objetivo identificar las características de la comunicación interna atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos. Es una investigación de tipo descriptiva, con diseño transversal. Se usó el uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999).

La muestra estuvo conformada por 66 empleados de diferentes áreas de la empresa. Los resultados señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar. Se demostró que los empleados no tenían conocimiento de los objetivos, visión y misión de la empresa. Además, no se difundían los documentos institucionales para que todos sus miembros tuviesen claridad de hacia dónde se direccionaba la empresa y su organización. Los empleados simplemente se encontraban centrados en la producción y en la competencia hacia el mercado. Así, la organización respondía a la competencia sin tener en cuenta las políticas y procedimientos de la empresa, ya que el personal no tiene conocía claramente los aspectos por las fallas detectadas en la comunicación. Evidencia que demuestra la efectividad y validez del instrumento IECO.

En Chile, Sepúlveda, F. (2004) realizó la maestría "El modelo *competing values framework* (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional". Expone que en la última década, ocurrió que en Chile duplicó la matrícula en las instituciones de educación superior, lo cual obligó, en especial las universidades llamadas tradicionales, a implementar una serie de estrategias de cambio organizacional destinadas a optimizar sus recursos humanos y financieros en pos de un mejor resultado académico y económico. Por ello, el propósito consistía en detectar en forma temprana los potenciales factores internos de resistencia al cambio y proponer estrategias específicas para enfrentarlos. Se implementó un muestreo estratificado: Académicos y No académicos. Se utilizó una versión modificada del Cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (1999). Este cuestionario fue enviado al personal universitario (n total= 110 encuestas respondidas). El porcentaje de respuesta fue del 80%.

La cultura dominante fue la jerarquizada y la preferida la de clan. Hay existencia de diversos grados de paternalismo entre directivos, académicos y personal operativo, que indica la importancia de privilegiar fuertemente la estabilidad laboral de sus trabajadores, muchas veces por sobre las situaciones económicas y financieras por las que pase la institución reconocer la necesidad de una mayor. Sin embargo, se tiene como meta generar fluidez de los procesos administrativos de la universidad, esto es des-jerarquizar.

2.2.- Evolución histórica del concepto de cultura

El concepto de cultura presenta un grado de abstracción que se ha derivado en numerosas definiciones, lo que le otorga amplitud de significado, que ha tenido un devenir desde la filosofía, luego de la historia y después para la sociología y antropología (Rocher,1976) como adaptaciones posteriores para: la psicología social y psicología organizacional. Ya a finales del siglo XVIII, el término cultura comienza a aparecer en el léxico asociado a la historia universal, considerada como la evolución en términos de progreso así Adelung (1782) cp. (Rocher, 1976) publica *Ensayo sobre la historia de la Cultura de la especie humana* y de allí en adelante aparece el concepto alemán en la palabra Cultur en francés y a partir del siglo XIX en alemán Kultur y luego la noción inglesa de Culture resumida por Tylor en 1871 como: ..”*un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y obrar más o menos formalizadas, que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven, de un modo objetivo y simbolico a la vez [simultáneo] para constituir a esas personas en una colectividad paticular y distinta*”. (Rocher,1976, p. 111-112) Todo esto abre pie a considerar el constructo de Cultura y su derivación de Cultura Organizacional a los efectos ya del siglo XX y siglo XXI, espacio temporal para organizaciones en formas cada vez más complejas. (Etzioni, 1961)

Según Schein (1990) la falta de consenso para caracterizarla es a causa de la intersección de diversas disciplinas de las ciencias sociales (sociología, antropología, psicología social y comportamiento organizacional [DO]), las cuales tienen sus propios focos aunque compartan metodologías propias de las ciencias sociales pero privan las miradas desde perspectivas en base a los fundamentos epistemológicos, metodológicos y teóricos que sustentan la investigación tanto cualitativa como cuantitativa en cuestión y que dilucida parsimoniosamente la problemática.

Tabla 1. Autores más mencionados en definiciones pioneras de cultura organizacional (Elaboración propia, 2017)

Autores y año de publicación de las primeras ediciones	**Nombre de la Obra**
Hofstede (1980)	Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.
Peters & Waterman (1982)	In Search of Excellence: Lessons from America's Best run Companies.
Deal, T. & Kennedy, A. (1982)	Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.
Denison (1984)	Corporate culture and organizational culture effectiveness.
Schein (1985)	Organizational Culture and leadership.
Kotter & Heskett (1992)	Corporate Culture and Performance.
Cameron & Quinn (1999)	Diagnosing and changing organizational culture.

En primer lugar, Hofstede (1980) definió la cultura organizacional como "holística (describe un conjunto que es más que la suma de sus partes), históricamente determinada (que refleja la historia de la empresa), conformada por rituales y símbolos, construida socialmente y considerada como difícil de cambiar". (Liviu & Corina, 2008, p. 323).

Deal & Kennedy (1982) plantean que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura; por lo que la organización debería trabajar sobre dichos valores y promover el desarrollo de líderes que sirvan de ejemplo para que los demás los imiten. Tales autores proponen que la cultura corporativa se basa en el entrecruce de seis elementos: historia, valores y creencias, rituales y ceremonias, historias, figuras heroicas y la red cultural informal de contadores de cuentos, chismosos, susurradores, espías y sacerdotes. Asimismo, señalan dos factores fundamentales: la velocidad de la retroalimentación y el grado de riesgo, a través de la combinación de ambos factores se determinan cuatro tipos de culturas corporativas.

Seguidamente, Peters & Waterman (1982) son considerados los autores que popularizaron el concepto cultura organizacional. Estos autores estudiaban y "examinaban el papel de la cultura como recurso o activo organizacional que afecta el rendimiento" (p. 712) bajo un ambiente de sistemas organizacionales basados en organizaciones en sí mismas.

También encontramos, el estudio realizado por Denison en 1984, quien caracteriza la cultura como "Reglas y normas compartidas que sugieren soluciones preferidas para problemas comunes y situaciones encontradas por los miembros de una organización" (Denison 1990, p. 32). Así mismo, destaca que el estudio de la cultura puede estar ligado a procesos de adaptación y reflexión sobre el implemento de mecanismos que desarrollen rasgos de la cultura que impulsen a conseguir un mejor desempeño.

Posteriormente, Schein ofrece la definición de cultura organizacional, en la tercera edición de su obra Liderazgo y Cultura Organizacional, señalando que se refiere a:

> Un patrón de supuestos básicos compartidos aprendido por un grupo, ya que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 2004, p.17)

Por otro lado, Kotter & Heskett (1992) definen la cultura organizacional como el "conjunto relativamente estable de creencias, valores y comportamientos comúnmente aceptados" (Liviu & Corina, 2008, p 322).

Finalmente, los autores del modelo de Estructura de Valores en Competencia exponen que la cultura "refleja la ideología predominante que la gente lleva dentro de sus cabezas. Transmite sentido de identidad a los empleados, provee reglas tácitas para saber cómo llevarse bien en la organización y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan." (Cameron & Quinn, 2006, p.16). A través de 4 tipos de cultura aspiran identificar un perfil actual y otro perfil deseado de la cultura de la organización con el fin de orientar la empresa a un mejor estado frente a su nivel de competitividad en el mercado laboral.

Si visualizamos detenidamente, podemos notar que es a partir de los años 1980 en adelante cuando los académicos comienzan a centrar su atención en la cultura organizacional como variable para estudios formales. Podría considerarse un tanto tardía la decisión de tomarla en cuenta, incluso en la tercera edición de la obra "Estructura de Valores en Competencia" de Cameron & Quinn, se ofrece una explicación ante este hecho:

> La razón por la cual la cultura organizacional fue ignorada como un importante factor en el rendimiento organizacional es porque ésta abarca elementos como los subestimados valores, las suposiciones implícitas, la memoria colectiva, y definiciones presentes en una organización. Desafortunadamente, las personas no son conscientes de su cultura hasta que se desafía, hasta que experimentan una nueva cultura, o hasta que se hace evidente y explícita a través de, por ejemplo, un marco o modelo. Esto es por qué la cultura ha sido ignorada durante tanto tiempo por los gerentes y académicos. Es indetectable la mayor parte del tiempo. (Cameron & Quinn, 2006, p.16)

Siguiendo esa misma línea de ideas, los autores Schein & Maanen mencionan la dificultad de percibir la cultura organizacional como algo fuera de lo rutinario, fuera de lo considerado "común o normal":

> Tales formas culturales están tan arraigadas en los problemas recurrentes y experiencias de los miembros en un segmento organizacional, que una vez aprendidas son consideradas por los intelectuales como respuestas perfectamente "naturales" al mundo del trabajo que habitan. Esto se limita a decir que las culturas organizativas surgen y se mantienen como una manera de hacer frente y dar sentido a un entorno problemático. Que las organizaciones sobrevivan las vidas de sus fundadores es entonces sugerir que la cultura establecida por los miembros originales muestra al menos cierta estabilidad a través del tiempo. (Schein & Maanen, 1971, p.2)

2.3.- Conceptos afines a la variable cultura organizacional

Al momento de ingresar a una empresa, siempre es importante que el individuo se integre o adapte a su cultura, que su perfil sea cónsono a los valores de la organización y esto es

fundamental pues, el clima organizacional, las reglas, el comportamientos conforman valores que crean la cultura organizacional dominante. Luthans (2008) señala: “una cultura dominante es aquélla que comparte la mayoría de los miembros de la organización. También resultan muy importantes las subculturas que coexisten en una organización.”(p.78)

Se afirma que en las pequeñas y grandes empresas existes macro y microculturas. Según Capelli (2003) la macrocultura es la forma en cómo se hacen las cosas en la empresa, sus valores generales y relaciones sociales; mientras que, la microcultura comprende los valores, el clima y la forma de interacción que representa a cada departamento o equipo. (p.72)

Es pertinente conocer unos términos básicos relacionados en gran manera a la cultura, los cuales nos señala Aguirre (2004):

- Contracultura: aquella cultura alternativa a la dominante.
- Subcultura: son formas culturales que no tienen autonomía para organizar o estructurar consistentemente un grupo autónomo. Están insertas en una cultura como la dialéctica del liderazgo presente. A veces, es posible que surja una fuerte tensión entre cultura y subculturas y éstas últimas se transformen en contraculturas.
- Enculturación: mejor conocida como socialización, se refiere a la trasmisión de la cultura a los nuevos miembros.
- Aculturación: Proceso de recepción de otra cultura y de adaptación a ella, en especial con pérdida de la cultura propia.

Si la organización es un sistema que está continuamente en contacto con el mercado laboral y todo el entorno que le afecta (político, religioso, económico, social, etc.) es de esperarse que busque ajustarse. Leal (1991) sugiere que “si el entorno no cambia y permanece igual por cierto tiempo, la cultura no sufrirá grandes cambios o variaciones, pero cambios profundos sí producirán una nueva cultura ya que se estará generando el proceso cultura – individuos – entorno.” (p.18). A lo cual, Deal y Kennedy (1982), así como Ronny Lessem (1992) también aportan una serie de roles tales como: sacerdotes, los narradores, murmuradores, espías, soplones etc…que cuidan de alguna manera la cultura.

Es importante resaltar el papel de la socialización, ya que es un proceso continuo durante toda la carrera del individuo en la organización. Shinyashiki (2002) define socialización como el proceso por lo cual una persona aprende valores, normas y comportamientos exigidos. Esto le permitirá participar como miembro de una organización de forma pasiva a manera de seguidor o de manera activa como líder positivo o no tanto.

Los autores Schein y Maanen (1971) explican en casos hipotéticos lo que ocurre cuando hay errores en la conducción del proceso de socialización de los empleados.

- Rechazo: el empleado pude ser rechazado por la organización o canalizar sus energías en contra de los objetivos de la empresa.
- Conformismo: el empleado se queda conforme con la situación y hace su trabajo de forma estéril, poco creativa y muy burocrática. Estos factores hacen que las organizaciones se tornen muy frágiles en el contexto actual.
- Incremento de los costos de rotación [turn over] y absentismo. (p. 5,6)

Otro aspecto tan importante como la socialización, es la comunicación de la cultura. Hay que tener en cuenta la forma como la organización transmite la cultura de forma oral y escrita a sus colaboradores. Es decir, todo en la organización debe reflejar los aspectos culturales. Esta comunicación puede ocurrir a través de leyes, lenguaje, apariencia, leyendas, héroes, rituales y otros símbolos. Ford y Heaton (2001) destacan las principales características de estos aspectos:

- Leyes: contempla las reglas y políticas de la organización.
- Lenguaje: cada organización posee un lenguaje propio, utilizando términos que solo son entendidos internamente.
- Historias, leyendas y héroes: constituyen otras formas de transmisión de las creencias y valores, comunican comportamientos adecuados y la manera de hacer las cosas.
- Rituales: actos simbólicos que se realizan para conseguir y mantener la identidad dentro de una organización.
- Símbolos: objetos físicos que tienen significado más allá de su aspecto, signos que comunican un lenguaje hablado.

2.4.- Las subculturas organizacionales

Se puede definir una subcultura organizacional como un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, identificándose como un grupo distinto de los demás que están conformados en la organización, ya que comparten problemas específicos así como acciones con significados compartidos únicamente en su grupo (Sánchez, citando a Van Maanen & Barley, 1985)

Es importante destacar que no se necesita ningún instrumento adicional para la identificación de las subculturas, lo cual constituye uno de los objetivos de este estudio. De manera que "las armas que se tienen para entender las subculturas, son las mismas que se tienen para examinar la cultura (…) Lo más importante está en determinar en qué casos las diferencias entre las partes son sanas y no divisivas" (Deal & Kennedy, 1985, p.147-148)

2.5.- Valores individuales y organizacionales

En primer lugar, los valores pueden concebirse como influyentes en el comportamiento del individuo. Según Robbins (1987) efecto es tanto fuera como dentro de la organización ya que establecen ideas preconcebidas entre lo que debe ser y no debe ser, interpretando lo bueno y lo malo.

Kreiner & Kinicki (1997) definen a un valor como una creencia permanente que un modelo de conducta específico es preferido personal o socialmente a un modelo de conducta opuesto o contrario.

Carrasquero & Montero (2005) plantean que los valores suelen confundirse regularmente con las actitudes. Pero, aunque guarden estrecha relación los valores tienen un mayor alcance. Mientras que los valores son creencias que afectan la conducta en todas las situaciones, las actitudes afectan personas, objetos o momentos específicos.

Por otro lado, se encuentran los valores organizacionales. La internalización de los valores organizacionales es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo (Bello, Bauzá y Marañón, 2006).

De acuerdo a Hultman (2005), los valores son los conceptos psicológicos, in- ternos a una persona. Expresa que las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización.

En términos de productividad, los valores constituyen un elemento clave entre los trabajadores y la organización. Pues, "es relevante destacar la importancia que tiene los valores organizacionales como elementos dinamizadores del actuar de las personas en pro de alcanzar las metas de la organización" (Carrasquero & Montero, 2005,

2.6.- Aproximaciones metodológicas a la variable "cultura"

Para medir la cultura a nivel de análisis de la organización, Cameron & Quinn (2006)

Enfoque holístico: en el que el investigador se sumerge en la cultura y se involucra como profundo participante observación; es decir, el investigador trata de convertirse en un "nativo" en la organización.

1. Enfoques metafóricos o del lenguaje: en el que el investigador utiliza patrones de lenguaje en los documentos, informes, historias y conversaciones para descubrir patrones culturales.
2. Enfoques cuantitativos: en los que el investigador usos cuestionarios o entrevistas para evaluar dimensiones particulares de la cultura. Un enfoque cuantitativo permite que múltiples puntos de vista sean considerados en la evaluación de los atributos de la cultura de una organización.

Ahora bien, podemos notar que con respecto a la variable cultura organizacional existe distancia no sólo de tipo conceptual sino también metodológica al momento de aproximarse al fenómeno de estudio.

Cameron & Quinn (2006) hacen alusión al ineludible debate sobre cuál es el mejor método para evaluar la cultura y exponen los argumentos centrales de ambas posturas. De este modo, los defensores del método cualitativo exponen que medir la cultura a través de cuestionarios o entrevistas es acceder de forma superficial y sin profundidad alguna a su estudio,

debido a que los valores subyacentes de la cultura normalmente no son reconocidos ni objeto de discusión por la organización, entonces su base filosófica es: “uno debe experimentar algo para entenderlo”. (p.148)

Un ejemplo asociado al método cualitativo es el caso de Schein (2004), quien basa su análisis principalmente en una división de la cultura en tres niveles: el primero denominado “artefactos observables”, el segundo “valores” y el tercero “los supuestos básicos subyacentes”. De tal manera que explica que los artefactos son el nivel más visible de la empresa, conformando así la estructura, procesos, ambiente físico y personas. Los valores son las creencias validadas socialmente y que integran las reglas, principios, normas, objetivos, filosofía. Y los supuestos básicos subyacentes son el aspecto menos visible pero que mejor caracterizan a la cultura en tanto que son medidas que han funcionado para resolver situaciones e inconscientemente se convierten en ideas, sentimientos, pensamientos, que mueven a las personas automáticamente, brindando estabilidad. (p.111)

Por otro lado, Cameron & Quinn (2006) hacen referencia a que los defensores del método cuantitativo sostienen que garantizar la evaluación de la cultura (profundidad) y no del clima organizacional (superficialidad) puede lograrse mediante un procedimiento donde los encuestados analicen escenarios y de esta manera, puedan elegir cuáles de los planteados son indicativos de su cultura organizacional. Por tanto, se asume que ellos pueden no estar conscientes de los atributos esenciales de la cultura hasta que se ubican en las situaciones expuestas en el cuestionario y dichos escenarios funcionan como señales emocionales y cognitivas que aportan elementos fundamentales de la cultura a la superficie. La base filosófica de este enfoque es: “el pescado es el último en descubrir el agua”. (p.149)

Numerosos conocidos estudios de la cultura organizacional han utilizado el enfoque positivista - cuantitativo, incluyendo Ouchi & Johnson (1978), Hofstede (1980), Peters & Waterman (1982), Denison (1990), y Cameron & Freeman (1991), Kotter & Heskett (1992) y el de Cameron & Quinn (1999) se integran a este enfoque que ha contribuido en gran manera a la definición de cultura que actualmente se maneja. Aunque en realidad dado el alcance de estas obras se pudiese indicar un enfoque misxto como lo señala corbetta

2.7.- Tipos de cultura organizacional

Según Cameron & Quinn (2006), las características básicas de cada uno de los tipos de cultura dominante:

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

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

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

el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

d) **Mercado**: Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización. (p.66)

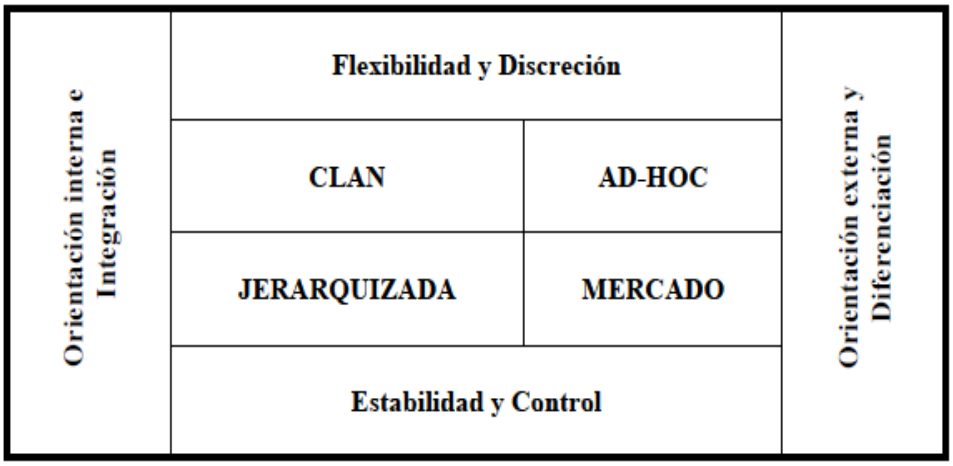


Figura 2. Modelo de Estructura de Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 2006)

Tal y como se aprecia en la **Figura 2,** están reflejadas las características predominantes de la organización con respecto al grado de flexibilidad y discreción versus la estabilidad o control que presenten los miembros de la organización frente a los cambios del entorno. Podemos notar que cada tipo de cultura dominante está rodeada de patrones similares.

Asimismo, se definen a la orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia su interior y accionar diario por lo que su cultura no es afectada fácilmente por cambios del entorno y en caso de ocurrir, es un efecto mínimo y

temporal, es una organización a la defensiva, propio de las organizaciones referidas por Peters y Waterman (1985).

Por otro lado, la orientación externa y diferenciación hace mención de aquellas organizaciones en el día a día se enfocan en factores externos por lo cual hay un grado poderoso de influencia en la modificación y adaptación de su cultura y son predominantemente orientadas al cambio a la orientación competitiva y a una visión estratégica. Y efectivamente, hay una visión estratégica mucho más ágil, de cultura flexible y de discrecionalidad, centrada en gente empoderada, profesional que acompaña estrategias innovadoras, centradas en crecer y competir fuertemente. (Mazur y Zoberek, 2016) y es propicio para gente joven, dinámica, irrevente, milenialls de tipología B de conductas.

En cuanto a las características de estabilidad y control, Cameron & Quinn (2006) explican que significan que el ambiente laboral donde conviven los miembros de la organización es controlado y/o rígido, y así no siempre permite desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. Mientras que, la flexibilidad y discreción surge en organizaciones donde sus trabajadores son capaces de variar su comportamiento en algún grado, conforme a las circunstancias que puedan originarse en algún instante en el entorno y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento. (p.78) Lo cual se traduce lo señalado por Chatman; O'Reilly y Cadwell (1991) como el ambiente dado bajo la dinámica de mucha estabilidad y control, donde se generan valores cristalizados que se pueden convertir en fuerzas entrópicas para la organización que propicia entonces individuos de tipologías A de conductas.

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

1. Características dominantes: definen a la organización y la diferencian de otras.
2. Estilo de liderazgo: características del líder que influyen en la organización.
3. Administración de personal: el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados y cómo es su ambiente de trabajo.

4. Unión de la Organización: referida a la amalgama organizacional. Contempla los mecanismos que hacen que la organización permanezca unida.
5. Énfasis estratégico: define cuales son las áreas críticas que precisan la orientación de la estrategia.
6. Criterios de éxito: determinan cómo se define el éxito en la empresa y lo que se celebra.

Por otro lado, las dimensiones que influyen en la definición de la cultura son la orientación hacia el interior o el exterior, o bien, a la flexibilidad o al control. Con orientaciones predominantes en los respectivos cuadrantes. Flexibilidad comprende: Sistemas de gente y sistemas abiertos, Control comprende Sistemas de Procesos internos y sistemas Meta Racionales así como el Foco Interno se corresponde con Sistemas de Gente como Sistemas de Procesos internos y Foco Externo en su forma clásica de estudio.

Con respecto a una clásica aproximación si el carácter subjetivo de los componentes de la Cultura, cultura organizacional en este caso, se suele plantear de manera que existe relación entre cultura organizacional y clima organizacional como dos visiones subjetivas del ambiente laboral, en tal sentido se propone considerar ambas variables.

2.8.- Relación entre clima y cultura organizacional

La confusión constante entre ambos términos da lugar a la necesidad de aclarar la diferencia y la utilidad de la implementación metodológica de ambas variables. Denison (1996) para reflejar el contraste entre clima y cultura elaboró la siguiente tabla, en base a las discrepancias entre perspectivas de investigación:

Tabla 2. Contrastando la cultura y el clima organizacional bajo perspectivas de investigación (Denison, 1996, p.625)

Diferencias	Literatura sobre la cultura	Literatura sobre el clima
Epistemología	Contextualizada e ideográfica	Comparativa y nomotética
Punto de vista	Punto de vista de los participantes	Punto de vista del investigador
Metodología	Cualitativa, observación en campo	Cuantitativa, datos de encuestas
Nivel de análisis	Entendimiento de valores y supuestos	Manifestaciones superficiales
Orientación temporal	Evolución histórica	Imagen momentánea
Fundamentos teóricos	Construcción social: Teoría crítica	Teoría de campo de Kurt Lewin
Disciplina	Sociología y antropología	Psicología

Tal como se visualiza en la **Tabla 2**, Denison (1996) intentó diferenciar ambos conceptos a partir de distintos factores; tales como los métodos de estudio que se utilizan para cada constructo, identificando al enfoque cuantitativo con el clima y vinculando al método cualitativo con la cultura organizacional. Asimismo, diferenció también según los intereses de los investigadores de ambos temas bajo la premisa de que a quienes les importa la cultura se enfocan en el estudio de la evolución de los sistemas sociales, mientras que los orientados al clima les importa más el impacto de estos sistemas organizacionales en los grupos e individuos.

En cuanto a este distingo es importante señalan que, en la evolución del concepto de Clima se tienen tres aproximaciones (Jaime y Araujo, 2003):

- *Perspectiva estructural* planteada por Halpin y Croft (1963) que hacen la analogía de Clima a personalidad. Foreman y Gilman (1964) indican que son condiciones objetivas, perdurables y medibles. Litwin y Taiguri (1968) aportan que así como es el sistema organizacional así será el clima organizacional. Para Schneider (1975) considerar otros elementos caracterizadores como la seguridad, el servicio, Hoy y Sabo (1998) aportan que diferencian a una empresa de otra.

- *Perspectiva perceptual* elaborada por Litwin y Stringer (1968) el clima es lo observado y percibido y es el elemento crítico de y sobre el clima organizacional. Schneider y Hall (1972) lo describen como un conjunto de percepciones globales y predominantemente percibidas. Moos (1973) indica que son elementos psicosociales que definen la situación. James, Joyce y Slocum (1988) aportan que los atributos organizacionales son cognitivamente apreciados y representados en términos de sus significados y relevancia. Verbeke, Volgering y Hessels (1998) consideran al clima organizacional a como los miembros de la organización perciben y llegan a describir a su organización de acuerdo a sus características específicas. Es decir las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
- *Perspectiva interactiva* Sin mayor desarrollo Taiguri (1968) de manera leve señala que distingue cuatro elementos que interactúan de alguna manera como lo son: el entorno o la ecología (aspectos físicos) que afectan directamente, la interacción de las personas y de los grupos componentes, el sistema social constituido por la interacción y la cultura específica, Schneider y Hall (1982) el clima indica la interacción de las respectivas características individuales y organizacionales. y desde luego los aportes de Chatman y O'Reilly sobre el interaccionismo simbólico. (p.299-301)

Y en cuanto a Cultura, un aporte reportado por Martin (2002) cp. Jaime y Araujo (2003) el carácter complementario de tres orientaciones importantes en materia de cultura lo cual se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 3. Complementariedad de las perspectivas hacia la Cultura Organizacional (Martin, J., 2002: Jaime y Araujo, 2003, p. 303–304)

	Perspectiva Integración	Perspectiva Diferenciación	Perspectiva Fragmentación
Orientación hacia el consenso	Consenso en el conjunto de la Organización	Consenso en el seno de cada subcultura	Ausencia de consenso
Relación entre manifestaciones	Consistencia	Inconsistencia	Ni inconsistencia ni consistencia claramente
Orientación hacia la ambigüedad	Excluida	Canalizada hacia el exterior de las subculturas	Reconocida

El primer cruce nos indica una congruencia cultural por la vía del consenso y como resultado la integración, además de consistencia y queda excluida la ambigüedad y la fragmentación es una ausencia de consenso ni siquiera en las subculturas y además se reconoce entre todos.

Sin embargo, dicho autor no coincide con las propuestas de Cameron & Quinn (2006) en relación a la metodología empleada para medir la cultura, dado que el enfoque cuantitativo es utilizado para medir la cultura siempre y cuando las proposiciones que los informantes puntúan sean referentes a situaciones o escenarios que les permitan visualizar su forma habitual de hacer las cosas.

Por otro lado, la vinculación y confusión entre ambos términos puede ser debido a que ambos hacen referencia a las formas por las cuales los miembros de una organización le dan sentido al ambiente laboral que les rodea. Schneider (1990) menciona que ambos términos son aprendidos a través de un largo periodo de socialización. De igual manera, señala que el clima y la cultura organizacional son “artilugios” usados para identificar el medio ambiente que afecta

(positiva o negativamente) el comportamiento de la gente en las organizaciones. Finalmente, desde su punto de vista la cultura existe en un nivel más alto de abstracción que el clima y que éste último es una manifestación de la cultura.

Existen diversos estudios que han utilizado la idea de usar el clima para medir la cultura organizacional. Esta propuesta fue utilizada primeramente por Siehl y Martin (1988), aunque fue Denzin en el año 1978 quien planteó el uso de la triangulación sobre un tema o situación.

2.9.- Señales de una cultura organizacional con dificultades

Deal & Kennedy (1985) sugieren una serie de premisas para poder identificar si una organización tiene una cultura corporativa fuerte o débil. Las cuales son las siguientes:

- ✓ Las culturas corporativas débiles manifiestan ausencia de claridad en sus valores y creencias que les orientan a alcanzar el éxito.
- ✓ Aun cuando hay creencias compartidas no existe acuerdo entre cuales son más importantes.
- ✓ Hay diferencias entre las creencias fundamentales en varios sectores de la organización.
- ✓ Los rituales dentro de la organización son desorganizados o contradictorios.
- ✓ No hay claridad sobre qué razones convierten a alguien en héroe de la cultura.

2.10.- Consorcios vs Uniones de Empresas

Los consorcios se definen como “entidades independientes con dos o más firmas activas como socias que conservan su autonomía jurídica” (Harrigan, 1992)

Frecuentemente, los consorcios se confunden con fusiones. (Pérez, s.f) menciona que las fusiones se caracterizan por empresas que se unen para aumentar su capital y desaparecen para formar una empresa única con personalidad jurídica propia. Mientras que, en un consorcio las empresas siguen existiendo individualmente y aunque participan continuamente en los proyectos u obras específicas también cumplen con sus obligaciones fuera de dicho trabajos del consorcio. Puede suceder que un consorcio se convierta en fusión y que el nombre integre el de las empresas anteriores pero igualmente pasa a ser una sola empresa.

Por otro lado, las uniones de empresas "se caracterizan por estar formadas por empresarios que tienen un interés común y están sometidos a una dirección unitaria, con la especial característica de que cada una de ellas conserva su individualidad jurídica a diferencia de la integración de empresas, en los cuales esa independencia se extingue, como es el caso de la fusión" (Sánchez, 1997, p.566)

En ambos casos, tanto en consorcios como en uniones de empresas, los miembros mantienen su personalidad jurídica aunque se subordinen a una autoridad central. Según Vásquez (2003), la diferencia reside en el grado de responsabilidad que tengan los miembros por responder ante los perjuicios que causen a terceros. En el caso de las uniones de empresas, cada miembro no se responsabiliza por las acciones de otro; mientras que, en el caso de los consorcios hay responsabilidad solidaria por las acciones mutuas.

En este caso, el Grupo Roangi es un consorcio ya que la responsabilidad parte de lo que la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras señala como Grupo de Empresas por cuanto: Los patronos que integraren un grupo de entidades de trabajo serán solidariamente responsables entre sí respecto de las obligaciones laborales contraídas con sus trabajadores. Se considerara que existe un grupo de entidades de trabajo cuando se encuentran sometidas a una administración o control común y constituyan una unidad económica de carácter permanente, con independencia de las diversas personas naturales o jurídicas que tengan a su cargo la explotación de las mismas.

Se presumirá, salvo prueba en contrario, la existencia de un grupo de entidades de trabajo cuando: 1. Existiere relación de dominio accionario de unas personas jurídicas sobre otras o cuando los accionistas con poder decisorio fueran comunes. 2. Las juntas administradoras u órganos de administración involucrados estuvieron conformados, en proporción significativa, por las mismas personas. 3. Utilicen una idéntica denominación, marca o emblema, o 4. Desarrollen en conjunto actividades que evidenciaren su integración.

Por analogía, la obligación solidaria es definida por el artículo 1221 del Código Civil, cuando varios deudores están obligados por una misma cosa, de modo que cada uno pueda ser constreñido al pago por la totalidad y que el pago hecho por uno solo de ellos liberte a los otros. Dice el artículo 1225 del citado Código que, salvo disposición o convención en contrario, la

obligación solidaria se divide en partes iguales entre los diferentes deudores, vale decir, que el deudor que paga por los demás, tiene acción de regreso para recuperar de cada uno de los codeudores su cuota parte del crédito, en el entendido que si alguno de ellos cae en insolvencia, su cuota es asumida por los demás en forma igualmente proporcional.

La solidaridad laboral contemplada en el precepto de la LOTTT, se atribuye a todas las empresas pertenecientes a un mismo grupo económico y las hace responsables solidariamente, vale decir, en condición de deudor principal frente a los trabajadores del grupo empresarial, por lo que el trabajador tiene la opción de demandar el pago de sus prestaciones a la empresa donde labora, pero si esta forma parte de un grupo económico, podrá emanar a cualquiera de sus integrantes y este responderá del pago íntegro de lo que se le reclame y luego entre las empresas compensaran sus deudas laborales. Se ofrece de esta manera a los trabajadores un patrimonio más amplio para hacer valer sus derechos y se protege la intangibilidad de sus derechos, que no se ven afectados por las manipulaciones que puedan hacer los grupos empresariales para eludir el cumplimiento de sus obligaciones con los trabajadores. Esta disposición se complementa con la establecida en el artículo 150 de la LOTTT, que hace a los accionistas de las compañías solidariamente responsables de las obligaciones derivadas de la relación laboral. Otra forma de manifestarse la solidaridad en materia laboral se da con la obra inherente o conexa, a tenor del artículo 50 de la LOTTT.

2.11.- Características de las constructoras en Venezuela

En Venezuela, todas las empresas de este sector que deseen afiliarse pueden ser representadas por la Cámara Venezolana de Construcción (CVC), que tiene por objeto "fomentar, desarrollar y proteger la industria de la construcción en el país, así como defender los intereses profesionales de sus miembros y propender a su mejoramiento social, económico y moral." (Quiénes Somos, s.f)

Según (Pérez, s.f), las particularidades de las empresas de construcción frente a otras industrias son las siguientes.

- En sentido contrario respecto a la mayoría de las industrias, este tipo de empresas no fabrican un bien en serie. Suelen frecuentemente enfrentarse a varias actividades según

lo requiera cada obra, es un nuevo reto, en excepción de las que sí construyen edificaciones en serie.

- Existe una alta movilidad de personal, pues como se señaló anteriormente, las actividades varían de una obrar a otra y al no ser simultáneas hay inestabilidad en el personal que se necesite.
- Esto contribuye a la dificultad de hacer carrera en una sola organización pues es atrayente ir hacia la que tenga más éxito en un determinado momento, por labores. Y suele denominarse al personal calificado y profesional como "agentes libres" (término beisbolista)

Según (Pérez, s.f), las empresas de construcción en Venezuela cambian constantemente su tamaño pues, están sometidas al ritmo de los trabajos que les demanden. Específicamente, las empresas grandes dependen sustancialmente de las contrataciones de parte del Estado, como único contratante de grandes obras en el país y esto hace que dependan del gobierno de turno.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, "las empresas de construcción son entidades sociales abiertas al medio externo, que les permite alcanzar logros generalmente alcanzables por individuos que actúan solos y que funciones con relativa continuidad" (Gómez, 2003, p.18)

Exactamente en el punto de "continuidad" es donde se puede apreciar algún grado de desventaja en las empresas del sector de construcción con respecto a la estabilidad que pueden proporcionar otras. Esta afirmación, depende del nivel en el que se trabaje.

2.12.- Formas de contratación del personal de la construcción

3 grupos de personal en las empresas de construcción, según (Pérez, s.f):

- Supervisores (staff): Conformado usualmente por ingenieros que constituyen la alta gerencia. Suelen gozar de estabilidad en la empresa pesar de que no existan obras en ejecución. Crean las directrices de la organización, gozan de remuneraciones

relativamente elevadas y beneficios adicionales en relación a los resultados de la compañía.

- Empleados: es el grupo de trabajadores capacitados para trabajar con la empresa en diversas obras. Hay personal técnico y secretarial. Suelen ser contratados en nóminas quincenales o mensuales con un sueldo y beneficios bajo las normas establecidas en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. Es posible que en algún caso sean cubiertos con contrato colectivo de la Industria de Construcción aunque no formen parte del sindicato.
- Obreros: es el grupo que posee el mayor nivel de movilidad dentro de las empresas. Generalmente, están sindicalizados y respaldados por contrato colectivo que ofrece beneficios mayores a la ley del Trabajo, y ahora el novísimo Decreto Ley Orgánica de Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras y en especial los convenios o la Contratación Colectiva de la Construcción, siendo el actual el acta convenio 2016 - 2018 discutido en reunión normativa correspondiente y esto con el fin de cubrir los periodos de trabajo en donde quedan cesantes. El pago suele ser semanal. (p.14-15)

También, hay otra figura que puede que aparezca en algunas empresas de construcción llamada “trabajadores por negocio”, a quienes se les paga por trabajos determinados en plazo definidos donde se les pagan bonos adicionales.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

Este apartado está orientado a contextualizar la aplicación de estudio en una organización, por lo que se delimitará su trayectoria y desenvolvimiento dentro de la industria a fin de alinear la teoría a los resultados prácticos necesarios para el análisis de la gestión de recursos humanos de dicha compañía.

3.1.- Historia

La trayectoria inicia en el año 1990 con el surgimiento de constructora Roangi, C.A con unas 25 personas, bajo la visión de aportar al país distintas e innovadoras construcciones para ofrecer al mercado venezolano. Su nombre proviene de la fusión de apellidos de sus tres socios iniciales: Roselli, Antum y Gil.

Alrededor del 2005 une esfuerzos con la empresa de asfalto "Asfalklim" ubicada en Mamera con 12 personas y meses después con la de transporte pesado "Transporte Guss 108", ubicada en Las Mayas - Coche con 20 trabajadores. Luego en 2007, se les añade la empresa de concreto "Concreklim", ubicada en Las Mayas – Coche con 20 personas.

Así mismo, en los últimos recientes años se unieron 3 empresas más y hoy en día cuenta con 7 empresas totalmente operativas, las cuales son: CONSTRUCTORA ASOR (Sede en Caracas), INVERSIONES PUERTA DE HIERRO 63 Y 64 (Sede en Margarita - Estado Nueva Esparta), CONSTRUCTORA ROANGI (Sede en Caracas y en Maturín – Estado Monagas) y las plantas de asfalto, concreto y transporte pesado llamadas ASFALKLIM, CONCREKLIM y TRANSPORTE GUSS 108. (Nuestras Empresas, s.f)

Actualmente, ha llegado a ser un consorcio del sector de infraestructuras, que ofrece actualmente no sólo el diseño de los proyectos sino también la materia prima necesaria. Su gestión implica desde idear hasta suministrar insumos. (De Roselli Nathaly, conversación personal, 05 de septiembre, 2016)

A lo largo de sus 26 años de servicio ha logrado posicionarse con prestigio en el mercado entre las mejores empresas del sector, pues ofrece idealización, conceptualización, valuación y construcción del proyecto en general. Entre sus obras históricas más reconocidos se pueden destacar las mejoras en las calles del Boulevard de Sabana Grande en Caracas, la Urbanización Terraza Las Acacias y su distinguida responsabilidad social en Petare. (Quienes Somos, s.f)

3.2.- Misión

Contribuir con el desarrollo y bienestar de las comunidades, diseñando, proyectando, construyendo y manteniendo soluciones integrales de infraestructura que se destacan por su calidad, innovación y sustentabilidad, produciendo y distribuyendo insumos para la industria de la construcción. (Misión y Visión, s.f)

3.3.- Visión

Ser un grupo de empresas del sector de infraestructura, reconocido a nivel nacional e internacional por su aporte al desarrollo de las comunidades que sirve, con una alta preocupación por la preservación del medio ambiente y por la generación de valor a sus accionistas, colaboradores y grupos de interés. Con un equipo humano altamente motivado, calificado, y de amplia trayectoria en la organización, que participa en el negocio y está comprometido con la innovación y la calidad. (Misión y Visión, s.f)

3.4.- Valores

- Integridad - Innovación - Liderazgo - Calidad - Sustentabilidad

3.5.- Estructura organizacional

Se considera ventaja competitiva sobre el resto de las empresas del sector construcción en el mercado nacional el manejo de un desarrollo vertical, es decir, este grupo está conformado por empresas que proyectan y ejecutan obras, así como con empresas que soportan en áreas neurálgicas de suministro de insumos, como son el área de: Premezclados, Mezclas Asfálticas y Servicios de Transporte. (De Roselli Nathaly, conversación personal, 05 de septiembre, 2016)

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

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

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

4.1.- Tipo de investigación

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos de estudio, el investigador debe buscar un diseño específico y delimitar el nivel de profundidad del estudio. En este caso, el tipo de estudio más similar a los requerimientos es el Estudio Descriptivo debido a que su finalidad consiste en "especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro estudio que le sea sometido a análisis" (Hernández, Fernández y Baptista, 1998 p.60) De este modo, se pretende determinar, medir, describir y evaluar las dimensiones del fenómeno a investigar.

Sabino (1996) afirma que, las investigaciones descriptivas proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos de acuerdo a criterios sistemáticos, no se ocupa de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de los hechos a partir de un criterio o de una teoría previamente definida.

4.2.- Estrategia de investigación

La estrategia a utilizar es "de campo", pues de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2006), se implementa en la recolección de los datos directamente de la realidad, por lo cual se denomina de fuente primaria y su valor radica en garantizar el reflejo de las verdaderas

condiciones en que se han obtenido los datos y volver a la fuente a modificar algún error, en caso de ser necesario.

4.3.- Diseño de investigación

El tipo de diseño de este estudio es de carácter no experimental, definido por Hernández et al., (2003) como "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (p.269) Por tanto, se puede afirmar que no existe intervención directa del investigador en los eventos ocurridos ni la existencia de algún estímulo que exponga a los sujetos de estudios ni a los resultados sino que simplemente son observados en su ambiente natural.

En referencia a la dimensión temporal se clasifica como un diseño transeccional o transversal, en el cual "(…) se recolectan datos en un solo momentos, en un tiempo único. Su propósito es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández et al, 2003, p.270). Como también, el instrumento de medición se aplica en un momento determinado para la única recolección de datos.

4.4.- Unidad de análisis

Los 122 trabajadores que conforman las 7 empresas del Grupo, C.A en todos sus niveles (operativo, administrativo y directivo), los cuales están activos para el primer semestre del año 2017.

4.5.- Población

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

Tabla 4. Personal que conforma al Grupo Roangi, C.A en Abril 2017 (Elaboración propia, 2017)

NIVEL	Operativo	Administrativo	Supervisorio	Gerencial	TOTAL
TOTAL	68	42	10	3	**123**
%	55.28	34.15	8.14	2.43	**100%**

4.6.- Muestra

Según Tamayo & Tamayo (1997), afirman que la muestra ¨es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico¨. (p.38) Entonces, podemos asumir que la muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación.

Para obtener el número de trabajadores que conformarán la muestra se utilizará el cálculo de tamaño muestral para poblaciones finitas y luego el cálculo de la muestra correspondiente a cada estrato se hará en base a la proporción que representen.

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

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

Donde:

N=Tamaño de la población

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

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

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

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

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

Se utilizó un 95% de confianza y un 7% de error de estimación, para representación del 62% de la población. También, fue utilizado el criterio de máxima heterogeneidad que establece: P = Q = 0,50.

$$\mathbf{n} = \frac{(1{,}96^{\wedge 2}) * (0{,}50.\ 0{,}50) * 123}{(0{,}07^{\wedge 2}) * (123\text{-}1) + (1{,}96^{\wedge 2})\ (0{,}50.\ 0{,}50)} =$$

$$\mathbf{n} = \frac{118{,}1292}{1{,}5582} =$$

$$\mathbf{n} = 75{,}81 = 76 \text{ personas}$$

4.7.- Tipo de muestreo

Para la presente investigación se utilizará un muestreo estratificado aleatorio con asignación proporcional de la muestra.

Para Arias (1999), el muestreo probabilístico estratificado consiste en dividir la población en sub-conjuntos o estratos cuyos elementos posean características comunes, así los estratos son homogéneos internamente.

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

La variable de estratificación será los niveles que ocupan los trabajadores dentro de la empresa (directivo, administrativo, obrero). Y la fórmula para asignar la muestra de forma proporcional es que la provee Sierra (1995):

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

FM= **0.6178861789**

Según dicha fórmula, los resultados son los siguientes:

Tabla 5. Asignación proporcional de la muestra (Elaboración propia, 2017)

NIVEL	**Ni (población)**	**Ni (muestra)**
Operativo	68	42
Administrativo	42	26
Supervisorio	10	6
Gerencial	3	2
TOTAL	123	76

Así mismo, se realizó la misma fórmula para asignar proporcionalmente la distribución de la muestra en las 7 empresas. De manera que, se garantice que la recolección de los datos sea lo más representativa posible. Tal distribución quedó de la siguiente forma:

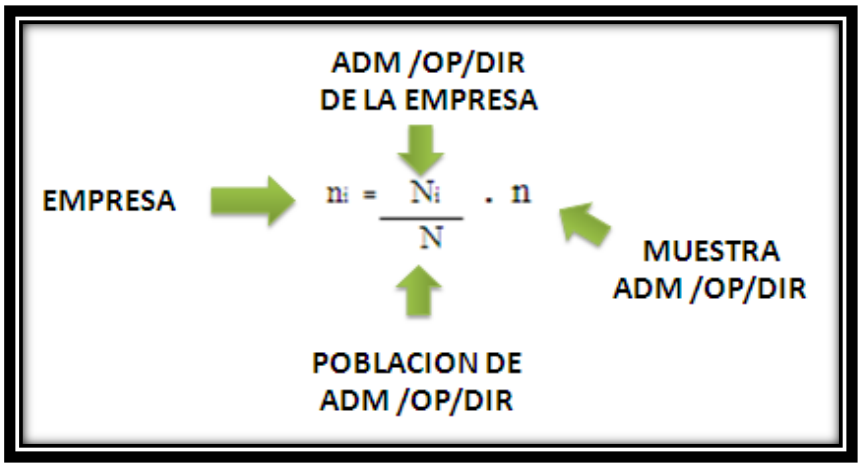


Figura 3. Fórmula adaptada para distribución de la muestra por empresas **(**Elaboración propia, 2017)

Tabla 6. Distribución proporcional de la muestra por empresas (Elaboración propia, 2017)

OPERATIVO	N	n
ASOR	6	4
INV. PUERTA DE HIERRO	3	2
ASFALKLIM	8	5
CONCREKLIM	14	8
TRANPORTE GUSS	17	10
ROANGI CARACAS	8	5
ROANGI MATURIN	13	8
		42

ADMINISTRATIVO	N	n
ASOR	0	0
INV. PUERTA DE HIERRO	3	2
ASFALKLIM	2	1
CONCREKLIM	0	0
TRANPORTE GUSS	1	1
ROANGI CARACAS	22	14
ROANGI MATURIN	13	8
		26

SUPERVISORIO	N	n
ASOR	1	1
INV. PUERTA DE HIERRO	1	1
ASFALKLIM	2	1
CONCREKLIM	0	0
TRANPORTE GUSS	0	0
ROANGI CARACAS	4	2
ROANGI MATURIN	1	1
		6

DIRECTIVO	N	n
ROANGI CARACAS	3	2
		2

4.8.- Técnica de recolección de datos

La técnica que se implementó para recaudar la información necesaria fue el cuestionario o encuesta, el cual define Arias (1997) como un formato que contiene una serie de preguntas que se responden por escrito en función de la información que se desea obtener.

4.9.- Instrumento de recolección de datos

Cameron & Quinn (2006) crean el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (IECO), en base a los principios del modelo mencionados anteriormente. Éste consiste en un cuestionario bastante simple de entender, implementar y lograr medir los fenómenos organizacionales en concordancia al modelo de Estructura de Valores en Competencia (EVC).

"Los sociólogos hablan de representaciones sociales para referirse a esos modelos, creencias, esquemas que dirigen nuestra manera común de relacionarnos con la realidad (…) y que son resultado de la conversación para ordenar y simplificar la vida social". (Marina, 2010, p.109). De manera que podemos deducir que las normas, los valores, etc., constituyen representaciones sociales en las mentes de cada individuo.

¿Por qué aplicar el mismo Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (IECO) a cualquier grupo de personas si somos diferentes? Acudiendo a los avances en la psicología podemos concluir que los seres humanos en su gran mayoría utilizan el mismo esquema para otorgar sentido e interpretar el entorno que les rodea. Según se ha argumentado esta premisa se define psicológicamente como "arquetipos psicológicos", referido a la manera en que las personas organizamos la información que encontramos.

En ese orden de ideas, un reconocido teórico organizacional y consultor escribió:

> Cuanto más se examina la gran diversidad de las culturas del mundo, más se encuentra que a nivel simbólico existe una asombrosa cantidad de acuerdos entre diferentes imágenes arquetípicas. La gente puede no estar de acuerdo y luchan entre ellos mismos cada día, pero por la noche muestran profunda similitud en sus sueños y mitos. El acuerdo es demasiado profundo como para producirse por pura

casualidad. Por lo tanto, se atribuye a una similitud de la psique en las capas más profundas del inconsciente. (Mitroff, 1983, p.17)

De esta manera, el IECO se nutre de este sustento psicológico que evidencia la forma en que las personas observamos, interpretamos y concluimos la información que percibimos de nuestro alrededor. Así mismo, el fundamento básico de diagnosticar la cultura organizacional en base a este modelo radica en identificar qué aspectos refleja la empresa como valores clave en tanto que se brinda a los empleados la oportunidad de responder bajo la premisa de que usan arquetipos psicológicos subyacentes.

El cuestionario permite analizar la cultura organizacional en dos vertientes, la primera identifica la cultura actual y la segunda presenta la cultura que los miembros de la organización piensan que se debe desarrollar para alcanzar las exigencias del ambiente y aprovechar las oportunidades (entiéndase, cultura deseada). El instrumento tiene seis partes, correspondiendo a las seis dimensiones que identifican a cada una de los cuatro tipos de cultura del modelo empleado. Para ponderar cada tipo de cultura se solicitó a los encuestados que dividieran 100 puntos entre 4 alternativas A, B, C y D.

Es importante saber que en el fondo cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Las proposiciones planteadas en las letras A corresponden a la cultura de Clan, en las B a la cultura Adhocrática, en las C se refieren a la cultura de Mercado y en las D pertenecen a la cultura Jerarquizada. Siendo representada de la siguiente manera en la página siguiente, con las orientaciones fundamentales que ha venido laborando el Dr Quinn desde 1983 solo y con diversos autores sucesivamente:

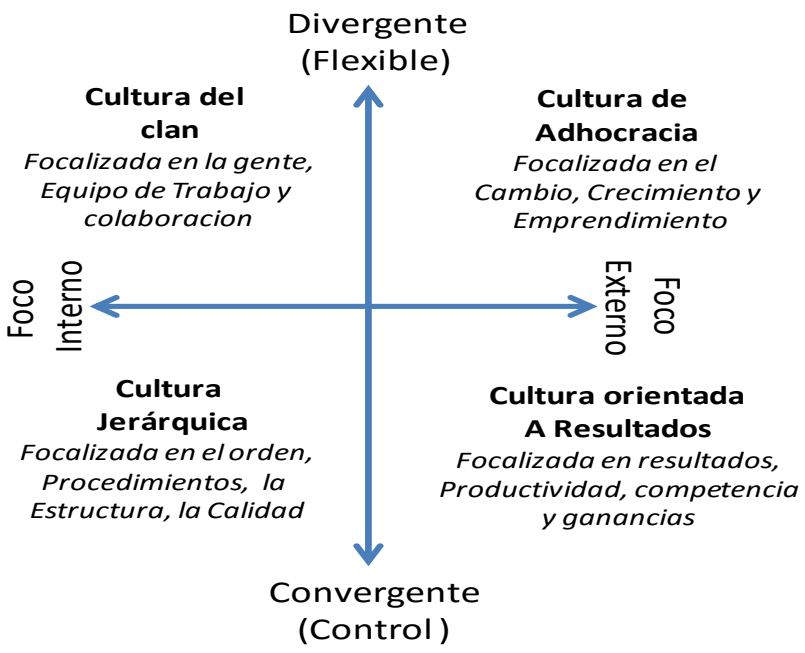


Figura 4. Un Modelo de competencias críticas (Cameron y Quinn, 1999, p.108)

La escala de respuesta presentada en el IECO es de tipo "ipsativa", lo cual significa que obliga al individuo a elegir entre múltiples opciones de una manera dependiente. Por ejemplo, se establecen 100 puntos para distribuir en cada pregunta y entre la pregunta 1.a y 1.b hay dependencia en la asignación de puntaje porque la sumatoria debe dar 100 puntos.

Se consideró pertinente para este estudio cambiar el tipo de escala de puntuación, de tipo ipsativa a Likert. La escala Likert es una escala fijada estructuralmente por dos extremos recorriendo un continuo desde favorable hasta desfavorable con un punto medio neutral para cada afirmación (Likert, 1932 citado por Casas, 1999). Asimismo, según Blanco (2000), esta escala es un instrumento estructurado, de recolección de datos primarios utilizado para medir variables en un nivel de medición ordinal a través de un conjunto organizado de ítems, llamados también sentencias, juicios o reactivos, relativos a la variable que se quiere medir, y que son presentados a los sujetos de investigación con respuestas en forma de un continuo de aprobación-desaprobación para medir su reacción ante cada afirmación; las respuestas son ponderadas en términos de la intensidad en el grado de acuerdo o desacuerdo con el reactivo presentado y esa estimación le otorga al sujeto una puntuación por ítem y una puntuación total que permite precisar en mayor o menor grado la presencia del atributo o variable.

No obstante, para este caso se decidió realizar una adaptación al modelo estableciendo una escala de tipo Likert, del 1 al 4, sin dejar la opción intermedia de "indiferencia" en aras de que el informante se vea en la posición de definir una postura. Así mismo, con este tipo de escala se pretende no establecer dependencia entre las preguntas ya que en el instrumento no se pretende reflejar el indicador que se está midiendo para evitar el efecto halo, entiéndase algún tipo de sesgo, que sugiera al informante qué responder o interpretar.

En ese sentido, la distribución de las proposiciones o preguntas en este estudio consistió en alterar el modelo original tomando la primera proposición de cada uno de los seis indicadores, de manera que quedaron agrupadas por tipos de cultura.

La aplicación del IECO debe ser aplicado a distintos miembros de la organización. Los resultados de este cuestionario permiten conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante y también, identificar la cultura organizacional dominante que los miembros de la organización creen que debería ser, es decir, la preferida y así conducirse a ella en un futuro. Una reproducción o muestra del cuestionario se puede apreciar en el **Anexo A**.

Al obtener todas las respuestas de los cuestionarios, se vaciaron en una hoja de Excel que se puede apreciar brevemente en el **Anexo B** con un formato que recoge datos demográficos, socio organizacionales y las puntuaciones de cada dimensión de la variable, es decir, toda la información emitida por cada trabajador. De este modo, una vez que se tienen los puntajes vaciados en cada columna se procede a calcular el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes de, por ejemplo, la letra A y se dividen entre la cantidad de trabajadores que conforma el grupo a analizar de la muestra (por zona geográfica, por cargo) y luego se divide entre seis, para ello se facilita la hoja de trabajo presentada en el **Anexo C,** la cual se utilizó en Excel para facilitar el uso de fórmulas**.**

Posteriormente, se procede a integrar los resultados del IECO en el modelo EVC. Cada cuadrante se divide con una línea recta de 45º que se numera desde el 1 al 100. Estos ejes indican el promedio obtenido por cada letra, es decir, mientras más cercana al 100 esté una organización en un cuadrante, se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional dominante. A continuación, se integran los tipos de cultura con los cuadrantes del grafico en la siguiente figura:

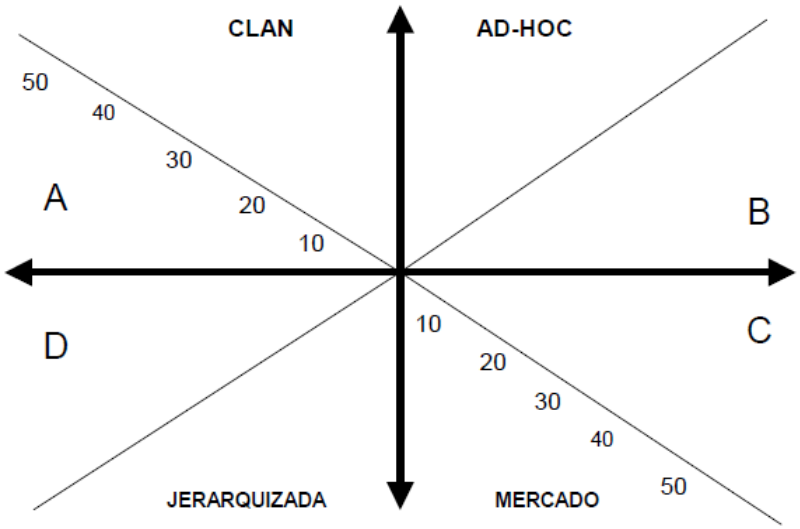


Figura 5. Cuadro de integración del cuestionario IECO con el modelo EVC **(**Cameron & Quinn, 2006)

4.10.- Ventajas del Modelo de Estructura de Valores en Competencia

Existen seis ventajas del modelo de "Estructura de Valores en Competencia" que sus propios autores Cameron & Quinn (2006) presentan:

- Es práctico: debido a que logra capturar las dimensiones clave de la cultura lo cual permite establecer diferencias entre el éxito de una organización frente a otra.
- Es oportuno: Abarca un tiempo razonable para diagnosticar y crear una estrategia de cambio.
- Es incluyente: permite incorporar a cualquier miembro de la organización, a pesar de que se otorga especial importancia a la inclusión de personal directivo, con responsabilidades de reforzar valores y guiar el cambio.
- Es cuantitativo y cualitativo: El proceso se basa fundamentalmente en medir de forma cuantitativa las dimensiones clave de la cultura pero, también incluye métodos cualitativos que integren historias, incidentes y símbolos que configuran ese ambiente subjetivo que es parte de la ideología de los sujetos.

- Es manejable: Puede ser aplicado por un equipo interno de la organización. No es necesario acudir a consultores externos para implementarlo.
- Es válido: El marco en el que se construye el proceso tiene sentido en que las personas consideran a su propia organización y también en que está cimentado en un bagaje extenso de literatura empírica y de dimensiones verificadas por fundaciones académicas.

No se pretende que este modelo represente una especie de panacea, es decir, la cura de todos los males en la gestión de dificultades organizacionales; sin embargo, éste garantiza una aproximación bastante acertada y útil, cargada de validez y confiabilidad. Sabiendo que no es el único enfoque o la mejor aproximación pero es una estrategia que goza de relevancia crítica.

4.11.- Observaciones de los autores del instrumento

Una vez arrojado el perfil global de la cultura de la organización, se puede interpretar desde varias perspectivas diferentes. Cameron & Quinn (2006) sugieren algunas normas disponibles para comparar:

- El tipo de cultura dominante en su organización: el éxito de la organización depende de que la cultura de su organización coincida con las exigencias del ambiente competitivo, pero que además acompasen a la estrategia es decir, si la cultura es apropiada para su ambiente de la industria. Este perfil de la cultura será útil para identificar qué tipos de atributos de liderazgo más son valiosos, qué comportamientos son más susceptibles de ser reconocidos y recompensados y qué tipo de estilos de gestión son los preferidos. Por lo tanto, se determina el grado en que la cultura es compatible con sus objetivos de largo plazo (visión).
- Las discrepancias entre su cultura y su cultura preferida: Una hoja de ruta para el cambio puede ser determinada en el gráfico de su perfil. Es importante ser especialmente sensibles a las diferencias de más de diez puntos y así, considerar lo que necesita ser cambiado con el fin de cerrar las brechas. Eso permite iniciar el cambio que requiere su organización.
- La fuerza del tipo de cultura que domina su organización: se determina por el número de puntos concedido a un tipo específico de la cultura. Asimismo, cuanto más alta sea

la puntuación, más fuerte o más dominante es que la cultura particular. La investigación ha revelado que las culturas fuertes están asociadas con homogeneidad de esfuerzo, clara concentración y un mayor rendimiento donde se requiere visión común.

- La congruencia de los perfiles de cultura: generada en los diferentes atributos y por diferentes individuos de la organización. En una cultura congruente vemos que la estrategia, el estilo de liderazgo, el sistema de recompensa, el enfoque a los empleados de gestión y las características dominantes de todo tienden a enfatizar el mismo conjunto de valores culturales. De lo contrario, hay incongruencia cultural y se estimula una necesidad de cambio.
- Una comparación: referente al del perfil de la cultura de su organización con los perfiles de cultura promedio del mercado. Tener un perfil cultura diferente a la de su industria, por ejemplo, puede significar que su organización tiene una ventaja competitiva única, o puede significar que no está adecuadamente adaptado a las exigencias del medio ambiente en la industria. (p. 71-75

4.12.- Validez y confiabilidad del estudio

El IECO es un instrumento que ha sido implementado numerosas veces por múltiples organizaciones a nivel mundial para el diagnóstico de la cultura organizacional, bajo el propósito de establecer planes de acción que permitan redirigir el curso actual de la organización hacia la cultura deseada. Por tanto, es un instrumento que ha colaborado con la implementación de cambios en las organizaciones que dirijan hacia el éxito.

Con el objetivo de verificar la validez y confiabilidad de dicho instrumento, se realizó una prueba piloto a 12 trabajadores de las empresas que son objeto de estudio; tal número está conformado por trabajadores de las sedes de Caracas a nivel obrero y administrativo solamente.

De este modo, se identificaron las siguientes observaciones:

- El tiempo para el llenado del instrumento fue de 20 minutos en promedio.
- No hubo dificultad en la comprensión lingüística de cada enunciado.

- No hubo dificultad en la asignación de puntuaciones según la escala Likert.
- Sí hubo dificultad para diferenciar cultura actual vs. Cultura deseada al momento de vincularlo con la puntuación de los enunciados. Para ello, al momento de la aplicación del instrumento en la muestra se decidió cambiar los títulos del siguiente modo: ¿Es así? Para cultura actual y ¿Debería ser así? Para cultura deseada. De esta manera se garantizó que no los trabajadores no tuvieran que acudir constantemente a la hoja que contenía las definiciones o que tuvieran que preguntar a la persona que les asistía en dicha ocasión.

4.13.- Definición de la variable

Definición conceptual

Los autores centrales de esta investigación la defino como "la ideología predominante que la gente lleva dentro de sus cabezas. Transmite sentido de identidad a los empleados, provee reglas tácitas para saber cómo llevarse bien en la organización y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan." (Cameron & Quinn, 2006, p.16)

Definición operacional

Puntaje obtenido mediante la calificación promedio de las puntuaciones que los individuos asignaron a sus percepciones con respecto a cada dimensión de la variable cultura organizacional.

4.14.- Operacionalización de la Variable

Tabla 7. Operacionalización de la variable Cultura Organizacional (Elaboración propia, 2016)

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CULTURA ORGANIZACIONAL	"la ideología predominante que la gente lleva dentro de sus cabezas. Transmite sentido de identidad a los empleados, provee reglas tácitas para saber cómo llevarse bien en la organización y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan." (Cameron & Quinn, 2006, p.16)	CLAN Relaciones de tipo familiar, cooperación, tradición, trabajo en equipo, auto-dirección.	- Características dominantes - Liderazgo organizacional - Administración del recurso humano - Unión de la organización - Énfasis estratégicos - Criterio de éxito	1, 2, 3, 4, 5, 6
		ADHOCRACIA Innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	- Características dominantes - Liderazgo organizacional - Administración del recurso humano - Unión de la organización - Énfasis estratégicos - Criterio de éxito	7, 8, 9, 10, 11, 12
		MERCADO Participación en el mercado, estabilidad financiera, escasa relación de trabajo en equipo, rentabilidad, poca cohesión.	- Características dominantes - Liderazgo organizacional - Administración del recurso humano - Unión de la organización - Énfasis estratégicos - Criterio de éxito	13, 14, 15, 16, 17, 18
		JERARQUIZADA Centralización en la toma de decisiones, certidumbre, énfasis en las reglas, jerarquías.	- Características dominantes - Liderazgo organizacional - Administración del recurso humano - Unión de la organización - Énfasis estratégicos - Criterio de éxito	19, 20, 21, 22, 23, 24

4.15.- Recolección y procesamiento de la información

Una vez seleccionada la cantidad de muestra correspondiente para cada unidad de negocio se procedió a contactar a la Directora de Talento Humano, quien aplicó personalmente las encuestas al personal de plantas y administrativo de Caracas. Las encuestas aplicadas en las sedes Margarita y Maturín fueron enviadas por valijas o correspondencia interna y fueron aplicadas por personal supervisorio, a quienes se les dieron instrucciones para garantizar

Todo el proceso de recolección de datos se realizó en aproximadamente dos meses. Una vez recolectada la información fue enviada al departamento de Recursos Humanos en la sede administrativa principal de Caracas, Constructora Roangi. Posteriormente, se unificaron las respuestas en una tabla o matriz que facilitaría el análisis respectivo.

En relación a la factibilidad del estudio, existió un grado favorable de viabilidad para llevar a cabo el presente estudio. Básicamente, a nivel teórico existen investigaciones previas que otorgan relevancia a la variable seleccionada. No fueron requeridas altas sumas de dinero para la elaboración y reproducción del instrumento de recolección de datos, así como se dispuso del tiempo necesario para alcanzar los objetivos planteados. No hubo dificultad de acceso y comunicación para el investigador. No se necesitaron instrumentos muy sofisticados para la investigación, sino programas estadísticos como el SPSS o Microsoft Excel.

En relación a los principios éticos a considerar en esta investigación, se respetó la propiedad intelectual en la información planteada, haciendo uso de citas y referencias bibliográficas correspondientes. Los resultados obtenidos son divulgados como un reporte académico de investigación, bajo las normas establecidas por el ente universitario y sin ningún fin perjudicial para las empresas seleccionadas. A los participantes de la muestra de estudio se les dio el derecho de involucrarse o abstenerse de contribuir de forma voluntaria y se les garantizó el anonimato y la confidencialidad, por tanto este estudio se consideró libre de ocasionar algún perjuicio al personal de la organización.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.- Tablas de contingencia

Tabla de contingencia Categoría de Edad * Género

Categoría de Edad	**Género**		Total	%
	Femenino	Masculino		
18 – 25 años	3	8	11	14,47
26 – 33 años	4	4	8	10,52
34 – 41 años	10	11	21	27,63
42 – 49 años	7	16	23	30,26
50 – 57 años	2	6	8	10,52
58 o más años	0	5	5	6.58
Total	26	50	76	100%
%	34,21	65,79	100%	

La mayor parte de los participantes del estudio tienen una edad comprendida entre 34 y 49 años representando un 57, 895% de la muestra, en la cual son del sexo masculino en su mayoría con casi un 66%. Mientras que, las mujeres participaron con un 34,21%.

Tabla de contingencia Nivel del Cargo * Zona Geográfica

	Zona Geográfica				
Nivel del Cargo	Caracas	Margarita	Maturín	Total	%
Obrero	32	2	8	42	55,26
Administrativo	16	2	8	26	34,21
Supervisorio	4	1	1	6	7.90
Gerencial	2	0	0	2	2,63
Total	54	5	17	76	100%
%	71,05	6,58	22.37	100%	

Los participantes del estudio en su mayoría corresponden al nivel de obreros, dado la naturaleza de este negocio del sector construcción, constituyen la fuerza de trabajo más predominante. En segundo lugar, el personal administrativo ocupa el nivel con participación significativo. En tercer y cuarto lugar, se encuentran los niveles supervisorio y gerencial, lo cual es reflejo del posible nivel de centralización en toma de decisiones y autoridad.

Podemos visualizar mejor la distribución de la muestra a continuación:

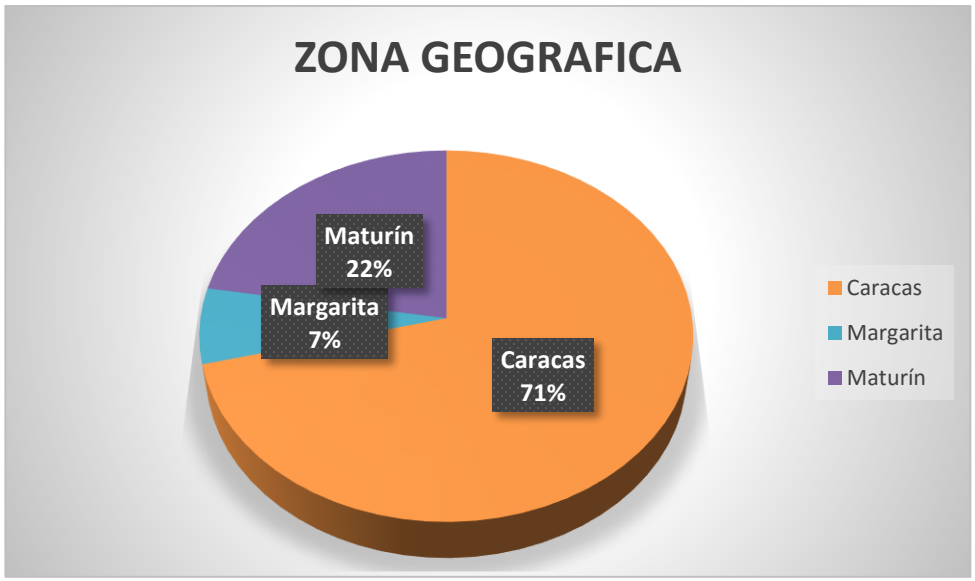


Gráfico 1. Distribución de la muestra por zonas geográficas

Tabla de contingencia Antigüedad * Zona Geográfica

Antigüedad	Zona Geográfica				%
	Caracas	Margarita	Maturín	Total	
6 meses a 1 año	6	0	0	6	7,89
1 a 3 años	23	5	8	36	47,37
4 a 6 años	15	0	5	20	26,32
7 a 9 años	9	0	2	11	14,47
10 a 12 años	1	0	0	1	1,32
13 o más años	2	0	0	2	2,63
Total	56	5	15	76	
%	73,68	6,58	19.74	100%	

En general, los participantes del estudio tienen desde 6 meses a 3 años para un 54,25 % y si agregamos el estrato siguiente hasta los 6 tendremos un % de 80,56 predominante trabajando en Grupo Roangi. Es importante resaltar que en este tipo de negocios del sector construcción la movilidad del personal suele ser alta, siendo el mayor impacto en los puestos operativos y semi-especializados o en los especializados caracterizados por terminar obras.

5.2.- Resultados

Una vez recolectada la información pertinente al estudio a través de la aplicación del cuestionario IECO, se procedió a vaciar los datos en una tabla de Excel. Dicha tabla facilitó el cálculo de los promedios para cada tipo de cultura, según el puntaje que cada participante de la muestra correspondiente otorgo a cada opción.

Luego del cálculo de los promedios globales, por zona y por nivel de cargo establecidos en el marco metodológico anteriormente, se elaboraron las gráficas correspondientes que permitiesen visualizar el tipo de cultura predominante en cada nivel de estudio. A través del uso del gráfico del modelo de Estructura de Valores en Competencia, el eje de coordenadas permite asociar cada cuadrante a un tipo cultural específico.

La interpretación general del gráfico supone que mientras más cercano al 100 se encuentre el promedio de una organización en cualquiera de los cuadrantes, se supone que ésta posee mayor cercanía a ese tipo de cultura. En este caso, debido a la modificación de la escala, de ipsativa (la sugerida por los autores) a Likert, el análisis se contempla conforme a 4 puntos, que sería el equivalente a 100 puntos como máximo puntaje otorgado.

5.3.- Interpretación de los resultados

Por consiguiente, se presentan los perfiles culturales arrojados en cada caso, estableciendo el contraste o comparación entre los perfiles actuales y deseados, independientemente de la estratificación de la muestra:

Contraste global de las puntuaciones promedio del IECO para cada tipo cultural del personal total

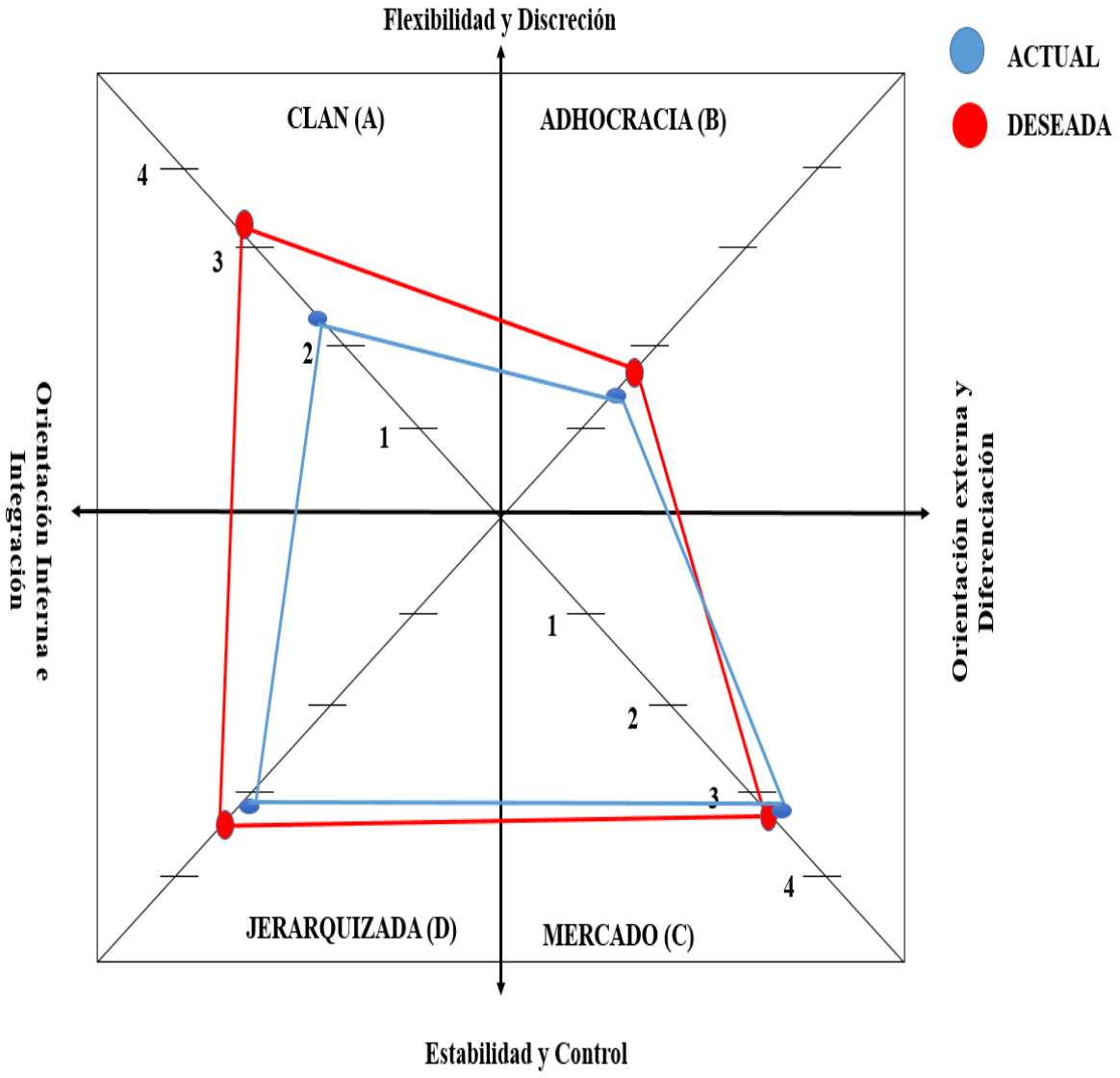


Figura 6. Contraste global de las puntuaciones promedio del IECO para cada tipo cultural del personal total

Tabla 8. Contraste global de las puntuaciones promedio del personal total para cada tipo cultural

Nivel Global		**Tipo cultural**			
Plano Cultural	**Cálculos**	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	Promedio	2,25	1,53	3,28	3,12
	DE	0,91	0,63	0,62	0,92
	CV	40,56	41,20	18,96	29,38
Deseado	Promedio	3,18	1,83	3,28	3,46
	DE	0,77	0,72	0,67	0,57
	CV	24,10	39,22	20,32	16,55

En el "plano actual" se puede apreciar claramente la mayor inclinación hacia el tipo cultural de mercado como cultura dominante con un coeficiente de variación de bajo valor que indica un nivel alto de homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, este tipo cultural va de la mano con el tipo de cultura jerarquizada como predominante, aun cuando la diferencia es de 10 puntos se manifiesta que significativa influencia. Luego, los tipos culturales Clan y Adhocracia tienen la menor incidencia en la cultura organizacional con puntajes elevados y distantes en 20 puntos aproximadamente. La diferencia de puntos entre un tipo cultural y otro indica clara distinción de patrones de conducta en la organización.

Por otro lado, en el gráfico de la "cultura deseada" se aprecia tendencia de desear afianzar más el tipo de cultura jerarquizada por encima de la de mercado. Particularmente, en la cultura de tipo clan se puede observar un mayor deseo de que se manifieste al notar la cercanía de su puntaje a los dos anteriores y la cultura de Adhocracia sigue siendo puntuada distante y como no relevante.

Resultado del IECO para el personal obrero en general

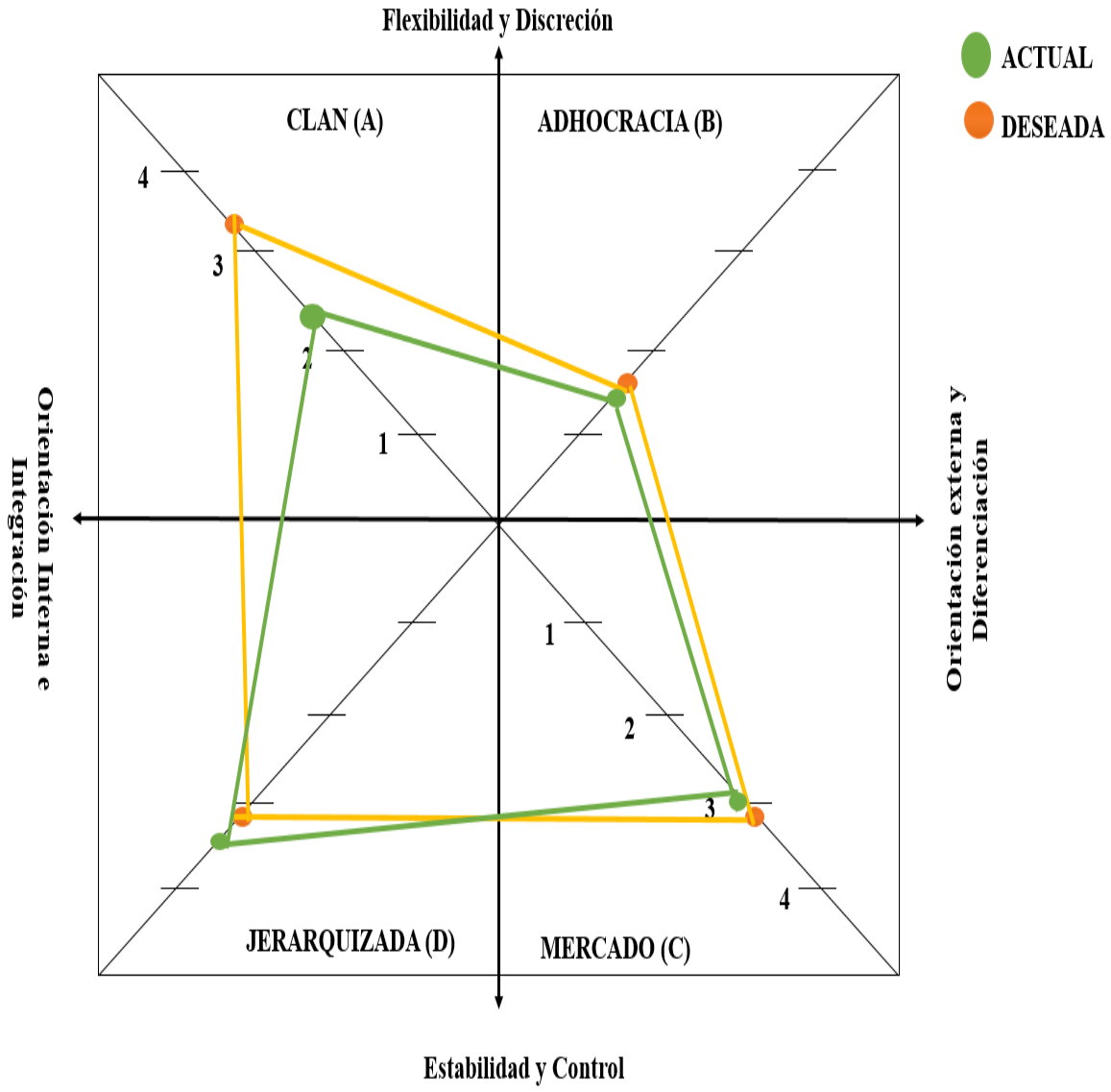


Figura 7. Resultado del IECO para el personal obrero

Tabla 9. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural – personal obrero

Personal Operativo		**Tipo cultural**			
Plano Cultural	**Cálculos**	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	Promedio	2,42	1,52	3,31	3,06
	DE	0,96	0,61	0,95	0,91
	CV	39,55	40,34	28,87	29,88
Deseado	Promedio	3,32	1,76	3,13	3,40
	DE	0,65	0,69	0,70	0,57
	CV	19,64	39,04	22,19	16,86

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

Resultado del IECO para el personal administrativo en general

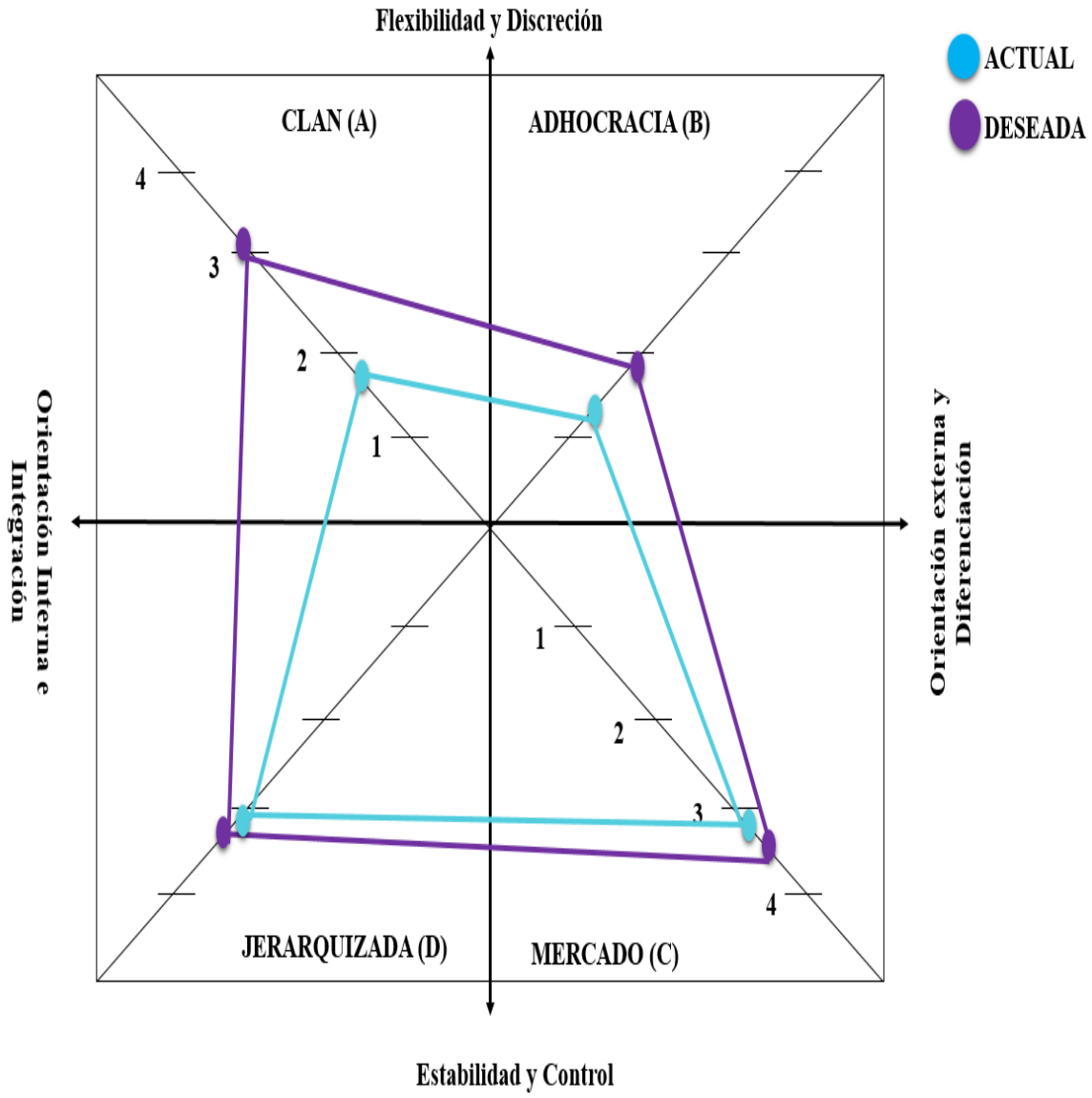


Figura 8. Resultado del IECO para el personal administrativo

Tabla 10. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural – personal administrativo

Personal Administrativo		**Tipo cultural**			
Plano Cultural	**Cálculos**	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	Promedio	1,88	1,47	3,21	3,13
	DE	0,77	0,59	0,62	0,94
	CV	40,86	40,52	19,38	29,90
Deseado	Promedio	3,03	1,91	3,49	3,46
	DE	0.85	0.76	0.55	0.58
	CV	28.08	39.61	15.79	16.87

Este sector de la muestra señala que existe actualmente una cultura de mercado con jerarquizada y respecto al plano deseable no hay brecha alguna excepto desear afianzar más la cultura jerarquizada, debido al nivel de consenso reflejado en el coeficiente de variación. Sin embargo, hay énfasis en desear también una cultura de clan más afianzada. En ambos tipos culturales deseados se resalta la orientación interna e integración, sin embargo no se deja de lado la competitividad y empoderamiento que puede suponer la cultura de mercado.

Resultado del IECO para el personal supervisorio en general

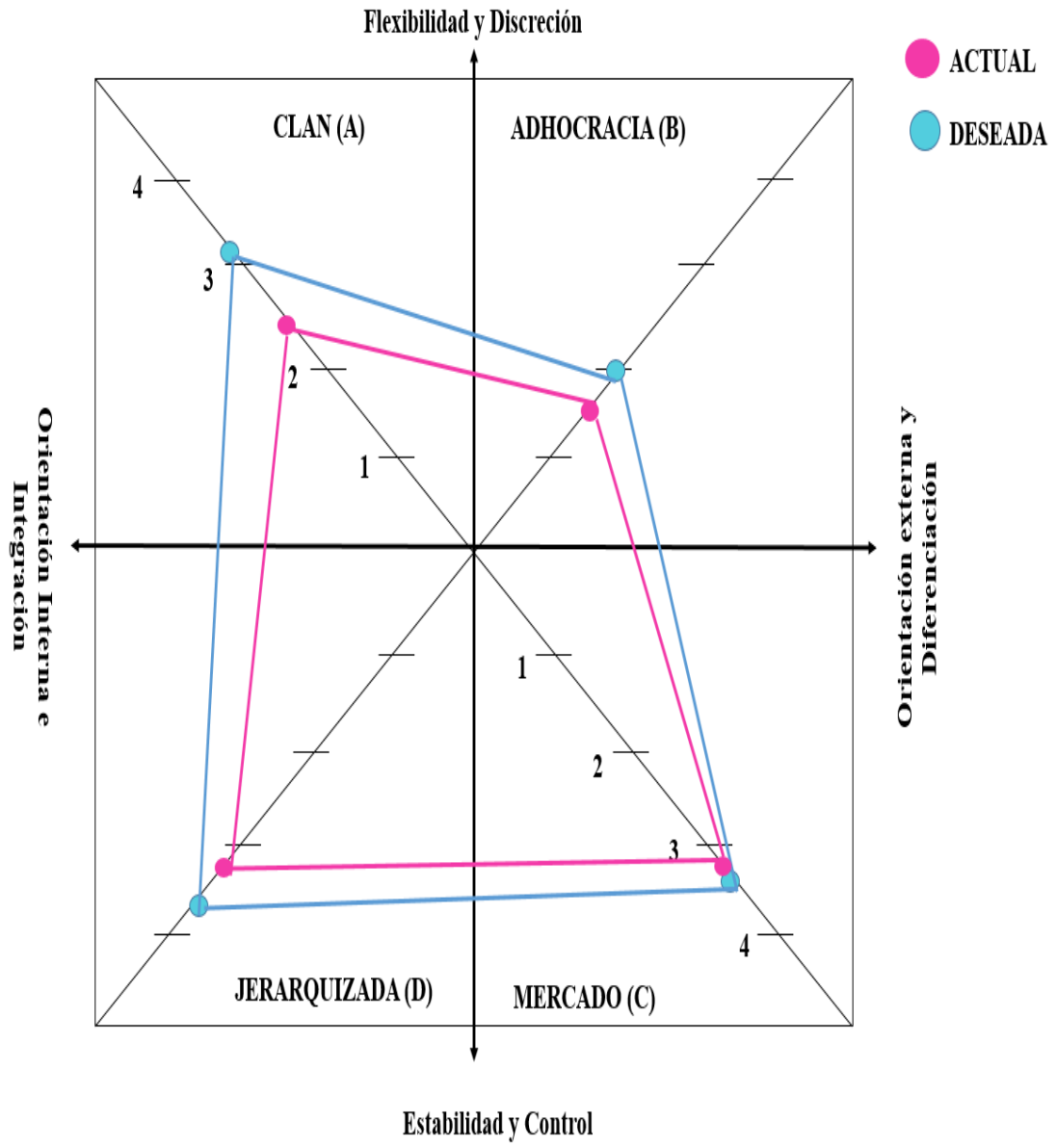


Figura 9. Resultado del IECO para el personal supervisorio

Tabla 11. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural – personal supervisorio

Personal Supervisorio		**Tipo cultural**			
Plano Cultural	**Cálculos**	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	Promedio	2,52	1,61	3,25	3,31
	DE	0,70	0,69	0,73	0,89
	CV	27,70	42,69	22,52	26,88
Deseado	Promedio	3,11	2	3,39	3,75
	DE	0,75	0,76	0,69	0,44
	CV	24,03	37,80	20,29	11,71

Este sector de la muestra señala que existe actualmente una cultura de mercado con una jerarquizada, así como influencias significativas de la cultura de clan. Se desea revertir el orden en tender hacia una cultura jerarquizada más afianzada como predominante, de la mano con la cultura de mercado e influencias de cultura de clan. Se visualiza una disminución deseada respecto a la influencia de la cultura de clan lo cual es comprensible ya que en este sector de la construcción, debido a la presencia de sindicatos y demás complejidades, es necesario no permitir desvíos respecto a lo establecido y buscar garantizar la eficacia.

Resultado del IECO para el personal gerencial en general

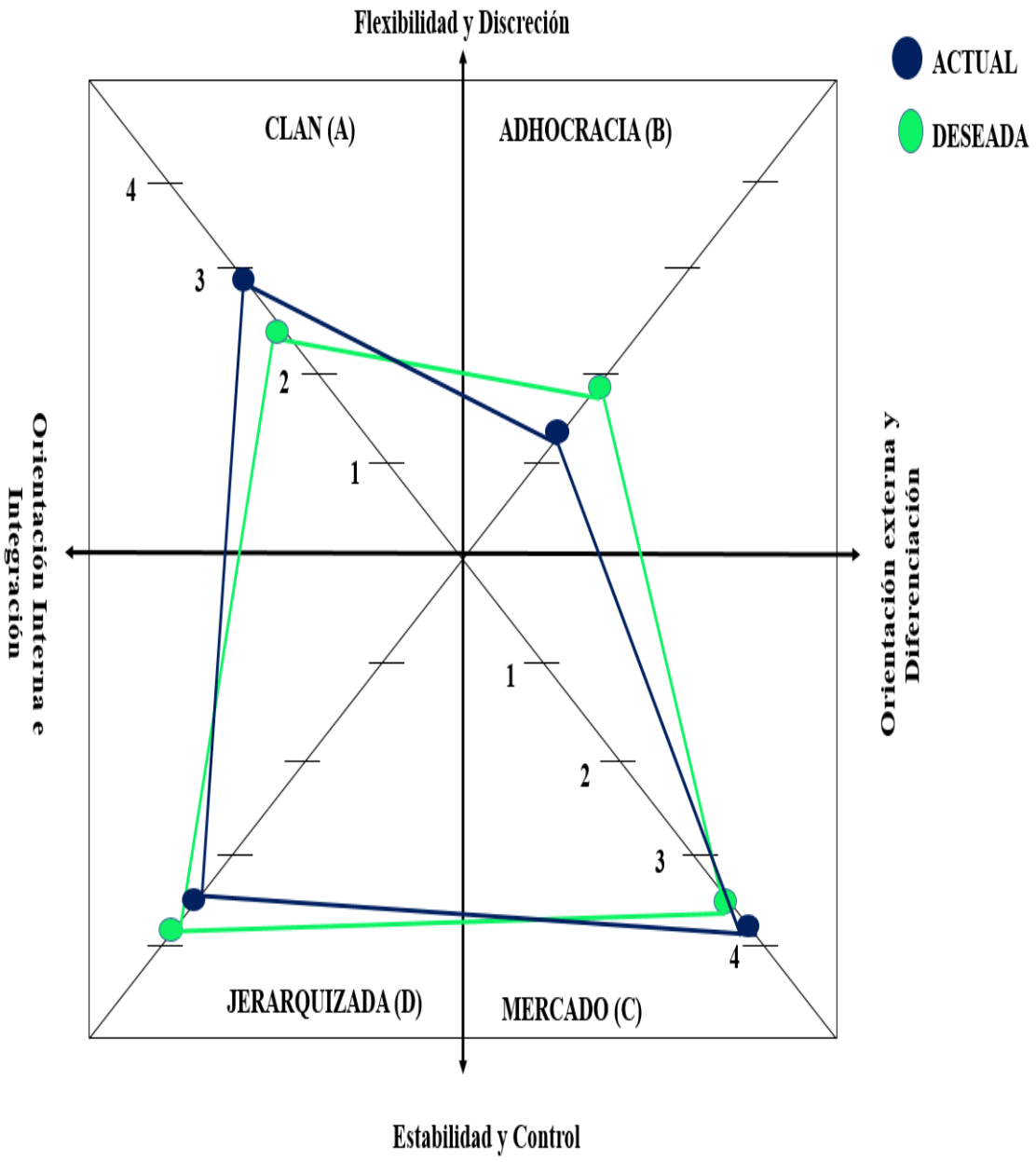


Figura 10. Resultado del IECO para el personal gerencial

Tabla 12. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural – personal gerencial

Personal Gerencial		**Tipo cultural**			
Plano Cultural	**Cálculos**	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Actual	Promedio	2,92	2,33	3,75	3,83
	DE	0,79	0,78	0,45	0,39
	CV	27,19	33,36	12,06	10,15
Deseado	Promedio	2,50	1,92	3,42	3,92
	DE	1,17	0,67	,067	0,29
	CV	46,71	34,88	19,57	7,37

Este sector de la muestra señala que existe actualmente una cultura jerarquizada con mercado y en el plano deseable desean que predomine la cultura jerarquizada. También, se desea disminuir la influencia de la cultura de clan. Asimismo, están centrados de manera predominante en el cuadrante de estabilidad y control, lo cual es pertinente para las responsabilidades ejercidas.

Resultados del IECO por zonas geográficas

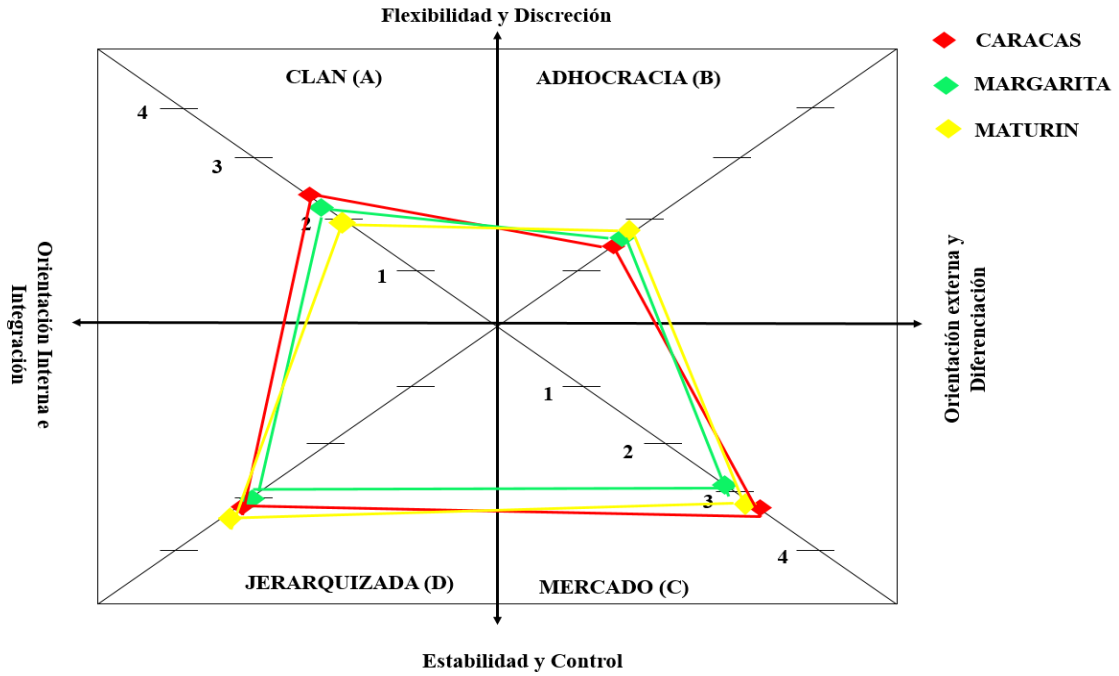


Figura 11. Resultados del IECO por zonas geográficas – Cultura actual

Tabla 13. Contraste de las puntuaciones promedio para cada tipo cultural por zonas – Cultura actual

Plano Actual		**Tipo cultural**			
Zona Geográfica	**Cálculos**	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Caracas	Promedio	2,33	1,50	3,31	3,11
	DE	0,97	0,65	0,60	0,92
	CV	41,71	43,18	18,06	29,69
Margarita	Promedio	2,27	1,63	2,90	3,07
	DE	0,81	0,76	0,92	1,01
	CV	35,48	46,83	31,82	33,09
Maturín	Promedio	2,02	1,62	3,29	3,20
	DE	0,69	0,54	0,56	0,88
	CV	34,12	33,90	16,86	27,51

El equilibrio es expresado en posicionar en primer lugar a las culturas jerarquizada y mercado en todas las zonas, las variaciones no son significativas respecto al orden. Hay congruencia respecto a los tipos culturales entre las zonas geográficas.

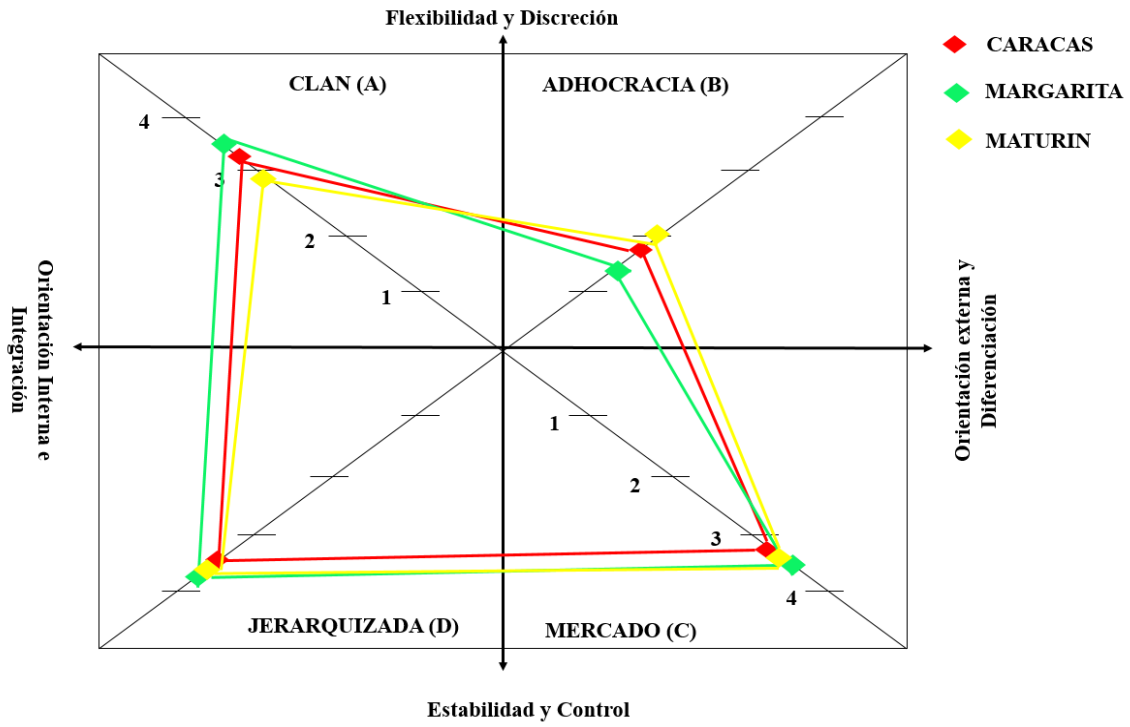


Figura 12. Resultados del IECO por zonas geográficas – Cultura deseada

Tabla 14. Contraste de las puntuaciones promedio para cada tipo cultural por zonas – Cultura deseada

Plano Deseado		**Tipo cultural**			
Zona Geográfica	**Cálculos**	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Caracas	Promedio	3,24	1,81	3,24	3,42
	DE	0,76	0,72	0,66	0,56
	CV	23,48	39,65	20,40	16,51
Margarita	Promedio	3,37	1,53	3,50	3,73
	DE	0,49	0,78	0,63	0,52
	CV	14,56	50,61	17,99	13,95
Maturín	Promedio	2,94	2,00	3,35	3,52
	DE	0,81	0,67	0,68	0,59
	CV	27,41	33,74	20,41	16,84

En general, se desea afianzar más la cultura jerarquizada y aumentar la influencia de la cultura clan. Hay congruencia entre las zonas geográficas.

Resultados para el personal total – ítems individuales

Asimismo, se presentan los promedios para cada dimensión de la variable a estudiar, con el propósito de evaluar si existen congruencias entre cada aspecto y la cultural global. Ya que según Cameron & Quinn (1999), una organización que posea una cultura incongruente quedará expuesta cuando cada atributo exprese énfasis en un tipo de cultura diferente y no muestre patrones similares o semejantes. De este modo, generaría procesos de desintegración y/o de conflictos inter miembros que pueden dar al traste con las orientaciones plausibles al orden necesario para la efectividad organizacional.

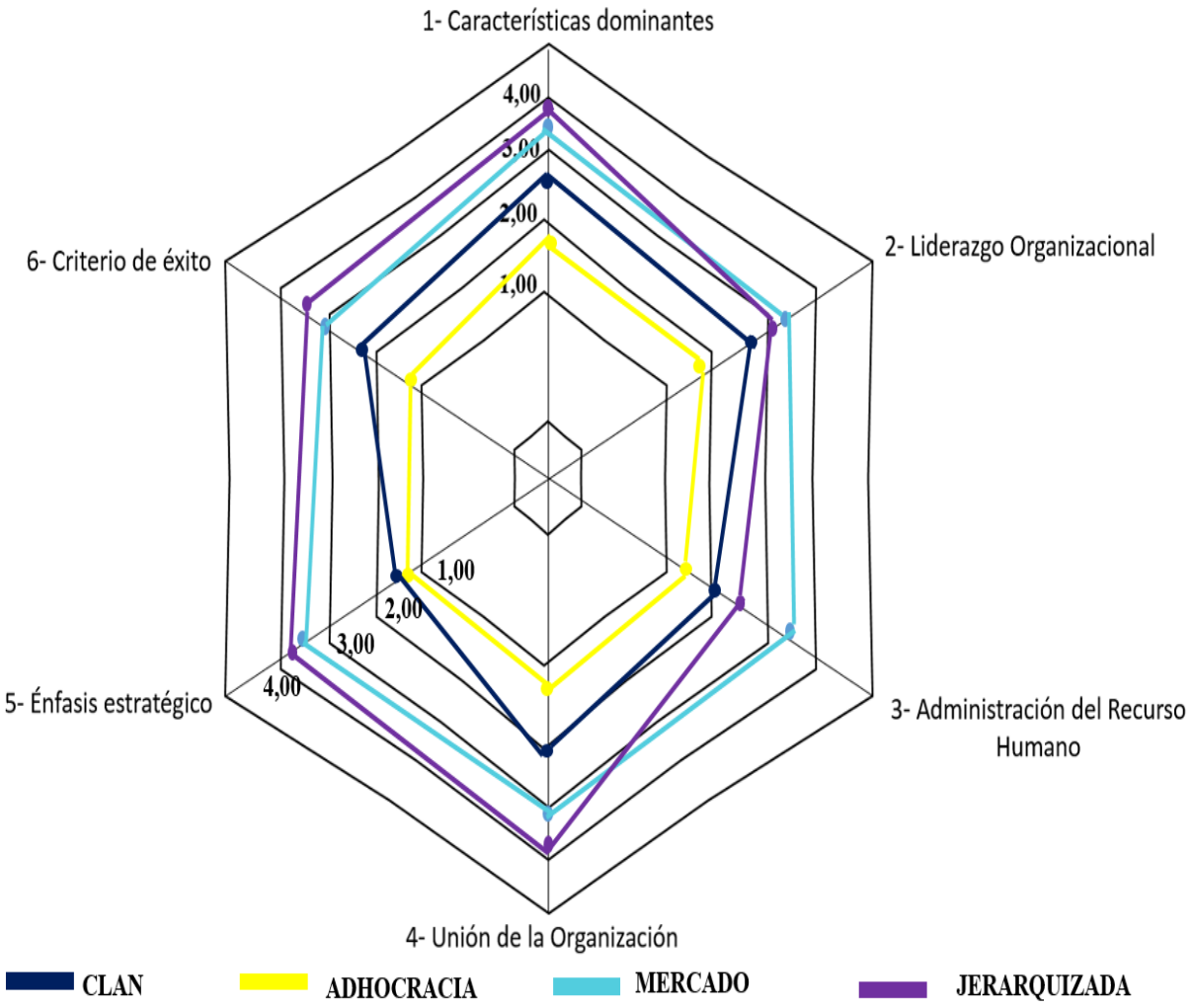


Figura 13. Resultados del IECO ítems individuales – plano actual

Tabla 15. Contraste de las puntuaciones promedio de ítems individuales - plano actual

Plano Actual		**Tipo cultural**				**CV General**
Dimensiones de la variable	**Cálculos**	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada	
1. Características Dominantes	Promedio	2,70	1,68	3,26	3,32	37,42
	DE	0,99	0,66	0,75	0,72	
	CV	36,84	39,04	23,13	21,59	
2. Liderazgo Organizacional	Promedio	2,76	1,74	3,28	2,12	41,01
	DE	1,00	0,79	0,58	0,88	
	CV	36,37	45,45	17,69	41,49	
3. Administración del Recurso Humano	Promedio	2,00	1,47	3,26	2,51	42,84
	DE	0,77	0,53	0,68	0,93	
	CV	38,30	35,86	20,86	37,04	
4. Unión de la Organización	Promedio	2,03	1,43	3,29	3,66	41,47
	DE	0,78	0,52	0,51	0,48	
	CV	38,63	36,60	15,55	13,06	
5. Énfasis estratégico	Promedio	1,83	1,55	3,51	3,57	43,82
	DE	0,82	0,68	0,55	0,60	
	CV	44,99	43,86	15,76	16,72	
6. Criterio de éxito	Promedio	2,21	1,32	3,08	3,57	40,13
	DE	0,66	0,47	0,56	0,50	
	CV	29,84	35,56	18,19	13,99	
Promedio General		2,25	1,53	3,28	3,12	

La cultura de mercado predomina en las características de los líderes quienes se identifican principalmente como responsables de asegurar los logros en la conducción del personal. Asimismo, en cuanto a la administración del recurso humano se caracteriza por un ambiente laboral de competencia y exigencias. Por último, el énfasis estratégico se determina por la eficiencia, el control y el cumplimiento de tareas.

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

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

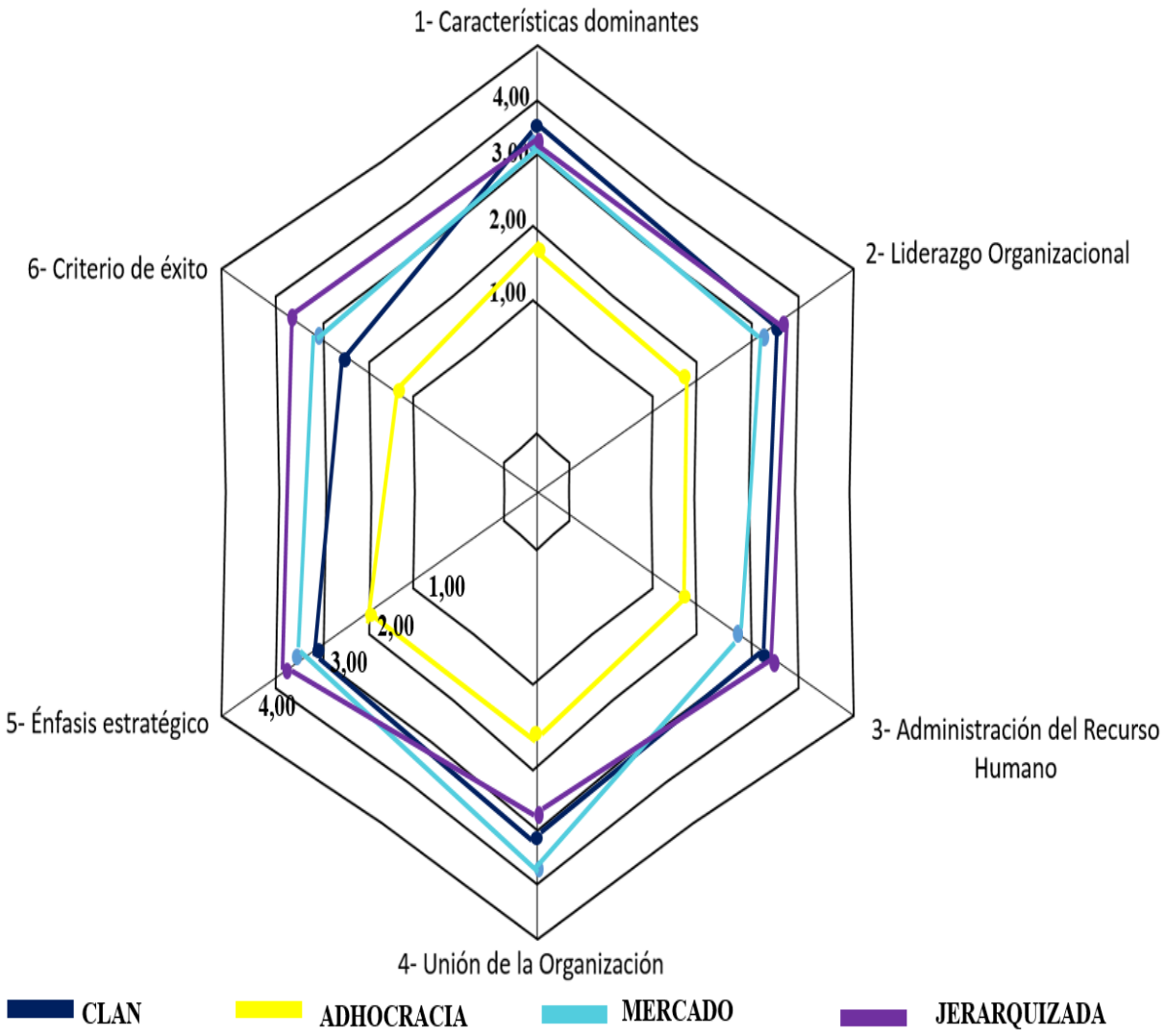


Figura 14. Resultados del IECO ítems individuales – plano deseado

Tabla 16. Contraste de las puntuaciones promedio de ítems individuales – plano deseado

Plano Deseado		**Tipo cultural**				**CV General**
Dimensiones de la variable	**Cálculos**	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada	
1. Características Dominantes	Promedio	3,37	1,95	3,34	3,34	30,20
	DE	0,71	0,78	0,66	0,50	
	CV	21,04	40,12	19,88	15,10	
2. Liderazgo Organizacional	Promedio	3,49	1,97	3,34	3,59	28,20
	DE	0,50	0,75	0,53	0,49	
	CV	14,43	37,89	15,87	13,77	
3. Administración del Recurso Humano	Promedio	3,32	1,92	2,88	3,58	30,90
	DE	0,55	0,73	0,77	0,52	
	CV	16,49	37,79	26,56	14,62	
4. Unión de la Organización	Promedio	3,17	1,72	3,67	2,93	34,45
	DE	0,87	0,72	0,50	0,59	
	CV	27,44	41,94	13,63	20,32	
5. Énfasis estratégico	Promedio	3,12	2,00	3,42	3,62	29,50
	DE	0,78	0,61	0,66	0,49	
	CV	25,10	30,55	19,25	13,51	
6. Criterio de éxito	Promedio	2,62	1,43	3,04	3,70	37,99
	DE	0,82	0,55	0,55	0,46	
	CV	31,16	38,33	18,17	12,51	
Promedio General		3,18	1,83	3,28	3,46	

En la mayoría de las dimensiones se desea en primer lugar la cultura jerarquizada, exceptuando la preferencia en que la unión de la organización sea el cumplimiento de metas, por encima de las reglas y políticas.

En general, hay mayor consenso en relación a las características que deben tener los líderes y hay menor consenso respecto a cómo definir el éxito en la empresa y qué debe celebrarse.

5.4.- Análisis estadístico de los resultados

El análisis de la varianza (ANOVA) se realiza con la finalidad de "contrastar si dos o más poblaciones tienen la misma varianza. Aunque la finalidad del ANOVA es contrastar las diferencias de medias poblacionales, exige que se analicen las varianzas de las muestras estudiadas" (Webster, 1996; p.595)

Para comprobar el supuesto de normalidad de los residuos se elaboró el gráfico siguiente:

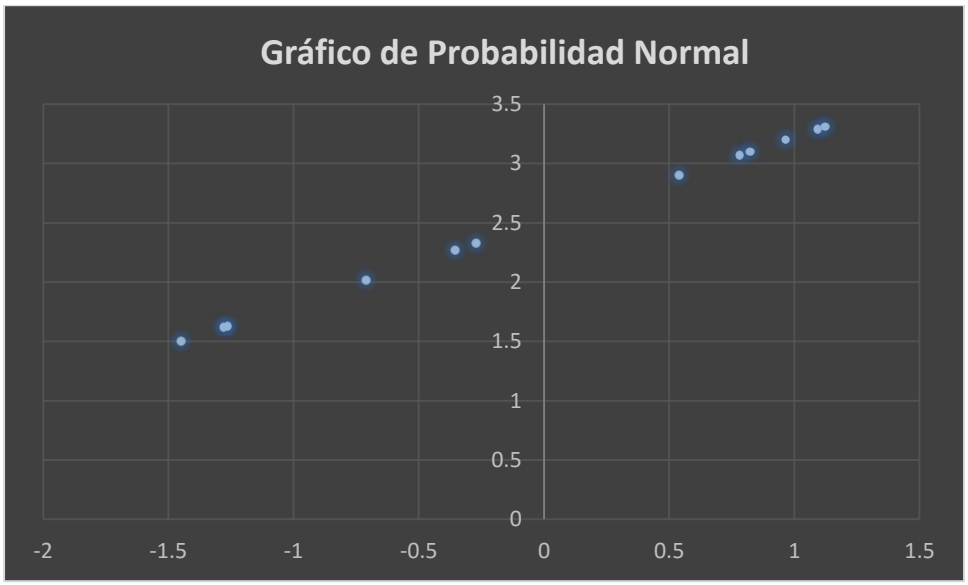


Gráfico 2. Probabilidad Normal

A fin de comparar las medias, se establece la hipótesis de que los promedios obtenidos para cada tipo cultural son los mismos en las diferentes zonas geográficas.

- Hipótesis nula (H_o): $\mu_1 = \mu_2 = \ldots = \mu_k$
- Hipótesis alternativa (H_1): al menos uno de los grupos tiene una media distinta del resto de los grupos / No todas las medias son iguales.

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

Tabla 17. ANOVA Bidireccional: Promedios – Tipos Culturales vs Zonas geográficas

Origen de las variaciones	*Suma de cuadrados*	*Grados de libertad*	*Promedio de los cuadrados*	*F*	*Probabilidad*	*Valor crítico para F*
Zonas G.	0.01805	2	0.009025	0.3329917	0.729224193	5.1432528
Tipos Culturales	5.273133333	3	1.757711111	64.853541	5.79076E-05	4.7570627
Error	0.162616667	6	0.027102778			
Total	5.4538	11				

<u>Para el caso de las zonas geográficas:</u>

La H_o no se rechaza, debido a que el valor de tablas de F es 0,33 siendo así menor al valor crítico de F que es 5,14, de modo que al no sobrepasarlo cae en la zona de aceptación de H_o con el cálculo del valor P= 0,729224193.

Por otro lado, el valor de P es mayor al 0,05 de alfa, confirmando de esta manera el no rechazo. Siendo tal análisis: $P > \alpha$

Por lo tanto, no existe evidencia estadística para afirmar que la pertenencia a alguna zona geográfica sea un factor que determine la respuesta de los participantes de la muestra respecto a la cultura de la organización.

<u>Para el caso de los tipos culturales:</u>

La H_o se rechaza, dado que el valor de tablas de F es 64,85 siendo así mayor al valor crítico de F que es 4,76. De manera que, cae en la zona de rechazo de H_o con el cálculo del valor P= 0,00005.

También, el valor de P es menor al 0,05 de alfa, lo cual confirma el rechazo de H_o. Siendo tal análisis: $P < \alpha$

Por lo tanto, se observa que la presencia de un tipo cultural u otro influyen significativamente en la respuesta de los participantes de la muestra respecto a la cultura de la

organización. Con lo cual se confirma la utilidad y practicidad del Modelo Quinn & Cameron (1999 – 2006) en cuanto no sólo diagnóstico sino en la evidencia empírica sostenida una vez más en esta investigación como en otras ya referidas en el mismo sentido.

5.5.- Discusión de los resultados

- **En relación al tipo de cultura dominante actual y deseada de la organización**

Al observar los perfiles gráficos de la cultura actual y los coeficientes de variación se puede visualizar que la cultura de mercado prevalece en la organización a nivel global y la jerarquizada en segundo lugar con 11 puntos de diferencia. Sin embargo; al examinar las dimensiones u opiniones por zonas geográficas se aprecia una tendencia recurrente en que las primeras posiciones se alternan entre la jerarquizada y la de mercado. Seguidamente, con una distancia prudencial pero cercana la cultura de clan tiende a ejercer mayor influencia, como se puede observar en la **Tabla 8**.

Al observar los perfiles gráficos de la cultura actual y los coeficientes de variación se puede visualizar que la cultura jerarquizada es deseable en primer lugar y la de mercado en segundo lugar con una diferencia de 4 puntos.

La distancia numérica entre los coeficientes de varianza en ambos planos tiende a ser menor en el plano deseado, por tanto indica menor diferenciación o rigidez deseable entre todos los tipos culturales.

Es decisión de la alta gerencia de cada organización cómo fomentar los valores básicos y el estilo de manejo de cada sub-dimensión de la cultura. Según Goodman, Zammuto & Gifford (2001) el equilibrio relativo de las cuatro orientaciones culturales es el elemento que ayudará a diferenciar las organizaciones y a crear una fuerte ventaja competitiva si son capaces de encontrar su mezcla ideal cultural.

Por otro lado, como se puede observar en la **Tabla 16**, hay una particularidad entre el plano actual y deseado sobre cómo se posiciona la cultura de tipo clan en el plano deseado, ya que en las dimensiones de liderazgo y unión de la organización (ambas vinculadas a las relaciones humanas) llega a ocupar el segundo lugar que debería ir de la mano con la cultura

jerarquizada, desplazando la cultura de mercado. Es decir, se desea que exista mayor atención sobre la existencia de un liderazgo como instrumento para guiar y enseñar a los trabajadores y que la lealtad y confianza mutua sean importantes en las relaciones o mecanismos que unen a los miembros de la organización.

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

Según Cameron & Quinn (1993) la fuerza de la cultura "está determinada por el número de puntos otorgados a un tipo específico de cultura, mientras más alto sea el promedio, más fuerte o dominante es esa cultura en particular" (p.63) Del mismo modo, los autores plantean que el hecho de que una organización tenga una cultura más mixta o balanceada que otras organizaciones dependerá en lo relacionado a su respectivo entorno.

Las recurrentes posiciones arrojadas en el IECO son de las tres culturas siguientes: en principio, jerarquizada y mercado con la mayor fuerza y luego, clan en algunas dimensiones haciendo presión.

Como fortalezas y oportunidades se puede concluir que a pesar de que el crecimiento de la empresa pueda requerir más formalidad, rigidez y orientación externa surge la necesidad de cuidar el equilibrio con la integración de la organización, ya que debido a la movilidad constante es importante saber socializar o captar rápidamente al personal para contribuir al éxito organizacional.

Según Beléndez (2007), las características de las culturas organizacionales fuertes son las siguientes:

- ✓ Las personas pueden identificar fácilmente los valores dominantes.
- ✓ Los procesos de selección persiguen personas que se ajusten a la cultura y la encuentren satisfactoria.
- ✓ La socialización y la formación enseña a los nuevos lo que deben aprender.
- ✓ Los empleados que no se comportan de acuerdo a la cultura son, en ocasiones, despedidos.
- ✓ Las personas que se comportan según los valores de la organización son recompensadas.

- ✓ Mediante su conducta, los líderes y gerentes envían señales claras de cuáles son los valores deseados. (p.7)

Podría considerarse que la alta movilidad que caracteriza a este tipo de organizaciones del sector de construcción debería influir en la consistencia de la cultura organizacional; sin embargo, es clave el tipo de socialización que se utilice para alinear las metas de los trabajadores a las de la compañía. Tal y como Beléndez (2007) destaca, es importante destacar la existencia del sistema de recompensas y sanciones presentes que regulan las conductas de los individuos. Según la Directora del departamento de Talento Humano de Grupo Roangi, Nathaly de Roselli (Conversación personal, Abril 2017) existe un gran énfasis en el reglamento interno desde la primera entrevista con los trabajadores.

El argumento anterior va muy de la mano a la postura del personal gerencial que evidencia en el cuestionario IECO, en la **Tabla 12** donde se desea afianzar mucho más la cultura jerarquizada, el predominio de políticas y reglas como eje central de las relaciones. Se desea, con una diferencia de 12 puntos entre la cultura de mercado y la jerarquizada, afianzar solamente la cultura jerarquizada. También influye en este contexto, la naturaleza de trabajo, bajo proyectos y horizontes finitos de responsabilidades concurrentes, las cuales en sí mismas orientan y permiten perseguir un objetivo común y compartido en la acción y constituye pues, la base de Gestión con visión común y en consecuencia un conflicto positivo (Tjosvold, 1993)

- **En cuanto a la congruencia**

En referencia a la congruencia cultural, los autores mencionan que ocurre "cuando los mismos tipos culturales son enfatizados en varias partes de la organización" (Cameron & Quinn, 1999, p.64).

En este estudio, existen seis dimensiones para evaluar la cultura organizacional, por tanto, una cultura congruente estará conformada porque los perfiles individuales de cada dimensión lucirán similares, tanto en su posición como en la baja dispersión.

En referencia a la congruencia entre cada dimensión o ítem individual de la variable cultura organizacional, el análisis es el siguiente:

- En cuanto a las *características dominantes*: las culturas jerarquizada y de mercado son las más distinguidas, según el coeficiente de variación. Es evidente la tendencia a identificar constantemente que ambos tipos culturales van de la mano en el modo de hacer las cosas en Grupo Roangi. La cultura de clan ejerce una influencia un tanto significativa de la mano de las dos primeras, mientras que la Adhocracia tiene una influencia casi nula. ¿Ello que significa? que la naturaleza de trabajo está enfocada hacia los proyectos, lo cual en ruta la gestión en hitos y acciones en consecuencia, en o hacia horizontes finitos y de recursos limitados, en épocas de inflación severas.
- En relación al *liderazgo organizacional*: Predomina la cultura de mercado y de clan, es decir, el interés hacia los resultados y a facilitar la enseñanza a los miembros de la organización son clave en los líderes. De modo que, la cultura jerarquizada en esta dimensión presenta una disminución significativa de influencia y es importante tomar en cuenta este aspecto, ya que indica una oportunidad para fortalecer las relaciones y la efectividad organizacional de forma más amena, pues la visión de los líderes no se presenta muy vinculada a los términos de la eficiencia y coordinación. En cuanto a señales posibles de existencia de la cultura adhocrática, el emprendimiento y la innovación carece de significancia.
- Respecto a la *administración del recurso humano o estilo gerencial*: El orden de las puntuaciones indica que primeramente la cultura de mercado prima en cuanto al ambiente de competencias y exigencias como parte de la gestión humana, seguidamente la cultura adhocrática toma lugar significativo en esta dimensión donde el individualismo es importante, luego la cultura jerarquizada toma lugar en la promoción de la estabilidad en las relaciones humanas. Y en último lugar, se busca el trabajo en equipo y la participación.
- En cuanto a la *unión de la organización*: La amalgama principal es de tipo jerarquizada, donde el cumplimiento de las reglas y mantener en marcha la compañía es lo primordial. Seguidamente, la cultura de mercado resalta el cumplir metas y tener éxito, siendo notable la poca distancia de puntuación. La cultura de clan, con la lealtad y confianza mutua tienen algún carácter relevante. En cuanto a señales posibles de existencia de la cultura adhocrática, la innovación y estar al límite es muy poco relevante.

- En referencia al *énfasis estratégico*: En primer lugar, la cultura de mercado focaliza la competitividad. En segundo lugar, la cultura jerarquizada otorga mucha importancia a la correcta realización del trabajo, al control y eficiencia. Por otro lado, con puntuaciones más distantes y mucho menos influyentes, la cultura de clan focaliza la confianza y la participación, mientras que la cultura adhocrática enfatiza la obtención de nuevos recursos, no sólo materiales (que es la lógica de la naturaleza de trabajo) sino que es necesario saber que es posible la búsqueda de elementos inmateriales para avanzar; tales como ideas, opciones y recursos intangibles para funcionar a partir de relaciones y puentes a fuentes de recursos, los cuales pueden aflorar en momentos de escasez presentes y muy seguramente de forma concurrente.
- Respecto al *criterio de éxito*: El éxito gira en torno a la cultura jerarquizada y el cumplimiento de las tareas, así como es igual de importante el tipo cultural de mercado que resalta la importancia de ser líder y desplazar a la competencia. Luego, la cultura de clan da importancia al reconocimiento de las personas, el trabajo en equipo y la participación. Por último, la cultura adhocrática apunta el éxito hacia tener un producto único, cuya relevancia es mínima en la organización.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

6.1.- Conclusiones: Una vez revisados los resultados hallados se puede concluir lo siguiente:

- ✓ El tipo de cultura dominante actual es la de mercado, seguida de la jerarquizada con un vínculo muy cercano (10% aproximadamente) y de mucha fuerza y congruencia en la influencia cultural. La cultura de mercado se ha afianzado bajo un esquema claro de competencia y participación el mercado venezolano, aun cuando las condiciones económicas son desafiantes.
- ✓ El tipo de cultura dominante deseada es la jerarquizada, aun cuando la puntuación es muy cercana a la de mercado, no es la dominante en la actualidad ya que en términos de liderazgo organizacional, énfasis estratégico y administración del recurso humano hay carencias actuales que deben ser consideradas como áreas de mejora para la cohesión organizacional. En los resultados del IECO se ve como deseable por la mayoría del personal, la necesidad de aumentar la influencia de la cultura de clan en dimensiones de relaciones humanas; asimismo, en el análisis de contraste de planos de culturas por niveles de cargo únicamente el sector gerencial desea disminuir la influencia. Es importante tener esta diferencia en cuenta para que no vaya a generar alguna subcultura posteriormente que amenace el entendimiento mutuo.
- ✓ La brecha entre el plano actual y el deseado no es muy grande, corresponde a un 15% aproximadamente. Se desea revertir el orden actual (mercado y jerarquizada) y que predomine la cultura jerarquizada por encima de la de mercado. Se requiere evaluar ciertas dimensiones e implementar cambios pertinentes y fortalecer aún más los vínculos culturales que favorezcan el óptimo desempeño.

  Esto podría considerarse como mayor necesidad de eficiencia por encima de la competitividad y logros. En el plano deseado, los coeficientes de variación tienden a ser de puntajes más cercanos entre un tipo cultural y otro lo cual implica menor énfasis de parte de los trabajadores en resaltar o distinguir la presencia de los

tipos culturales, pareciendo ser necesario un mayor balance y menor rigidez que la actual. Según Cameron & Quinn (1999) “el grado en el cual una organización necesita un tipo de cultura dominante fuerte en lugar de una cultura balanceada y ecléctica es una cuestión de circunstancias individuales y del entorno” (p.63).

- ✓ Al realizar comparaciones por zonas geográficas no se encontraron diferencias significativas entre la percepción de los participantes del estudio. Por tanto, hay óbices en la identificación de subculturas bajo tales criterios lo cual sugiere que los tipos culturales del modelo son percibidos de forma muy similar en la organización, de modo que se refleja una especie de equilibrio.
- ✓ En cuanto al *objetivo general*: Se determinó la presencia de la cultura de mercado como dominante en el plano actual y la cultura jerarquizada como dominante en el plano deseado.
- ✓ En cuanto a los *objetivos específicos*:

- *En referencia a los elementos de la cultura organizacional en el plano actual y deseado:* en la discusión de resultados se plantearon los análisis de cada elemento y las sugerencias para mejorar las carencias actuales que indicó la muestra, al comparar ambos planos.
- *Respecto a las fortalezas y oportunidades:* se identificó lo coherente que puede ser la cultura actual respecto a las demandas del mercado de construcción y a la naturaleza de su trabajo, donde la rigidez y el control son necesarios para el logro de objetivos pero, se destaca la necesidad de mantener el equilibrio pues debido a la alta movilidad es importante cuidar el estilo de socialización que permite captar a los colaboradores, así como también es relevante cuidar el establecimiento de relaciones en base a recursos no materiales, que es el énfasis actual.
- *En cuanto a la comparación de planos culturales y posibles brechas:* Se establecieron los análisis en términos de fuerza y congruencia, identificando el nivel de la brecha entre el plano actual y deseado, la cual se considera manejable sin implicar grandes cambios o un gran desfase o inadaptación.
- *Sobre la existencia de posibles subculturas*: se demostró estadísticamente que las zonas geográficas no son influyentes en la escogencia de tipos culturales por parte de la muestra priva pues una cultura organizacional, como eje de la acción.

- *Las recomendaciones* se brindan a continuación como valor agregado que permita evaluar el significado de lo cultural y del impacto significativo que tiene en la gestión.

6.2.- Recomendaciones

En aras de sugerir mejoras para futuros estudios del mismo tipo, que vinculen el modelo de Estructura de Valores en Competencia y el instrumento IECO para el diagnóstico de la cultura organizacional, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se pudiera obtener un beneficio mayor al aprovechar de encuestar a toda la población cuando no es muy grande, debido a que hay empresas que tienen una plantilla muy pequeña en algunas zonas o sedes y cubrir más trabajadores ayudaría a obtener un mayor representatividad de los datos.

- Es relevante obtener mayor información de la postura del personal gerencial. Esto podría complementarse con entrevistas sobre la visión o cultura global de la organización.

- Cameron & Quinn (2006) aclaran el significado de qué significa cada tipo cultural y las definiciones erróneas que pueden tenerse al respecto, cuyo contenido se muestra en la siguiente **Tabla 18**. De esta manera, se pretende generar una visión clara que permita genera conciencia y evaluar qué conviene realmente de cada tipo cultural para su organización y lo relevante que en términos organizacionales significa el sentido de valorar lo cultural en general y los principios que dialécticamente le dan estructura, le dan orientaciones, le dan resultados permanentes pero no exactos ni congelados en el tiempo.

Tabla 18. Significados de tipos culturales (Elaboración propia, 2017 en base a Cameron & Quinn, 2006)

	Jerarquizada	**De mercado**
Qué significa	Eliminar reglas y procedimientos inútiles Eliminar los informes innecesarios y el papeleo Reducir directivas corporativas Eliminar restricciones innecesarias Empujar la toma de decisiones	No atender indicadores financieros Dejar de conducirse por números a toda costa Concentrarse en objetivos clave Motivar a nuestra gente Adaptarse a las necesidades del hombre y del mercado
Que no significa	Pérdida de la estructura lógica Eliminación de la responsabilidad y la medición	Ignorar la competencia Falta de metas Dejar de mirar los resultados
	Clan	**Adhocracia**
Qué significa	Reconocer y satisfacer las necesidades de los empleados Promover el trabajo en equipo y la participación Fomentar una mejor moral a través del empoderamiento Crear mayores niveles de confianza Expresar una preocupación más evidente por las personas Proporcionar oportunidades para la autogestión	Fomentar y celebrar la toma de riesgos Fomentar alternativas creativas e innovación Hacer cambiar la regla, no la excepción Conviértase en una organización más orientada hacia el futuro Clarificar una visión del futuro
Que no significa	Convertirse en indisciplinado y demasiado permisivo Sólo fomentar un enfoque interno No trabajar duro y tener altas expectativas Olvidar las metas: proteger a los de bajo rendimiento Libertad sin responsabilidad	Ejecución del negocio con abandono imprudente Egoísmo y auto-engrandecimiento Objetivos ausentes Tomar riesgos innecesarios y desinformados Abandonar análisis y proyecciones cuidadosas

Dos reflexiones finales

*Uno aprende haciendo las cosas; porque aunque piense que sabe cómo hacer algo, no tendrá la certeza hasta que lo intente***. Sófocles**

*No basta saber: debemos aplicar. No basta querer; debemos hacer***. Goethe**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adizes, I. (1994) *Ciclos de Vida de la Organización*. Ed. Díaz Santos. Madrid España: Reimpresión.

Aguirre, A (2004) *La Cultura de las Organizaciones.* Barcelona: España. Editorial Ariel.

Beléndez, M. (2007). *Psicología del Trabajo*. Universidad de Alicante. España.

Bello, A., Bauzá, E. y Marañón, E. (2006). *La comunicación interna como proceso* dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. Revista Iberoamericana De Educación, 40(5), 2.

Blanco, N. (2000). *Instrumentos de Recolección de Datos Primarios.* Dirección de Cultura. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

Cameron, K., & Freeman, S. (1991) "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness." *Research in Organizational Change and Development,5,* 23–58.

Cameron, K. & Quinn, R. (1999).*Diagnosing and Changing Organizational Culture*. California: Addison - Wesley.

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Third Edition. California: John Wiley & Sons.

Capelli, P. (2003) *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona: España. Ediciones Deusto.

Carrasquero & Montero (2005) *Congruencia en tre valores individuales y organizacionales: Relación con el desempeño laboral*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.

Casas, M. (1999). *Cambio de Actitudes en Contextos Interculturales. Modificación de Prejuicios.* Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Barcelona.

Daft, R. (2007) *Teoría y diseño organizacional***.** (9ª Edición) México: Cengage Learning.

Deal, T. & Kennedy, A. (1982) Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida de la corporación. Addinson – Wesley.NY.

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

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.

Denison, Daniel (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native´s point of view on a decade of paradigm wars.* Academy of management review. Volumen 21. Third Edition. (Pp. 619-654).

Denzin, Norman (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. United States: McGraw-Hill.

Etzioni, A. (1961) *Análisis Comparativo de Organizaciones Complejas.* Madrid: Editorial UTEHA

Ford, R. & C. Heaton (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio.* 1ª. Edición. Madrid: Paraninfo.

Gómez, D. & Prowesk, K. (2009) *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali.* Trabajo de Grado. Colombia. Pontificia Universidad Javeriana.

Gómez, M. (2003) *Introducción al Comportamiento Organizacional: conceptos, procesos y estrategias.* Trabajo no publicado. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

Goodman, E. Zammuto, R. & Gifford, B. (2001) *The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life*. Organization Development Journal, 19(3), 58-68.

Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.

Hall, R. (1983) *Organizaciones, estructura y procesos.* (3ª edición)3ª edición. Madrid: Prentice Hall.

Harrigan, K. (1992) *Joint Venture, los secretos para una administración exitosa.* (1° Edición)Buenos Aires: Editorial Norma. 1° Edición

Hernández R., Fernández C., & Baptista L. (1998) *Metodología de la Investigación.* (2da Edición) México: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández R., Fernández C., & Baptista L. (2003) Metodología de la Investigación. (3era Edición) México: Editorial McGraw Hill.

Hill, L. (1992) Becoming a Manager Mastery a New identity. Boston: Harvard Business School.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* Beverly Hills CA: Sage Publications.

Hultman, K. (2005). Evaluating organizational values. Organization Development Journal, 23(4), 32.

Jones, G. (2008) *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones.* México: Pearson Educación.

Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Kreiner, & Kinicki (1997) *Comportamiento de la organizaciones.* (3era Edición) España: McGraw Hill.

Kreps, G. (1996) *La Comunicación en las Organizaciones.* (Segunda edición, p.96). Estados Unidos: Editorial Addison - Wesley Iberoamericana.,

Landon, K.;Landon, J. (2012). Sistemas de Información Gerencial. Monterrey México: Pearson.

Leal, A. (1991) Conocer la Cultura de las Organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio Madrid: Actualidad Editorial

Lusthaus, Ch.; Adrien, M-H. ; Anderson, G.; Carden, F. ; Montalván, G. P. (2002). Evaluación Organizacional para mejorar el Desempeño. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo

Nolan, P. Lenski, G (2008). Human Societies 11th Edition Study Guide Boulder: Co Paradigm Publishers

Lessem, R. (1992). Gestión de la Cultura corporativa. Madrid: Editorial Diaz de Santos

Liviu, L. & Corina, G. (2008) *The link between organizational culture and corporate performance: an overview*. *Annals of faculty of economics.* Rumania: Econpapers.

Lucena, H. (2002) *Repensando las RI: sus posibilidades y limitaciones desde las regulaciones*. Universidad de Carabobo.

Luthans, F. (2008) *Comportamiento Organizacional.* 11ª Edición. México: Mc Graw Hill.

Marina, J. (2010) *Las Culturas Fracasadas: El talento y la estupidez de las sociedades*. Barcelona: Anagrama.

Martin, J. (2002) Organizational Culture. Mapping the terrain. Thousand Oaks, Ca. Sage Chapter 3: Pieces of the Puzzles: What is Culture? What is not Culture?

Mazur, J.; Zoberek, P. (2016*)* Organizational Culture and Open Innovation Performance in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Poland. International Journal of Management and Economics No. 51, July–September 2016, pp. 104–137; http://www.sgh.waw.pl/ijme/

McNeil, I. (1985): "Relational Contracts: WhatWe Do and Do Not Know", *Wisconsin Law Review,* 5.

Mitroff, I. (1983) *Stakeholders of theOrganizationalMind.*San Francisco: Jossey-Bass.

Nadler, D. & Tushman, M. (1997) *A Congruence Model for Organization Problem Solving. In: Managing Satrategic Innovation and Change.* [s.l.] Oxford University Press. p. 159–171.

Oficina de Desarrollo Institucional (2009) *"Análisis prospectivo de la cultura organizacional utilizando la planeación de escenarios: Una estrategia de aprendizaje para el cambio en*

instituciones de ciencia, tecnología e innovación agrícola". Proyecto de Fortalecimiento Institucional ejecutado por el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA). Venezuela.

Ouchi, W., and Johnson, J. (1978) "Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well-Being." *Administrative Science Quarterly*, 23, 293–317.

O'Reilly, Chatman y Cadwell (1991) *People and Organizational Culture a perfil comparison approach person – organization fi*. Academy of Management Journal , 34 (3), 487 – 516.

Paixão, D. (2005). La empleabilidad de los recursos humanos como factor estratégico para las empresas turísticas: el caso de la hotelería en Curitiba – Brasil. Tesis doctoral. Universidad de Malága, Málaga.

Pérez, C. (s.f) *Motivación el personal de los consorcios de empresas de construcción que ejecutan obras públicas en Venezuela.* Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.

Peters, T. &Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best run Companies.* New York: Harper and Row.

Quinn R., (2003*) Organization Strengths and Culture Action Planning Guide*. Michigan: Eepulse Business School.

Quinn, R., (1991) *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance NY: Jossey-Bass*

Quinn, R.; Rohrbaugh, J. (1983*) A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, Vol. 29, No. 3. (Mar., 1983), pp. 363-377.*

Quinn, R. E. and K. S. Cameron. (1983). *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence.* Management Science, 29(1), 33-51.

Robbins (1997) *Comportamiento organizacional: Teoría y práctica.* (7ma Edición) México: McGraw Hill.

Robbins S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. (10ma Edición)México: Pearson Prentice Hall.

Rocher, G. (1976). Introducción a la Sociología General. Barcelona: Editorial Herder

Sabino C. (1996) *El proceso de Investigación*. Panapo: Caracas

Sánchez, F. (1997) *Instituciones de Derecho Mercantil, I.* Madrid: McGraw Hill.

Sánchez, J. (2003) *La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesion e identificación grupal.* Encuentros en Psicología Social. Vol 1 n. 4.

Sarros, J. C.; Gray, J.; Densten, I. L.; Cooper, B. (2005) The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, Australian Journal of Management Volume: 30 issue: 1, page(s): 159-182

Schein, E. (1976) *Psicología de la Organización.* México: Prentice-Hall.

Schein, E. (1985) *Organizational Culture and leadership*. (1ºEdition). San Francisco: Jossey–Bass.

Schein, E, (1991) *Cultura Organizacional y Liderazgo una visión dinámica.* México: Prentice-Hall.

Schein, E. (2004) *Organizational Culture and leadership*. (3rdEdition). San Francisco: Jossey–Bass.

Schein, E. & Maanen, J. (1971) *Toward a theory of organizational socialization.* Massachusetts Institute of Technology. Research in Organizational Behavior, 1: 209-264

Sepúlveda, F. (2004). "El modelo *competing values framework* (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional".

Siehl, C. & Martin, J. (1988). *Measuring organizational culture: mixing qualitative and quantitative methods.* United States: Sage Publications, Inc.

Sierra Bravo R. (1995) *Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios*. (Décima edición) Madrid: Editorial Paraninfo.

Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass Management.

Shinyashiki, G. (2002). *O processo de socialização organizacional. In Fleury, M. T. As pessoas na organização.* 4ª. Edição. São Paulo: Editora Gente.

Siliceo, A., Casares, A. y González, M. (2000). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Tamayo, T. & Tamayo, M. (1997) *El Proceso de la Investigación científica.* México: Limusa S.A

Tamayo y Tamayo, Mario. (2006). *El proceso de la investigación Científica.* (Tercera Edición) México: Limusa.

Tjosvold, D. (1993). *El conflicto positivo en la Organización: cómo estimular la diversidad y crear unidad.* México: Addinson – Wesley serie DO

Vásquez, I. (2003) *El Consorcio.* Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.

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

Wildpret, D. (2013) *La naturaleza jurídica del consorcio en Venezuela.* Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.

Referencias Normativas

Código Civil de Venezuela. (1982) Gaceta Oficial Extraordinaria N° 2.990.

Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores (LOTTT). (2012) Gaceta Oficial N° 6.076.

Recursos Electrónicos

Jaime, P.; Araujo, Y. (2003) en Clima y Cultura Organizacional dos constructos para explicar un mismo fenómeno Decisiones Organizativas. Pg. 303 – 304. . [En línea] Recuperado el 18 de Julio de 2017 en: https://es.scribd.com/document/339066806/Documat-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886-pdf

Nuestras Empresas (s.f) *Nuestras empresas.* [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016 en: http://www.gruporoangi.com/NuestrasEmpresas.htm

Quiénes Somos (s.f) *Quiénes somos*. [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016 en: http://www.gruporoangi.com/QuienesSomos.htm

Quiénes Somos (s.f) *Quiénes somos*. [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016 en: http://www.gruporoangi.com/MisionyVision.htm

Quiénes Somos (s.f) *Quiénes somos*. [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016 en: http://www.cvc.com.ve/cvc.php

ANEXOS

A. CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Me encuentro realizando mi trabajo de grado, el cual consiste en estudiar la cultura organizacional del Grupo Roangi. Este estudio se refiere a: ¿Cómo es la personalidad de la organización? ¿Cómo se hacen las cosas en la organización?

El presente cuestionario consiste en que usted evalúe y puntúe cada proposición según la siguiente escala:

1	2	3	4
↓	↓	↓	↓
Muy en Desacuerdo	/ Desacuerdo	/ Acuerdo	/ Muy de Acuerdo

Podrá notar que un puntaje más alto significa mayor afinidad o acuerdo con esa proposición. Ninguna de las proposiciones es mejor que las otras, simplemente son distintas y deben ser respondidas con su más sincera apreciación.

Seguidamente, al lado de cada enunciado verá 2 columnas:

- En la columna titulada "**¿ES ASÍ?**" puntuará las proposiciones evaluando cuales se adecúan o ajustan mejor a la realidad de la compañía en la que trabaja, en este momento.
- En la columna titulada "**¿DEBERÍA SER ASÍ?**" puntuará las propuestas considerando cuál cree usted que debería ser el modelo ideal de la organización, lo que desea.

La información recolectada en esta encuesta NO es para uso de la empresa sino exclusivamente para efectos académicos de la tesis.

Se garantiza plenamente el anonimato y la confidencialidad de quien lo conteste, pues no se requiere que revele su identidad.

Aspectos socio demográficos: Señale por favor con una “X” el dato que corresponda			
Edad	**Género**	**Nivel Educativo**	**Edo. Civil**
18 – 25 ☐ 26 – 33 ☐ 34 – 41 ☐ 42 – 49 ☐ 50 – 57 ☐ 58 o más ☐	Femenino ☐ Masculino ☐	Primaria incompleta ☐ Primaria completa ☐ Secundaria Incompleta ☐ Secundaria completa ☐ TSU incompleto ☐ TSU completo ☐ Universitario incompleto ☐ Universitario completo ☐	Soltero ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Concubinato ☐ Viudo ☐

Aspectos socio-organizacionales: Señale por favor con una “X” el dato que corresponda			
Antigüedad en la empresa	**Nivel del cargo que tiene**	**Empresa a la pertenece**	**Ubicación física**
6 meses a 1 año ☐ 1 a 3 años ☐ 4 a 6 años ☐ 7 a 9 años ☐ 10 a 12 años ☐ 13 o más años ☐	Gerencial ☐ Supervisorio ☐ Administrativo ☐ Operativo ☐	Constructora Roangi ☐ Constructora Asor ☐ Concreklim ☐ Asfalklim ☐ Transporte Guss ☐ Inv. Puerta de Hierro ☐	Caracas ☐ Margarita ☐ Maturín ☐

A continuación, se le presenta un **ejemplo** de aplicación de la escala y cómo marcar la respuesta:

	¿ES ASÍ?				**¿DEBERÍA SER ASÍ?**			
En esta empresa todos llegamos muy temprano	(1)	2	3	4	1	2	3	(4)

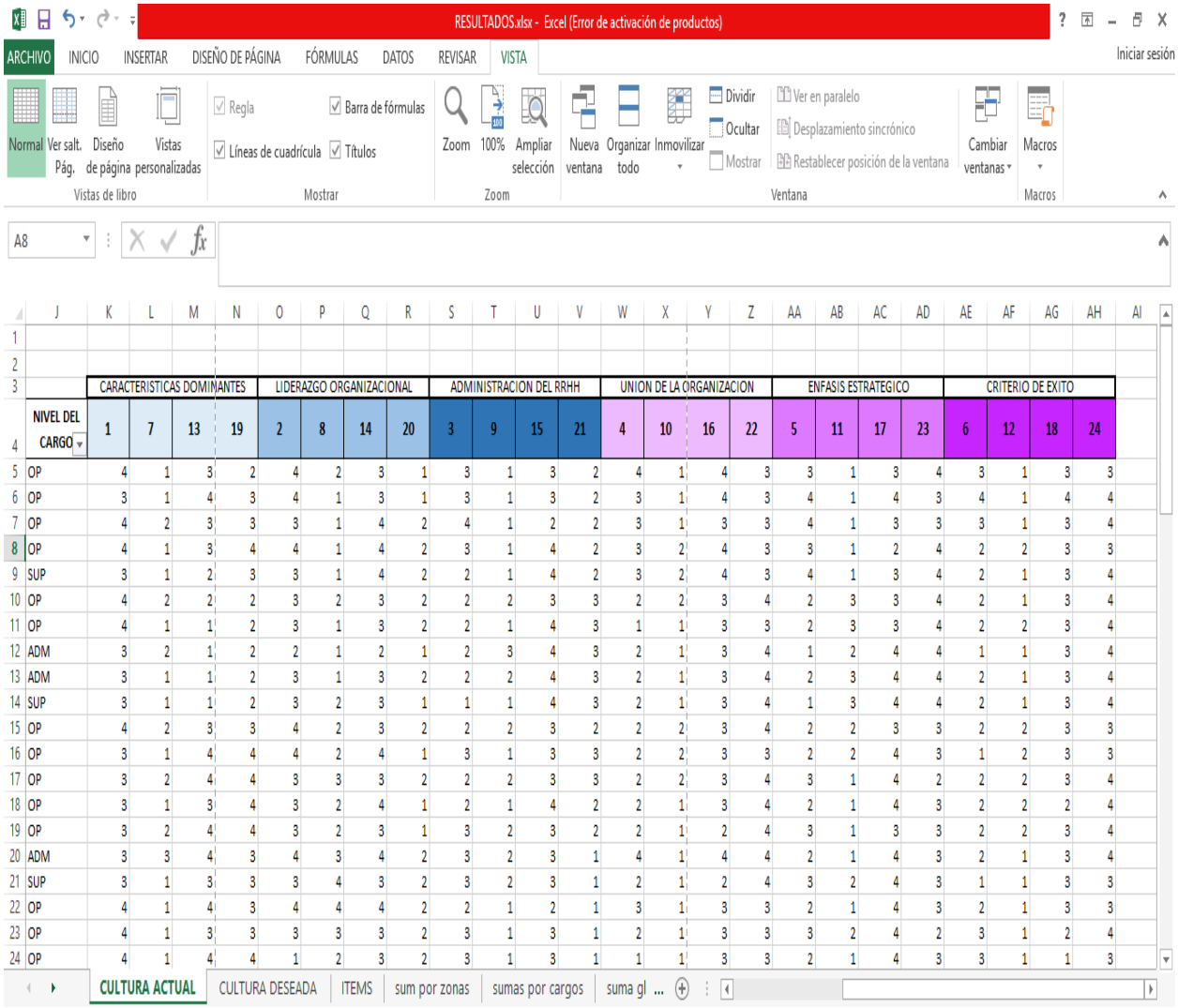
	¿ES ASÍ?				¿DEBERÍA SER ASÍ?			
1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	1	2	3	4	1	2	3	4
2. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	1	2	3	4	1	2	3	4
3. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	1	2	3	4	1	2	3	4
5. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	1	2	3	4	1	2	3	4
6. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	1	2	3	4	1	2	3	4
7. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	1	2	3	4	1	2	3	4
8. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	1	2	3	4	1	2	3	4
9. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	1	2	3	4	1	2	3	4

	¿ES ASÍ?				¿DEBERÍA SER ASÍ?			
10. Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	1	2	3	4	1	2	3	4
11. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	1	2	3	4	1	2	3	4
12. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	1	2	3	4	1	2	3	4
13. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	1	2	3	4	1	2	3	4
14. El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.	1	2	3	4	1	2	3	4
15. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	1	2	3	4	1	2	3	4
17. La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	1	2	3	4	1	2	3	4

	¿ES ASÍ?				¿DEBERÍA SER ASÍ?			
18. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	1	2	3	4	1	2	3	4
19. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	1	2	3	4	1	2	3	4
20. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	1	2	3	4	1	2	3	4
21. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	1	2	3	4	1	2	3	4
22. Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	1	2	3	4	1	2	3	4
23. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	1	2	3	4	1	2	3	4
24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	1	2	3	4	1	2	3	4

¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN! ☺

B. FORMATO PARA VACIADO DE CUESTIONARIOS EN EXCEL



NIVEL DEL CARGO	CARACTERISTICAS DOMINANTES				LIDERAZGO ORGANIZACIONAL				ADMINISTRACION DEL RRHH				UNION DE LA ORGANIZACION				ENFASIS ESTRATEGICO				CRITERIO DE EXITO			
	1	7	13	19	2	8	14	20	3	9	15	21	4	10	16	22	5	11	17	23	6	12	18	24
OP	4	1	3	2	4	2	3	1	3	1	3	2	4	1	4	3	3	1	3	4	3	1	3	3
OP	3	1	4	3	4	1	3	1	3	1	3	2	3	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	4
OP	4	2	3	3	3	1	4	2	4	1	2	2	3	1	3	3	4	1	3	3	3	1	3	4
OP	4	1	3	4	4	1	4	2	3	1	4	2	3	2	4	3	3	1	2	4	2	2	3	3
SUP	3	1	2	3	3	1	4	2	2	1	4	2	3	2	4	3	4	1	3	4	2	1	3	4
OP	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	3	3	4	2	1	3	4
OP	4	1	1	2	3	1	3	2	2	1	4	3	1	1	3	3	2	3	3	4	2	2	3	4
ADM	3	2	1	2	2	1	2	1	2	3	4	3	2	1	3	4	1	2	4	4	1	1	3	4
ADM	3	1	1	2	3	1	3	2	2	2	4	3	2	1	3	4	2	3	4	4	2	1	3	4
SUP	3	1	1	2	3	2	3	1	1	1	4	3	2	1	3	4	1	3	4	4	2	1	3	4
OP	4	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3
OP	3	1	4	4	4	2	4	1	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	1	2	3	3
OP	3	2	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	4	3	1	4	2	2	2	3	4
OP	3	1	3	4	3	2	4	1	2	1	4	2	2	1	3	4	2	1	4	3	2	2	2	4
OP	3	2	4	4	3	2	3	1	3	2	3	2	2	1	2	4	3	1	3	3	2	2	3	4
ADM	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	1	4	1	4	4	2	1	4	3	2	1	3	4
SUP	3	1	3	3	3	4	3	2	3	2	3	1	2	1	2	4	3	2	4	3	1	1	3	3
OP	4	1	4	3	4	4	4	2	2	1	2	1	3	1	3	3	2	1	4	3	2	1	3	3
OP	4	1	3	3	3	3	3	2	3	1	3	1	2	1	3	3	3	2	4	2	3	1	2	4
OP	4	1	4	4	1	2	3	2	3	1	3	1	1	1	3	3	2	1	4	3	3	1	1	3

Fuente: Elaboración propia (2017)

C. HOJA DE TRABAJO PARA LA PUNTUACIÓN DEL IECO EN EXCEL

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1					Obreros						
2	Puntuación de Cultura Dominante Actual										
3	fórmula	letra	puntaje	fórmula	letra	puntaje	fórmula	letra	puntaje	fórmula	letra
4	3.166666667	1A	70	1.6666667	1B	144	3.4285714	1C	144	3.428571429	1D
5	3.023809524	2A	76	1.8095238	2B	140	3.3333333	2C	88	2.095238095	2D
6	2.142857143	3A	61	1.452381	3B	136	3.2380952	3C	93	2.214285714	3D
7	2.142857143	4A	62	1.4761905	4B	141	3.3571429	4C	149	3.547619048	4D
8	1.857142857	5A	59	1.4047619	5B	148	3.5238095	5C	146	3.476190476	5D
9	2.166666667	6A	56	1.3333333	6B	124	2.952381	6C	150	3.571428571	6D
10	2.416666667	Promedio		1.5238095	Promedio		3.3055556	Promedio		3.055555556	Promedio
11		CLAN			ADHOCRACIA				MERCADO		JERARQUIZADA
13	Puntuación de Cultura Dominante Deseada										
14	fórmula	letra	puntaje	fórmula	letra	puntaje	fórmula	letra	puntaje	fórmula	letra
15	3.571428571	1A	67	1.5952381	1B	130	3.0952381	1C	139	3.30952381	1D
16	3.333333333	2A	82	1.952381	2B	141	3.3571429	2C	149	3.547619048	2D
17	3.428571429	3A	81	1.9285714	3B	106	2.5238095	3C	147	3.5	3D
18	3.523809524	4A	73	1.7380952	4B	151	3.5952381	4C	123	2.928571429	4D
19	3.119047619	5A	77	1.8333333	5B	136	3.2380952	5C	146	3.476190476	5D
20	2.928571429	6A	63	1.5	6B	126	3	6C	153	3.642857143	6D
21	3.317460317	Promedio		1.7579365	Promedio		3.1349206	Promedio		3.400793651	Promedio
22		CLAN			ADHOCRACIA				MERCADO		JERARQUIZADA

CULTURA ACTUAL | CULTURA DESEADA | ITEMS | sum por zonas | sumas por cargos | suma gl ...

Fuente: Elaboración propia – adaptación a la hoja de trabajo de Cameron y Quinn (2006)