

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
E IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS REQUERIDOS
EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES EDOARDO C.A.

presentado por
ORTIZ ARIAS GRARIMAR JOSEFINA
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Campos Teodoro

Caracas, Abril de 2.006

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por darme la vida y brindarme los medios para ser quien soy.

A mi madre, quien incondicionalmente y con el gran amor que nos une, me apoya para el logro de todas mis metas.

A mi hermano José Roberto, a quien le deseo el mayor de los éxitos en el camino académico que actualmente recorre y en los futuros que desee emprender.

A mi abuela Graciela, de que sé soy un gran orgullo.

A mi amor Julio, quien ocupa un lugar muy importante en mi corazón, gracias por tu apoyo y motivación constante.

RECONOCIMIENTO

A A la empresa Construcciones Edoardo C.A., en especial al Sr. Edoardo Mazzetta, quien apoyó desde los inicios mis estudios de postgrado y abrió las puertas de su empresa a la elaboración de mi investigación prestando un gran apoyo para el logro de la misma.

A mis compañeros de trabajo, quienes incondicionalmente colaboraron con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

A Teodoro Campos, por su valioso aporte para la elaboración del presente Trabajo Especial de Grado y su constante motivación proyectada a la investigación de los estudios relacionados con la Gerencia de Proyectos.

A Oscar Giménez, por su colaboración y valioso aporte a la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
DEDICATORIA	ii
RECONOCIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO 1: PROPUESTA DEL PROYECTO	03
1.1 Planteamiento y Delimitación de la problemática	03
1.2 Justificación de la Investigación	05
1.3 Objetivos del Estudio	06
1.3.1 Objetivo General	07
1.3.2 Objetivos Específicos	07
1.4. Marco Metodológico.	07
1.4.1. Tipo de Investigación.	07
1.4.2. Diseño de Investigación.	08
1.4.3. Población o Universo de Estudio.	08
1.4.4. Recolección de datos.	08
1.4.5. Análisis de los datos.	10
1.5. Resultados Esperados e Implicaciones	11
1.6. Consideraciones Éticas y Legales	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
2.1. Marco Teórico	13
2.1.1. Breve historia de los estudios de la Cultura en las Organizaciones	13
2.1.2. Cultura	14
2.1.3. Organización	15
2.1.3.1. Los Proyectos y las Organizaciones.	16
2.1.4. Cultura Organizacional	17
2.1.4.1. Características Esenciales de la Cultura Organizacional	20
2.1.4.2. Tipos de Cultura	21
2.1.4.3. Funciones de la Cultura Organizacional.	22
2.1.4.4. Factores que afectan la Cultura Organizacional.	23
2.1.4.5. El Desempeño y la Cultura Organizacional.	23
2.1.4.6. Los Proyectos y la Cultura Organizacional.	25
2.1.5. Cambio Organizacional	25

2.1.5.1. Ciclo de vida de las organizaciones.	28
2.1.5.2. Las personas y el cambio.	29
2.1.5.3. Contínúo del cambio.	31
2.2. Marco Conceptual.	34
CAPÍTULO 3: MARCO ORGANIZACIONAL	35
3.1. Historia de la empresa Construcciones Edoardo C.A.	35
3.2. Misión.	35
3.3. Visión.	35
3.4. Valores.	36
3.5. Estructura de la Organización	36
3.6. Gestión de Construcciones Edoardo C.A. (2004-2006).	37
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TRABAJO	38
4.1. Diseño de la Encuesta.	38
4.2. Diseño de la Entrevista.	43
CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
5.1.- Cultura Organizacional de Construcciones Edoardo C.A.	45
5.1.1.- Cultura Organizacional Actual de Construcciones Edoardo C.A.	46
5.1.2.- Cultura Organizacional Deseada de Construcciones Edoardo C.A.	50
5.2.- Cambio Organizacional en Construcciones Edoardo C.A.	53
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
6.1. Conclusiones.	65
6.2. Recomendaciones	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXO A. Encuesta modelo para diagnóstico de Cultura Organizacional	72
ANEXO B. Guía de Entrevista modelo para diagnóstico de Cambio Organizacional	75
ANEXO C. Resultados Encuestas de Cultura Organizacional Actual	76
ANEXO D. Resultados Encuestas de Cultura Organizacional Deseada	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Contenido	Página
Figura 01	El iceberg de la Cultura Organizacional.	18
Figura 02	Niveles de Cultura Organizacional	19
Figura 03	Etapas de desarrollo de una organización	29
Figura 04	Umbral de sensibilidad de las personas al cambio.	30
Figura 05	Tipos de aceptación del cambio.	31
Figura 06	Contínuo del cambio.	33
Figura 07	Contínuo de las variables estratégicas de cambio.	33
Figura 08	Organigrama de la empresa Construcciones Edoardo C.A.	36
Figura 09	Continuo de tipos de Cultura Organizacional para el instrumento diseñado	41
Figura 10	Frecuencias obtenidas por pregunta en la encuesta de Cultura Organizacional Actual, aplicada a la empresa Construcciones Edoardo C.A.	47
Figura 11	Resultado de la Cultura Organizacional actual ubicado en el continuo.	48
Figura 12	Frecuencias obtenidas por Pregunta en la Encuesta de Cultura Organizacional Deseada, aplicada a la Empresa Construcciones Edoardo C.A.	52
Figura 13	Resultado de la Cultura Organizacional Deseada ubicado en el continuo.	53
Figura 14	Resultado del volumen y tipo de resistencia al cambio ubicado dentro del contínuo	62
Figura 15	Resultado de la gestión del cambio ubicado dentro del contínuo	62
Figura 16	Resultado de la promoción del cambio e implementación ubicado dentro del continuo	64
Figura 17	Resultado de los riesgos ubicado dentro del continuo	64
Figura 18	Contínuo del cambio en la empresa Construcciones Edoardo C.A.	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Contenido	Página
Tabla 01	Influencia de la Estructura de la Organización en los Proyectos	16
Tabla 02	Ejemplos de fuerzas actuales de cambio	25
Tabla 03	Operacionalización de la variable Cultura Organizacional	37
Tabla 04	Plantilla de puntuaciones de la encuesta de Cultura Organizacional	39
Tabla 05	Interpretación del puntaje por característica individual	39
Tabla 06	Operacionalización de la variable “Cambio Organizacional”	41
Tabla 07	Puntuaciones y desviaciones estándar obtenidas por Pregunta en la Encuesta de Cultura Organizacional Actual, aplicada a la Empresa Construcciones Edoardo C.A.	43
Tabla 08	Puntuaciones y desviaciones estándar obtenidas por Pregunta en la Encuesta de Cultura Organizacional Deseada, aplicada a la Empresa Construcciones Edoardo C.A.	48
Tabla 09	Resultados de las entrevistas	52
Tabla 10	Cambios requeridos por los miembros de Construcciones Edoardo C.A.	58
Tabla 11	Obstáculos y facilitadores del cambio en Construcciones Edoardo C.A.	60

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Proyectos

**ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
E IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS REQUERIDOS
EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES EDOARDO C.A.**

Autor: Grarimar Ortiz Arias
Tutor: Teodoro Campos
Fecha: Abril 2006

RESUMEN

El presente estudio se encuentra enmarcado dentro del contexto de la Gerencia de Proyectos y muy particularmente está asociado a la influencia directa que tiene la Cultura Organizacional sobre los proyectos de acuerdo al Project Management Book of Knowledge (PMBOK). El objetivo fundamental de este estudio es determinar el hacer un estudio diagnóstico de la Cultura Organizacional e identificar los cambios en la Empresa Construcciones Edoardo C.A., con el fin de establecer si la Cultura Organizacional prevaleciente en dicha empresa impide o facilita la implantación de cambios. La investigación es de tipo evaluativa con un Diseño de Campo no Experimental del tipo Transeccional, siendo la Unidad de Estudio la Empresa Construcciones Edoardo C.A. ubicada en Maracay Estado Aragua, y la unidad de análisis es una muestra de su población. El diseño de esta investigación es mixto, es decir, de orden cualitativo y cuantitativo, y los instrumentos seleccionados para la recolección de datos fueron *el cuestionario y la guía de entrevistas*, los cuales fueron analizados aplicando estadística descriptiva y análisis cualitativo respectivamente. El aporte de este Trabajo Especial de Grado trajo consigo importantes implicaciones para la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa, ya que el conocimiento de relevantes aspectos relacionados con la Cultura Organizacional permitirá orientar los objetivos en beneficio de lograr un desempeño eficiente y un incremento de competitividad de los miembros de la empresa y por tanto de ella misma como conjunto. Se identificaron los cambios requeridos por los miembros de la organización para ser implantados en la empresa, lo que permitió conocer las necesidades reales de cada individuo y por ende de la Organización. Los resultados derivados de esta investigación permiten visualizar algunos elementos que vinculan la cultura actual de la empresa Construcciones Edoardo con las percepciones de sus miembros en relación a la posibilidad de implantar los cambios requeridos.

Palabras Claves: cultura organizacional, implantación de cambios, comportamiento organizacional, recurso humano, gerencia de proyectos.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado corresponde a la Especialización en Gerencia de Proyectos, y está relacionado con la Cultura Organizacional y los Cambios en las Empresas. De igual forma está orientado al estudio de los conocimientos relacionados con el Comportamiento Organizacional.

Construcciones Edoardo C.A. es una empresa dedicada al desarrollo de proyectos de obras civiles a nivel nacional, que desde sus inicios en 1978 ha desarrollado múltiples proyectos enmarcados dentro de una organización del tipo funcional clásica y ha logrado estándares de productividad que han cumplido o superado las exigencias de los stakeholders. Actualmente se observa un declive en el cumplimiento de dichos estándares y en la satisfacción de las expectativas planteadas, por lo que temas relacionados con el Comportamiento Organizacional han adquirido importancia a fin de proceder a detectar fallas y mejorar procesos.

El objetivo fundamental de la investigación se centró en el diagnóstico de la Cultura Organizacional actual de la empresa Construcciones Edoardo C.A. y en la identificación de los cambios requeridos por los miembros de dicha organización con el fin de lograr un desarrollo efectivo de sus actividades dentro de un ambiente de proyectos.

Los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones que se han configurado producto del estudio de carácter evaluativo constituyen una referencia para la Alta Gerencia de la empresa objeto de estudio para mejorar su habilidad de entender y gestionar el Recurso Humano, así como también para hacer los correctivos necesarios que le permitan a la empresa mantenerse competitiva y participe en el mercado de la construcción actual. Dichos resultados obtenidos se manejan solo con fines de identificación y diagnóstico que respondan tanto a la interrogante principal de la investigación como al objetivo general y específicos.

Metodológicamente, la investigación se estructuró en cinco capítulos: El Capítulo 1, referente al planteamiento del problema, formulación de interrogantes y objetivos, así como también la definición de aspectos metodológicos tales como Tipo y Diseño de la Investigación, Población o Universo de Estudio, Instrumentos de Recolección y Técnicas de Análisis de datos.

En el Capítulo 2, marco teórico, se identifican fuentes secundarias tales como textos, libros especializados, trabajos anteriores en la modalidad de Trabajo Especial de Grado, entre otros, sobre los cuales se diseñó la investigación. A su vez, el marco conceptual define algunos términos involucrados en la investigación.

El Capítulo 3, integrado por el Marco Organizacional, donde se contempla la historia de la empresa Construcciones Edoardo C.A., su misión, visión, valores, estructura organizativa y gestión entre los años 2004 y 2006.

El Capítulo 4, corresponde al desarrollo del trabajo, donde se detalla la elaboración de los Instrumentos de Recolección de Datos (encuestas y entrevistas).

El Capítulo 5, donde se presentan los resultados con sus respectivos análisis, y se realiza un contraste entre la teoría y los hallazgos.

Finalmente en el Capítulo 6, se aborda la discusión de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, además se exponen las referencias bibliográficas, y por último los anexos.

CAPÍTULO 1

PROPUESTA DEL PROYECTO

1.1 Planteamiento y Delimitación de la problemática

La creciente densidad demográfica conlleva, tanto en nuestro país como en el mundo entero, a desarrollar proyectos de ingeniería que satisfagan las necesidades humanas en todos los ámbitos, tales como los habitacionales, educacionales, comerciales, médicos, entre otros. Esto ha fomentado la formación y el crecimiento de empresas, con su respectiva misión y forma de hacer las cosas, dedicadas a generar y/o modificar infraestructuras, y cuyo trabajo de ingeniería se encuentra dirigido por determinados procesos de planificación y organización.

En respuesta a las necesidades constructivas de nuestro país, nace en 1978 la empresa Construcciones Edoardo C.A., dedicada al desarrollo de proyectos de obras civiles a nivel nacional. Desde entonces ha ejecutado numerosos proyectos, entre los cuales destacan edificaciones, conjuntos residenciales, entidades bancarias, institutos universitarios, centros y locales comerciales, concesionarios, galpones industriales y comerciales, reparación y construcción de vialidades, etc.

La empresa Construcciones Edoardo C.A. ha desarrollado múltiples proyectos enmarcados dentro de una organización del tipo funcional clásica, mediante la ejecución de operaciones simples, mayormente rutinarias, que datan desde su fundación y hasta los momentos le han permitido mantenerse partícipe y activo dentro del mercado de la construcción a nivel nacional. Desde hace algunos años la empresa se ha visto en la necesidad de adaptarse a la aplicación de nuevos procesos y tecnologías, a nivel administrativo, en la elaboración de proyectos y en la ejecución de los mismos, ya que esto determina una participación eficaz en el mercado. En tal sentido se hace notoria una

resistencia ante la implantación de posibles cambios dentro de la empresa, pues la adaptación por parte de los empleados es lenta y en algunos casos no es visible.

La empresa ha ido creciendo progresivamente con el transcurrir de los años, esto no solo en función del incremento del recurso humano (mano de obra), sino también con respecto a la cantidad de proyectos ejecutados por año y por ende a la cantidad de clientes atendidos. La diversidad de clientes manejados por la empresa en todo el ámbito nacional, también requiere determinada adaptación ante ellos, pues las necesidades y los requerimientos de cada uno varían entre sí.

Los miembros de los equipos de proyectos que forman parte de la organización, se encuentra en constante crecimiento y formación académica, lo que exige a la empresa actualizaciones y usos de nuevas tendencias, no solo culturales sino tecnológicas. Los integrantes de la organización comparten ciertas creencias, actitudes, valores, etc., siendo el denominador común el comportamiento de cada uno de ellos, lo que constituye la *Cultura Organizacional*.

En todas las organizaciones la Cultura ejerce importante influencia en el desarrollo de la misma, ya que además de forjar su perímetro, la hace distinta y autentica respecto a las demás. La implantación de Cambios se encuentra estrechamente vinculada con la Cultura propia de los miembros de la Organización. Así pues, la empresa Construcciones Edoardo C.A., ha decidido afrontar el reto de diagnosticar su Cultura Organizacional actual e identificar los cambios requeridos por sus miembros. De esta manera, Construcciones Edoardo C.A. comienza a incursionar en estudios que le permitirán mejorar su gestión del Recurso Humano.

Estos planteamientos inducen a la reflexión acerca del énfasis sobre la Cultura de la Organización. Por esta razón, debido a la imperante necesidad de comprender la forma en que se conducen las organizaciones, sus grupos e individuos, se han formulado la siguiente interrogante para este estudio:

- ¿Tendrá Construcciones Edoardo C.A. una Cultura Organizacional que impida o facilite la implantación de cambios en la empresa?

La necesidad de dar respuesta a ésta y tal vez a otras interrogantes, es la razón de ser de esta investigación.

1.2 Justificación de la Investigación

Desde el punto de vista práctico para Construcciones Edoardo C.A., del resultado de esta investigación se derivarán importantes conclusiones acerca de la Cultura Organizacional de la empresa y de los cambios requeridos por sus miembros, las cuales pueden ser aprovechadas por la Alta Dirección para mejorar su habilidad de entender y gestionar el Recurso Humano.

De igual forma, el diagnóstico de la Cultura Organizacional actual permitirá determinar la conveniencia de mantener el *Status Quo* de la Empresa en referencia a este tópico, o la necesidad de definir nuevas direcciones que permitan redimensionar las estrategias que influyen sobre el comportamiento de la organización, con el fin de mejorar competitivamente el posicionamiento de la empresa en el mercado de la construcción. Construcciones Edoardo C.A. como sistema organizacional debe afrontar los Cambios para poder sobrevivir, aun cuando ellos se relacionen a un elemento tan complejo como su Cultura.

El cambio ocurre a través de las personas, por lo que conocer sus valores, creencias, comportamientos, y en especial los cambios que ellos mismos requieren, le permite a la empresa desarrollar eficientes modelos de cambio, en los que se logre comprometer a los empleados para que actúen como agentes consolidantes del proceso. En la medida que las personas se identifiquen con los cambios, mayor podrá ser la probabilidad de convertirlo en suceso.

Tomando en consideración que la empresa cuenta con larga trayectoria, a través de la cual ha logrado estándares de productividad que han cumplido o superado las exigencias de la Presidencia y los Clientes, actualmente se observa un declive en el cumplimiento de dichos estándares y en la satisfacción de las expectativas tanto de la Presidencia como de los Clientes. Esto ha generado inquietud en varios niveles de la estructura organizativa de la empresa, por lo que el estudio de algunos campos, en especial los relacionados con el Comportamiento Organizacional, adquieren importancia para proceder a detectar fallas y mejorar procesos.

Los conocimientos derivados de esta investigación serán de importancia para la Gerencia de Proyectos, particularmente en relación a la influencia directa que tiene la Cultura Organizacional sobre los proyectos de acuerdo al Project Management Book of Knowledge (PMBOK), a fin de conocer y aplicar conocimientos que mejoren la eficiencia dentro de las organizaciones. A su vez la Cultura y el Cambio Organizacional se encuentran estrechamente vinculados con el Comportamiento Organizacional en los proyectos, el cual constituye uno de los campos de investigación en los estudios avanzados en Gerencia de Proyectos y de las revistas publicadas por el Project Management Institute (PMI).

1.3 Objetivos del Estudio

1.3.1 Objetivo General

- Diagnosticar la Cultura Organizacional que prevalece en la Empresa Construcciones Edoardo C.A e identificar los cambios requeridos por sus miembros para el desarrollo efectivo de sus actividades en un ambiente de proyectos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar y describir los elementos de la Cultura Organizacional actual de la Empresa Construcciones Edoardo C.A.

- Identificar los cambios requeridos por los miembros de la Organización para ser implantados en la mencionada Empresa.
- Identificar los factores de la Cultura Organizacional, que consideran los miembros de la Organización, impiden o facilitan la implantación de cambios en la Empresa Construcciones Edoardo C.A.

1.4. Marco Metodológico.

El presente Trabajo Especial de Grado corresponde a la Especialización en Gerencia de Proyectos, y está relacionado con la Cultura Organizacional y los Cambios en las Empresas. De igual forma está orientado al estudio de los conocimientos relacionados con el Comportamiento Organizacional.

En toda investigación es necesario indicar los métodos o procedimientos metodológicos que darán origen a las respuestas o soluciones al problema planteado. A continuación se presenta la metodología para dar respuestas al estudio diagnóstico de la Cultura Organizacional actual en la Empresa Construcciones Edoardo C.A y la identificación de los cambios requeridos por sus miembros. De acuerdo a Balestrini (2002), el marco metodológico de una investigación “está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados”.

1.4.1. Tipo de Investigación.

Yáber y Valarino (2003) señalan que “la investigación en la disciplina de gestión de empresas se puede clasificar en: (a) investigación científica, (b) investigación evaluativa, (c) investigación-acción e (d) Investigación y desarrollo”. Así pues, en función del tema desarrollado en este trabajo y a lo mencionado anteriormente, se clasifica como una

investigación evaluativa, que tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones (Fernández-Ballesteros, 1996, citado en Yáber y Valarino, 2003).

1.4.2. Diseño de Investigación.

El diseño de investigación para en el presente estudio es un Diseño de Campo no Experimental, del tipo Transeccional, ya que no se construyó ninguna situación sino que se observaron situaciones existentes tal y como están sin manipular de manera intencional las variables que lo constituyen, con el fin de describir ciertas variables tal como se manifiestan y se analizaron tomando en cuenta su interrelación. El diseño de campo no experimental será del tipo transeccional, ya que la recolección de los datos se efectuó sólo una vez y en un tiempo único.

1.4.3. Población o Universo de Estudio.

De acuerdo Arias (2006), se entiende por población al “...conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p.81).

En el caso que nos ocupa, el universo de estudio esta constituido por el conjunto de diez (10) personas que laboran principalmente en las instalaciones de oficina de Construcciones Edoardo C.A., quienes se encuentran distribuidos entre los Departamentos de Administración, Ingeniería, Procura, Recursos Humanos y Mantenimiento de Equipos y Maquinarias. Dada las características de esta población pequeña y finita, se tomaran como unidades de estudio a todos los individuos que laboran en las áreas oficina de la empresa, Por consiguiente, en esta investigación no se aplicarán criterios muestrales.

1.4.4. Recolección de datos.

Una vez seleccionado el diseño de la investigación y la muestra a estudiar, se recolectaron los datos correspondientes a las variables relacionadas con la investigación. De acuerdo a Hernández, Fernandez y Baptista (2003) la recolección de datos implica las siguientes actividades:

- Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserte nuestra investigación o desarrollar uno.
- Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos.
- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

En función a los objetivos definidos en la presente investigación, donde se plantea el estudio diagnóstico de la Cultura Organizacional actual en la Empresa Construcciones Edoardo C.A y la identificación de los cambios requeridos por sus miembros, ubicado dentro de la modalidad de los denominados estudios evaluativos, se emplearon como técnicas de recolección de datos: la encuesta y la entrevista.

Las encuestas consisten en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. El instrumento utilizado para la recolección de datos para la encuesta consiste en un cuestionario que contiene un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho. El cuestionario fue diseñado para ser contestado anónimamente, con la finalidad de obtener la mayor sinceridad posible en las respuestas.

La Entrevista Cualitativa de acuerdo a Hernández (2003) “se define como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 455). Las entrevistas cualitativas se clasifican en estructuradas, semi-

estructuradas y no estructuradas; en el caso de nuestra investigación se trabajó con entrevista semi-estructurada, las cuales según Hernández (2003) “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (p.455). La entrevista debe ser una conversación amena entre entrevistador y entrevistado, es por ello que el primero debe esforzarse por generar un clima de confianza y afinidad con el segundo, de tal forma que se logre obtener respuestas a las inquietudes de la investigación.

En las entrevistas se maneja variedad de preguntas tales como (Grinnell, 1997, citado en Hernández, 2003):

- Preguntas generales (gran tour): Parten de planteamientos globales (disparadores) para ir llegando al tema que interesa al entrevistador.
- Preguntas para ejemplificar: Sirven como disparadores para explosiones más profundas, en las cuales se le solicita al entrevistado que dé un ejemplo de un evento, un suceso o una categoría.
- Preguntas de estructura o estructurales: El entrevistador solicita al respondiente una lista de ítems a manera de conjunto o categorías.
- Preguntas de contraste: Al entrevistado se le cuestiona sobre similitudes y diferencias respecto a símbolos o tópicos, y se le pide que clasifique símbolos en categorías.

1.4.5. Análisis de los datos.

Posterior a la recolección de los datos se revisó la información obtenida de las encuestas y las entrevistas, a fin de certificar que los datos recolectados están alineados con los objetivos de la investigación y además se decidió si la información era suficiente o se hacía necesaria la recolección de mayor cantidad de datos. Una vez revisado el material se realizó un resumen y transcripción de los datos recopilados, a fin de proceder a clasificarlo en base a determinados criterios (orden cronológico, por tema, confiabilidad, importancia, etc.).

El análisis de los datos obtenidos mediante el cuestionario fue cuantitativo. Dicho proceso de análisis de los datos recopilados se efectuó a través de Estadística Descriptiva para la variable estudiada, definiéndose la estadística de acuerdo a Hernández (2003) como un conjunto de “procedimientos para clasificar, calcular, analizar y resumir información numérica que se obtiene de manera sistemática” (p. 495).

El análisis de los datos obtenidos mediante las entrevistas fue interpretado cualitativamente, esto es, se establecieron *unidades básicas o segmentos textuales* mediante el análisis textual de las palabras, frases o párrafos contenidas en las transcripciones de las entrevistas que exhibían ideas relevantes y alineadas con los objetivos de la investigación. Dicho proceso de análisis de los datos recopilados se simboliza “como una espiral, en la cual se cubren varias facetas o diversos ángulos del mismo objeto de estudio” (Creswell, 1998, citado en Hernández, 2003). El análisis cualitativo no se limita a descripciones a pesar de que estas se encuentran incluidas dentro del plan de análisis.

1.5. Resultados Esperados e Implicaciones.

Se pretende obtener datos e información relevante sobre la Cultura Organizacional actual en la Empresa Construcciones Edoardo C.A y la identificación de los cambios requeridos por sus miembros, con el fin de lograr el desarrollo efectivo de sus actividades en un ambiente de proyectos y a su vez establecer si la Cultura Organizacional prevaleciente en dicha empresa impide o facilita la implantación de los cambios requeridos. En cuanto al diagnóstico de la Cultura Organizacional prevaleciente en la empresa, con esto se también se pretende alimentar la escasa información que tiene Alta Gerencia respecto a dicho tópico. Del mismo modo, al identificar los cambios requeridos por los miembros de la organización para ser implantados en la empresa, se conocerán las necesidades reales de cada individuo orientadas al beneficio de la organización.

La ejecución del presente Trabajo Especial de Grado trae consigo importantes implicaciones para la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa, ya que el conocimiento de relevantes aspectos relacionados con la Cultura Organizacional permitirá orientar los objetivos en beneficio de lograr un desempeño eficiente e incremento de competitividad de los miembros de la empresa y por tanto de ella misma como conjunto.

1.6. Consideraciones Éticas y Legales.

El presente Trabajo Especial de Grado arroja resultados que serán utilizados con fines de brindar aportes significativos a la empresa Construcciones Edoardo C.A. especialmente en cuanto a su Cultura Organizacional, a fin de fortalecer los procesos de implantación de cambios y por ende al manejo del recurso humano, quien tiene el compromiso de planificar y administrar todos y cada uno de los proyectos estratégicos y operativos que atañen a la empresa y la sociedad. Así mismo, es importante destacar que la información recibida, manipulada y generada fue manejada con carácter objetivo y no será utilizada con otros fines que no sean los que demanda la presente investigación.

Con respecto a los elementos éticos y de conducta a considerarse en la elaboración de la presente investigación, el Project Management Institute (PMI), maneja un Código de Ética y sus miembros deben regirse por ciertos Estándares de Conducta. Los miembros del PMI como profesionales de la Gerencia de Proyectos, deben conducir su trabajo con ética, a fin de ganar y mantener la confianza de los stakeholders, a su vez están comprometidos a defender y cumplir lo siguiente:

- Mantener altos estándares de conducta íntegra y profesional
- Aceptar las responsabilidades de sus acciones
- Buscar continuamente la mejora de sus capacidades profesionales
- Practicar con justicia y honestidad
- Motivar a otros profesionales del área a actuar de manera ética y profesional

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Breve historia de los estudios de la Cultura en las Organizaciones

De acuerdo a Harrison y Beyer (1993) “El primer intento sistemático para entender el trabajo de las organizaciones en términos culturales, ocurrió a principios de 1930 durante la última fase de los conocidos estudios de Hawthorne en la Western Electric Company en Chicago, Illinois” (p. 23). Dichos estudios se iniciaron con experimentos sobre las relaciones entre productividad y el medio ambiente físico de trabajo, arrojando resultados confusos y no explicables técnicamente; por lo que la compañía incorporó científicos del comportamiento al programa de la investigación, entre ellos se encontraban Elton Mayo, miembro de la Facultad de Negocios en Harvard, y W. Loyd Warner, renombrado antropólogo. A finales de 1932, este grupo de científicos demostraron que las culturas de las comunidades moldean las culturas de los sitios de trabajo, y estas a su vez determinan el comportamiento del trabajador y su correspondiente nivel de productividad en un ambiente específico de trabajo.

Los estudios de Hawthorne aportaron las primeras explicaciones culturales sobre el comportamiento de los trabajadores, propiciando a su vez la investigación antropológica y sociológica, que años más tarde favorecería al desarrollo de una corriente investigativa sobre el trabajo y las organizaciones, tal como el desarrollado por Melville Dalton, quien enfocó su investigación en el alcance de las subculturas surgidas naturalmente de las necesidades de los trabajadores, del mismo modo estudió cómo dichos grupos informales gobiernan los acontecimientos de una compañía.

Otra investigación de interés para la corriente organizacional de la época fue la realizada por Selznick, quien describió “las interacciones de las comunidades afectadas en términos de cómo las organizaciones responden a los cambios de las circunstancias” (Harrison y Beyer, 1993, p.27). Algunos científicos sociales del Instituto de Tavistock en Inglaterra, desarrollaron investigaciones en las organizaciones como sistemas culturales e introdujeron creencias sobre el valor positivo de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la organización.

El estudio de la cultura y su relación con los estudios organizacionales adquirieron gran importancia y alcanzaron mayor desarrollo a partir del año 1980, época en la que se editaron libros que analizaban la importancia de las culturas organizacionales para la productividad y adaptabilidad organizacional, tales como los libros de Oruchi con la “Teoría Z” (1981) y el de Peters y Waterman con “En busca de Excelencia” (1982).

Aki Sfeir y Mata (1994) en su Tesis de Grado *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una empresa del sector servicio: Estudio de un caso* señalan que la cultura organizacional se hizo atractiva para los gerentes, la prensa y los estudiantes en vista de los grandes cambios que debieron experimentar las empresas para poder competir con organizaciones de países y culturas diferentes; y a su vez por los crecientes estudios organizacionales que arrojaban importantes resultados, como es el caso de aspectos omitidos durante el estudio de diversas empresas relacionados a cómo funcionan y cómo afectan la vida de sus miembros.

2.1.2. Cultura

La cultura propiamente dicha es “un producto-proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimilados incide de modo operativo en la vida cotidiana, moldea la conducta, le da forma peculiar y una identidad a la vida de los individuos” (Aguilar, Pereyra y Alcázar, s.f., p. 12).

Pietri y Ruiz (1994) en su Tesis de Grado *Estudio de las prácticas gerenciales y supervisorias como elementos vinculados a la manera de percibir y valorar el clima y la cultura de un grupo de empresas* citan a Kluckhohn (1951) para definir que “la cultura consiste en patrones de pensamiento, sentimientos y reacciones, adquiridos y transmitidos principalmente por símbolos, constituyendo los distintos logros de los grupos humanos. El centro esencial de la cultura está formado por ideas tradicionales y especialmente apegados a valores”.

La cultura de una empresa determina la forma como funciona la misma, por lo que cada una de ellas es única y autónoma al desarrollar sus estrategias, definir sus estructuras e implantar sistemas. Robbins (2004) expone que: “la cultura es escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho. Pero todas las organizaciones generan un conjunto básico de premisas, entendidos y reglas tácitas que rigen la conducta cotidiana en el centro de labores...” (p. 528).

2.1.3. Organización

La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Según Gómez (2001), la organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse dentro del marco de sus límites formales.

2.1.3.1. Los Proyectos y las Organizaciones. De acuerdo al Project Management Book of Knowledge (PMBOK) (2002), “los proyectos son típicamente parte de una organización mayor que la del proyecto (corporaciones, agencias de gobierno, instituciones de salud, entidades internacionales, asociaciones profesionales, y otras). Incluso cuando el proyecto es la organización (convenios, asociaciones), estará igualmente influido por la organización u organizaciones que le dieron lugar” (p. 18).

El Project Management Book of Knowledge (PMBOK) (2002), señala que las estructuras de la organización pueden ser caracterizadas dentro de un espectro que va desde funcional a proyectizada, pasando por una variedad de estructuras matriciales. La mayoría de las organizaciones modernas incluyen todas estas estructuras en varios niveles. En la tabla 1 se relacionan características claves de los proyectos con los principales tipos de estructura de la organización.

Tabla 1: Influencia de la Estructura de a Organización en los Proyectos

Estructura de la Organización Características Del Proyecto	Funcional	Matriz			Proyectizada
		Matriz Débil	Matriz Balanceada	Matriz Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o ninguna	Limitada	Baja o Moderada	Moderada o Alta	Alta o Casi Total
% de personal de la organización ejecutante asignado en tiempo completo a trabajos del Proyecto	Virtualmente nadie	0 a 25%	15 a 60%	50 a 95%	85 a 100%
Rol del Director del Proyecto	Tiempo parcial	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo completo	Tiempo completo
Títulos comunes para el Rol del Director del Proyecto	Coordinador o líder del Proyecto	Coordinador o líder del Proyecto	Coordinador o líder del Proyecto	Coordinador o líder del Programa	Coordinador o líder del Programa
Personal administrativo de Dirección del Proyecto	Tiempo parcial	Tiempo parcial	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo completo

Fuente: Project Management Book of Knowledge (PMBOK) (2002).

2.1.4. Cultura Organizacional

Las organizaciones tienen cualidades intangibles, un cierto estilo, un carácter, una forma de hacer las cosas que forman parte de su identidad. Esto es conocido como Cultura Organizacional, que es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen a una organización de otras.

Ferreira y Disla (2003) en su Monografía *La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear, s.a. Esperanza* indican que “La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización”.

Según Robbins (2004), “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que la distinguen de las otras”, por lo que está íntimamente relacionada con las apreciaciones, valoraciones y descripciones que puedan hacer los empleados acerca de su organización, y que independientemente de las diferencias culturales existentes entre ellos, se espera los resultados sean semejantes para un mismo grupo.

Chiavenato (2004) en su libro de Comportamiento Organizacional afirma que “la Cultura Organizacional no es posible percibirla ni observarla en sí, sino solo por medio de sus efectos y consecuencias”. Así pues, la asemeja con un *iceberg* (ver Figura 1), donde representa en la parte superior del mismo (sobre el nivel del agua) los aspectos visibles, superficiales y públicamente observables de las organizaciones, que están determinados por su cultura y se refieren a las operaciones y trabajos cotidianos. Mientras que en la parte inferior (bajo el nivel del agua) se representan los aspectos invisibles,

profundos y difíciles de observar, que se relacionan con los aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura.

Figura 1. El iceberg de la Cultura Organizacional.



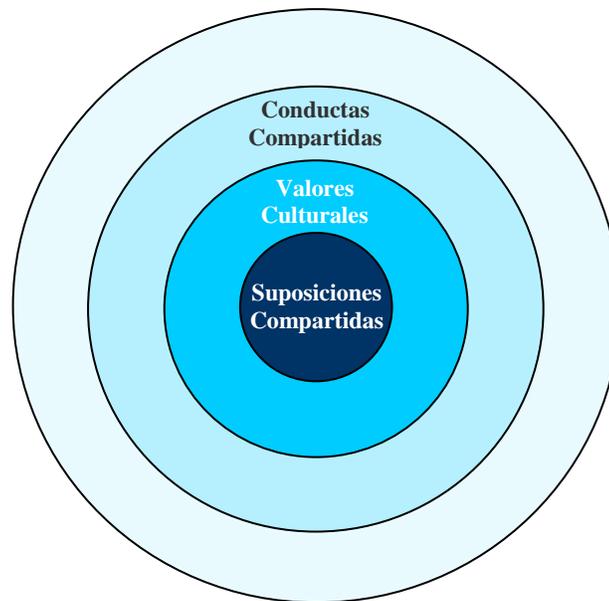
Fuente: Chiavenato, I. (2004)

La Cultura Organizacional existe en diversos niveles que difieren en términos de visibilidad para el observador y resistencia al cambio, tal como lo describen Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) en su libro *Comportamiento Organizacional* (ver Figura 2):

El nivel menos visible o más profundo es el de las *Suposiciones Compartidas Básicas*, que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas. Constituyen un mapa mental que le indica a los miembros de la

organización los modos de interpretar las cosas, cómo reaccionar emocionalmente, a qué prestarle atención y qué acciones tomar ante determinadas situaciones.

Figura 2. Niveles de Cultura Organizacional



Fuente: Hellriegel, Slocum y Woodman (1999)

El siguiente nivel es el de los *Valores Culturales*, que representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas, etc. Son parte de una ideología o filosofía que sirve de guía y dirección en la actuación diaria de los miembros de la organización. Está en un nivel consciente, “el deber ser”, y permite la predicción de muchos de los comportamientos observados.

La *Conducta Compartida* comprende a las normas. Es más tangible y en cierta forma más fácil de cambiar que los valores. Se refiere a las regulaciones y normativas establecidas que modelan la conducta de los individuos en la organización.

El nivel más superficial de la Cultura Organizacional está conformado por los *Símbolos Culturales o Artefactos*, que son lenguajes, jergas, ademanes, ritos, imagen, arquitectura del ambiente, forma de vestir u otros objetos físicos con significados particulares dentro de una cultura. Incluyen todos los fenómenos que uno ve, escucha y siente cuando entra en una organización. Lo más resaltante de este nivel es que es muy fácil de observar pero difícil de interpretar.

2.1.4.1. Características Esenciales de la Cultura Organizacional. Diversos autores han identificado ciertas características que captan la esencia de la cultura organizacional. A continuación se mencionan las citadas por Robbins (2004) en su libro Comportamiento Organizacional:

- **INNOVACIÓN Y CORRER RIESGOS:** grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **MINUCIOSIDAD:** grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:** grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- **ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS:** grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- **AGRESIVIDAD:** grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

- **ESTABILIDAD:** grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas (*status quo*), en lugar de cambiar o crecer.

En función a este grupo de características se puede esbozar la cultura dominante de una organización determinada. La cultura dominante es la que expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización.

Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable. Una cultura organizacional así, facilita que se genere compromiso con algo más que el interés personal, es decir, con el beneficio de toda la organización. Esto genera una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

2.1.4.2. Tipos de Cultura. Cada organización desarrolla una cultura central que expresa significados comunes a todos sus miembros, pero al mismo tiempo cada división o departamento dentro de la misma desarrolla subculturas que responden a las experiencias compartidas de sus integrantes. Estas subculturas incluyen valores centrales de la cultura dominante, junto con otros que son típicos de los miembros del departamento o división, así los valores centrales se conservan en lo esencial, pero tenderán a modificarse para reflejar la situación especial de cada unidad de la organización. Según Robbins (2004) “Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas”.

En ocasiones la cultura se encuentra fragmentada y por tanto carece de efectividad, pues no hay una interpretación uniforme de lo que es el comportamiento correcto o incorrecto, estos casos se conocen como culturas débiles.

Las culturas fuertes son aquellas que refuerzan la misión, propósito y estrategia de la organización. Están conformadas por un sistema de reglas informales y/o formales que le indican a las personas como deben comportarse y qué es lo que se espera de ellas. Las culturas fuertes permiten reducir el grado de incertidumbre, proveen una estructura y un conjunto de valores con los cuales operar. Mientras más individuos compartan y acepten los valores centrales, más fuerte será la cultura de esa organización. Esta unanimidad estimula la cohesión y el compromiso con la empresa.

Pietro y Ruiz (1994) en su Tesis de Grado *Estudio de las prácticas gerenciales y supervisorias como elementos vinculados a la manera de percibir y valorar el clima y la cultura de un grupo de empresas* citan a Deal & Kennedy (1985) para indicar que “algunos estudios han comprobado que una cultura vigorosa lleva al éxito a las organizaciones, pues ésta mantiene la unión entre sus miembros, logrando la aceptación de las metas y la motivación de su personal. Una cultura vigorosa permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje mejor.”.

2.1.4.3. Funciones de la Cultura Organizacional. Dentro de las organizaciones la cultura cumple varias funciones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes (Robbins, 2004):

- Define límites: Marca diferencias entre las organizaciones.
- Propicia la identidad de los integrantes para con la organización: los elementos de la organización son establecidos, compartidos y conocidos por los miembros del grupo.
- Genera estrechos vínculos entre los empleados y la organización: los empleados sienten a la organización como parte de sí mismos, y sus actividades tienden a ir más allá de las obligaciones.
- Refuerza la estabilidad social: esto se refiere tanto a la organización

2.1.4.4. Factores que afectan la Cultura Organizacional. Existen diversos factores, propios de cada empresa, que afectan la cultura organizacional de la misma. En tal sentido, Ferreira y Disla (1994) en su Monografía *La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear, s.a. Esperanza* señalan algunos factores que afectan frecuentemente a las organizaciones, estos son:

- “La historia y propiedad: Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- La tecnología: Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura”.

2.1.4.5. El Desempeño y la Cultura Organizacional. El desempeño es la conducta de una persona ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la

satisfacción que logra haciéndolo. Para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral requiere al menos de Recursos, Competencias y Compromiso.

Varios autores, tales como: Deal & Kennedy (1982); Peters & Austin (1985); Peters y Waterman (1982); Jacob (1995); han afirmado que las culturas fuertes, bien desarrolladas, son una característica importante de las organizaciones con antecedentes de desempeños notables, como *Wal-Mart*, *Hewlett-Packard*, *Procter & Gamble*, *Microsoft*, entre otros.

Las culturas fuertes se asocian con un alto desempeño debido a tres razones fundamentalmente (Hellriegel, Slocum y Woodman , 1999):

- Con frecuencia la cultura fuerte concilia estrategia y cultura. Esta conciliación se considera esencial para llevar a la práctica, con éxito, la estrategia empresarial
- La cultura fuerte conduce a la coincidencia de metas entre los empelados, y por lo tanto, éstos poseen un acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas.
- Por último, la cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado, lo cual es determinante para establecer la dedicación para lograr la excelencia en el desempeño que caracteriza a las organizaciones exitosas.

Sin embargo, tal vez las culturas fuertes no siempre sean superiores a las débiles. Ciertos estudios señalan que el tipo de cultura es más importante que su fortaleza. Algunos ejemplos de tipos de cultura catalogados como exitosas son la cultura de calidad total, cultura desempeño alto – compromiso alto, entre otros.

Lo que es cierto, es que existe una relación entre el desempeño y la cultura organizacional, sin embargo, no existen fórmulas exactas que definan el efecto de una sobre la otra. Tal vez lo más adecuado es comprender que el efecto de la cultura sobre el desempeño de la organización dependerá en gran medida de las condiciones dadas.

2.1.4.6. Los Proyectos y la Cultura Organizacional. De acuerdo al Project Management Book of Knowledge (PMBOK) (2000), la madurez de la organización con respecto a la cultura puede incidir en los proyectos. La cultura desarrollada por las organizaciones se manifiesta en sus valores compartidos, normas, creencias y expectativas, políticas, procedimientos, visión de las relaciones de autoridad, entre otros; por lo que frecuentemente la cultura tiene una influencia directa sobre los proyectos. A continuación se citan un par de ejemplos que ejemplifican lo anteriormente descrito:

- Las organizaciones agresivas o emprendedoras apoyan a los equipos de proyectos con enfoques inusuales o de alto riesgo.
- Las organizaciones participativas acogen a directores de proyectos (PM) con estilos altamente participativos, mientras que otros PM con estilo autoritario se verían confrontados.

2.1.5. Cambio Organizacional

Literalmente la palabra cambio, de acuerdo al Diccionario Enciclopedia SALVAT, significa “Acción y efecto de cambiar”. Los cambios son procesos de transición de un estado a otro, que implican modificaciones y/o transformaciones tanto de orden cualitativo como cuantitativo de la realidad afectada. El hecho de cambiar implica hacer las cosas de otra forma a la tradicional.

Según Robbins (2004) los cambios pueden ser accidentales o planeados, los primeros suceden por casualidad, mientras que los segundos son una actividad intencional y se orientan a lograr objetivos teniendo como metas mejorar las capacidades de la organización a fin de adaptarse a los cambios de su entorno y a su vez lograr transformaciones en el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de la organización. Las actividades relacionadas a los cambios planeados dentro de una organización son dirigidas por los que Robbins (2004) llama “Agentes de Cambio”, que pueden o no formar parte de la misma y actúan como catalizadores.

Aguilar, Pereyra y Alcázar (s.f.) definen el Cambio Organizacional como la “capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio interno o externo, mediante el aprendizaje”. También puede definirse como “un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”.

El cambio en las organizaciones desempeña un importante rol que le permite mantenerse competitivo dentro su cambiante e incierto universo o campo de acción. Dichos cambios son necesarios para sustituir viejos modelos o paradigmas de trabajo por otros nuevos que modernicen, actualicen y re proyecten los procesos y métodos de trabajo. Existen diversas situaciones en las cuales se hace imperante la implantación de cambios en una organización, Chiavenato I. (2004) en su libro Comportamiento Organizacional expone los siguientes ejemplos:

- Cambio en el tamaño de la organización debido al crecimiento, la consolidación o la reducción.
- Cambio en las operaciones, e los productos o servicios, en los clientes o en los proveedores.
- Cambio de personas clave, que puedan alterar los objetivos de la organización, los intereses y las habilidades.
- Dificultad para alcanzar objetivos, capitalizar las oportunidades ser innovadora.
- Incapacidad para ejecutar las tareas y las operaciones en el momento preciso.
- Centralización, que congestiona el trabajo de los ejecutivos en la cúpula.
- Costo de operaciones elevado o presupuestos incumplidos.
- Problemas éticos y morales.
- Sistema jerárquico que inhibe la agilidad, la libertad en el trabajo y el control estratégico.
- Planeación pesada y alejada de los gerentes y de sus equipos.
- Falta de innovación derivada de especificaciones e los controles y en la supervisión.
- Soluciones uniformes aplicadas a situaciones no uniformes.

- Dificultad en las relaciones y conflictos entre las unidades, las divisiones o las subsidiarias.
- Duplicación de actividades o de puestos.
- Subaprovechamiento de recursos materiales y financieros.
- Aumento de reclamaciones de los clientes los asociados de la organización.

Para que los cambios ocurran deben existir necesidades las cuales se originan mediante la interacción de fuerzas que pueden ser internas o externas, las primeras provienen desde dentro de la organización creando necesidades de cambio de orden estructural, mientras que las segundas provienen de afuera de las organizaciones creando necesidades de cambio de orden interno. La tabla 2 presenta seis fuerzas que estimulan los cambios que se registrados actualmente en las organizaciones a nivel mundial.

Tabla 2: Ejemplos de fuerzas actuales de cambio

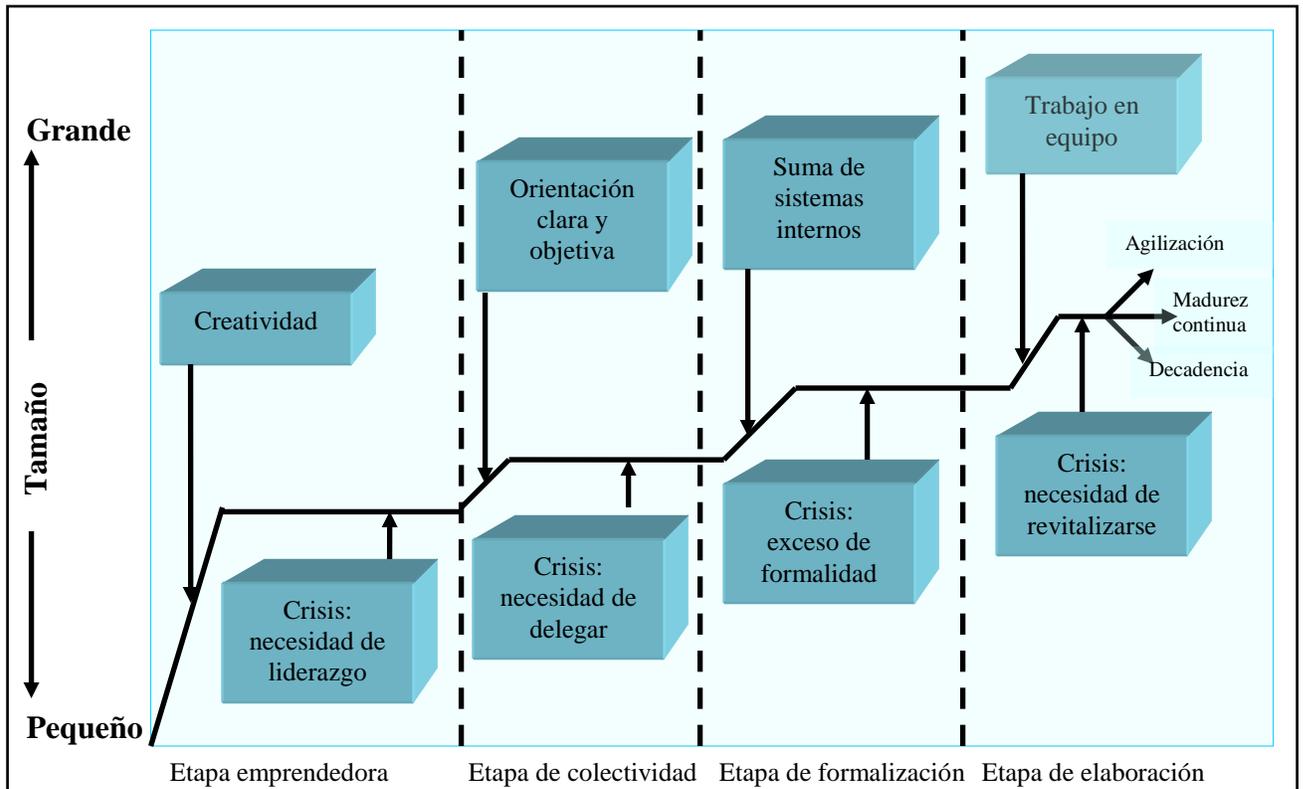
Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la Fuerza de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Más diversidad cultural • Aumento de los profesionistas • Muchos empleados nuevos sin suficientes habilidades.
Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras más rápidas y baratas • Nuevos medios de comunicación inalámbrica • Desciframiento del código genético humano.
Crisis económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ascenso y ocaso de las empresas punto com • Devaluación de la moneda • Cambio de los precios del petróleo.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia global • Fusiones y consolidaciones • Crecimiento del comercio electrónico.
Tendencias Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Salas de Chat en Internet • Aumento en el interés de vivir en las ciudades
Política mundial	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de los mercados chinos • Colapso de la Unión Soviética

Fuente: Robbins, S. (2004).

2.1.5.1. Ciclo de vida de las organizaciones. Todas las organizaciones a lo largo de su existencia sufren procesos de cambios que comúnmente siguen el siguiente patrón: nacimiento, crecimiento, envejecimiento y eventualmente la muerte. Este esquema puede considerarse denominador común entre diversas organizaciones puesto que sus diseños organizacionales siguen patrones similares. De acuerdo a Greigner (1972) citado en Chiavenato (2004), cada etapa del ciclo de vida de las organizaciones pasa a la siguiente como resultado de una crisis o necesidad, siguiendo consecutivamente una progresión natural (Ver figura 3).

- Etapa emprendedora: Al nacer una organización, ésta centra su atención en la creatividad a fin de innovar en el mercado para poder sobrevivir. La crisis a afrontar en esta etapa es la “necesidad de liderazgo”.
- Etapa de colectividad: En esta etapa comienzan a aparecer algunos sistemas formales relacionados a la comunicación, control, sistemas de jerárquicos de autoridad. La crisis inicia cuando el liderazgo de los estratos superiores limita a los niveles más bajos coartando la libertad de acción. Se presenta crisis de autonomía porque los gerentes no delegan funciones ni responsabilidades.
- Etapa de formalización: En esta etapa comienzan a planificarse estratégicamente las operaciones de la empresa empleando normas y sistemas formales de control y comunicación. Se implantan sistemas de incentivos para asegurar que los empleados cumplan los objetivos programados. La crisis surge cuando la organización se hace demasiado grande y la burocracia invade los grupos de trabajo.
- Etapa de elaboración: En esta etapa se simplifican y disminuyen los sistemas formales propiciando los trabajos en equipos y fomentando la colaboración particular de cada empleado. La crisis se fundamenta en la necesidad de revitalizarse para hacerse más ágil e innovador.

Figura 3: Etapas de desarrollo de una organización

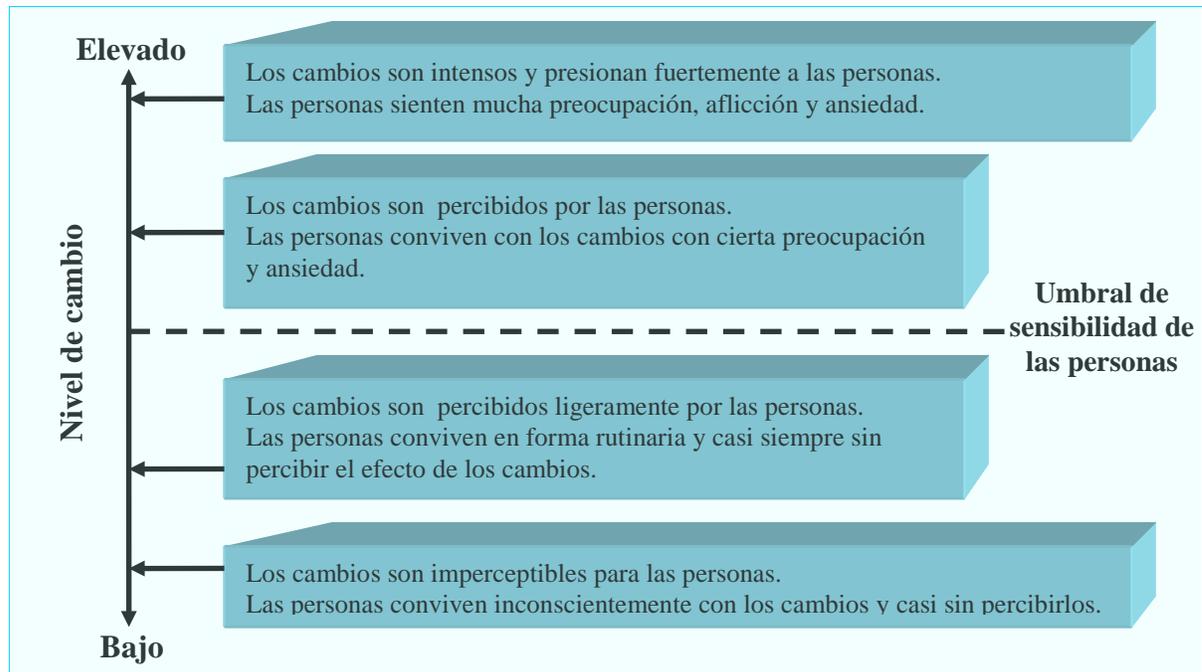


Fuente: Chiavenato, I. (2004).

2.1.5.2. Las personas y el cambio. En todas las organizaciones la implantación de cambios propicia determinadas modificaciones en el comportamiento, la rutina, los procedimientos de trabajo de las personas, etc. Cada individuo tiene su propia manera de aceptar, asimilar y contribuir a la implantación de cambios, por lo que Chiavenato (2004) presenta un umbral de sensibilidad de las personas al cambio (ver figura 4), donde describe que “hasta cierto umbral, el cambio es un hecho diario y común en los ambientes de las organizaciones, y casi siempre pasa inadvertido para las personas.” (p. 559); mientras que en el caso contrario “cuando el cambio es mas importante y sobrepasa su umbral de sensibilidad, aguza la atención y produce efectos en las personas provocándoles preocupación, aflicción y ansiedad, sobre todo cuando desconocen su naturaleza y consecuencias” (p. 559). De este modo, el nivel de cambio real dentro de una

organización oscila entre bajo y elevado dependiendo la sensibilidad que tenga cada uno de sus miembros en relación al cambio que perciben, puesto que de ello dependerá el tipo de reacción que tengan.

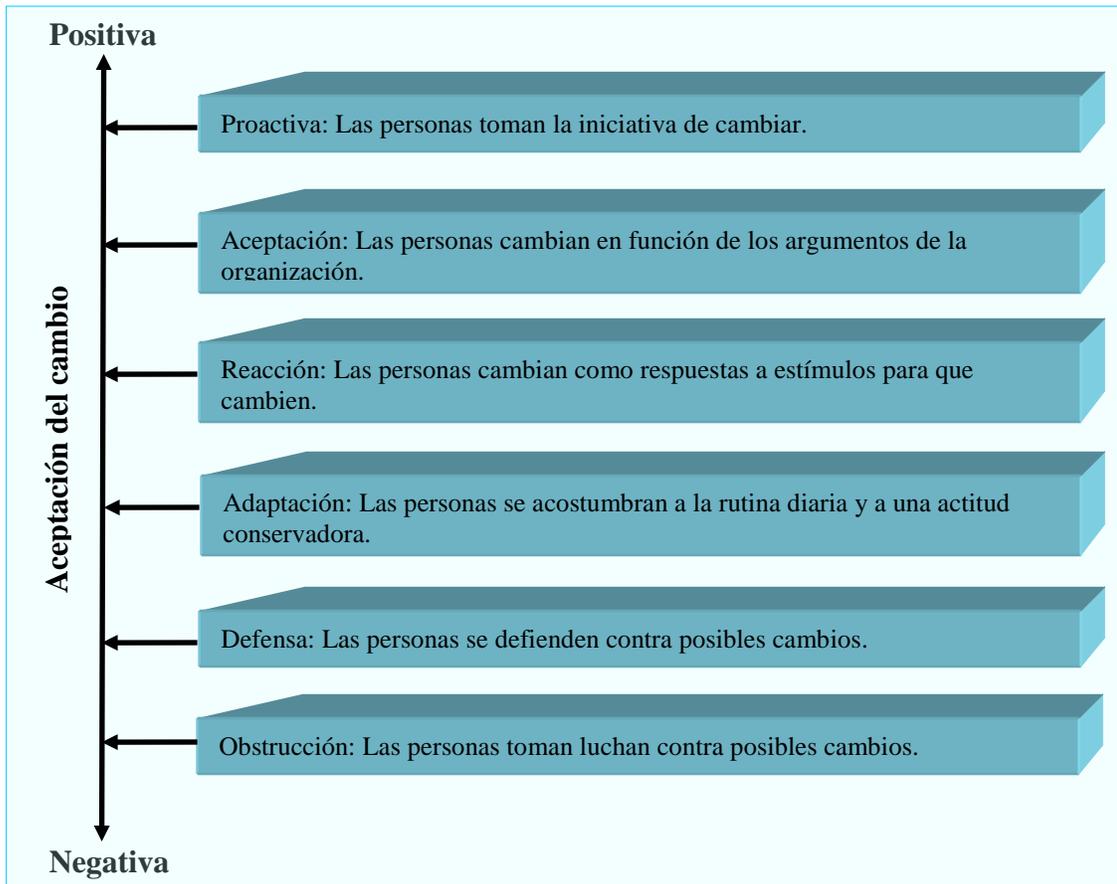
Figura 4: Umbral de sensibilidad de las personas al cambio.



Fuente: Chiavenato, I. (2004).

Una Cultura Organizacional adecuada, un ambiente laboral propicio y los estímulos individuales y grupales para la mejora y excelencia de la organización, son factores determinantes para la implantación exitosa de cambios dentro de una organización. Todos estos factores se encuentran estrechamente vinculados con el recurso humano (empleados, administradores, directores) quienes enfrentan los cambios de distintas formas entre sí, dependiendo de la aceptación individual que tengan para con los cambios planteados. En tal sentido, Chiavenato (2004) da una idea de las diferentes reacciones de las personas definiendo los tipos de aceptación del cambio, tal como puede observarse en la figura 5.

Figura 5: Tipos de aceptación del cambio.

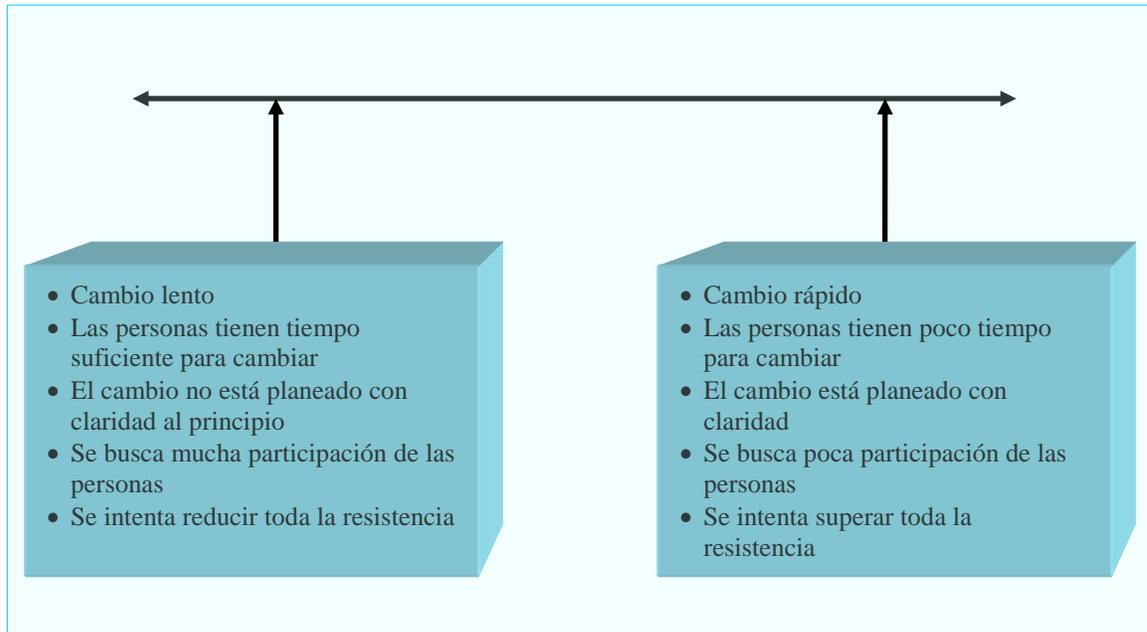


Fuente: Chiavenato, I. (2004).

2.1.5.3. Continuo del cambio. Un vez reconocida la necesidad de implantar algún(os) cambio(s), se debe determinar el tipo de cambio que se desea hacer y la rapidez con que se debe realizar. Chiavenato (2004) da una idea del continuo del cambio tal como se muestra en la figura 6, donde se observa que en la medida que los agentes de cambio utilicen estrategias del lado derecho del continuo obligan a las personas a cambiar rápidamente produciendo efectos colaterales a corto y largo plazo; mientras que al emplear estrategias del lado izquierdo del continuo contribuyen al desarrollo de la organización y sus miembros. Así pues, de acuerdo a Kotter (1979) citado en Chiavenato (2004), al seleccionar las estrategias del cambio éstas deben estar alineadas con las siguientes variables de la situación, cuyo respectivo continuo se muestra en la figura 7:

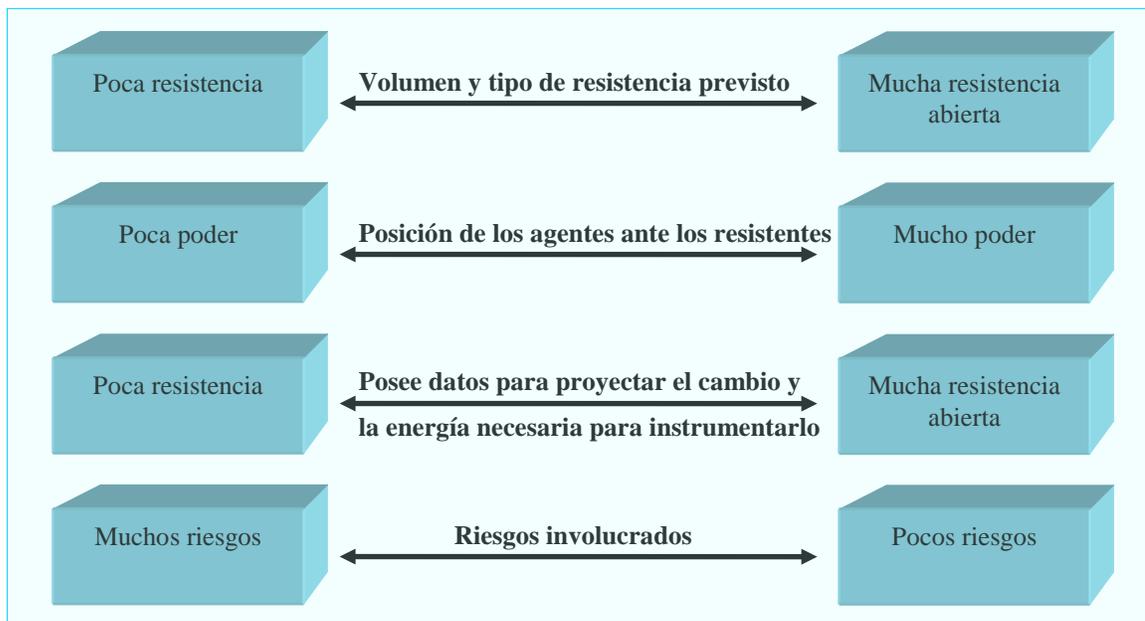
- *Volumen y tipo de resistencias previstos:* Cuanto mayor resistencia se prevea, tanto mayor será la dificultad para superarla y, por consiguiente, tanto mayor será la necesidad de que los agentes se deslicen hacia la izquierda del continuo para buscar la forma más adecuada de reducir parte de esa resistencia.
- *Posición de agente ante los resistentes:* Especialmente en lo que se refiere al poder, el liderazgo y la confianza. Cuanto menor poder tenga el agente en relación con las demás personas, tanto más tendrá que desplazarse hacia la derecha del continuo. Por el contrario cuanto más fuerte y más confiable sea su posición ante quienes se resisten al cambio, tanto más se deberá desplazar hacia la izquierda.
- *Datos que se poseen para proyectar el cambio y la energía que permita implementarlo:* Cuanto más dependa el agente de la información y del compromiso de otras personas para ayudarlo a proyectar y ejecutar el cambio, tanto más se tendrá que deslizar hacia la izquierda. En la medida que el agente posea datos y conocimientos sobre el cambio que se hará y suficiente energía para implementarlo, tanto más se tendrá que desplazar hacia la derecha del continuo.
- *Riesgos individuales:* Cuanto mayor sea el potencial de riesgos a corto plazo para el desempeño y la supervivencia de la organización, en caso de no cambiar la situación presente, tanto más se tendrá que desplazar el agente hacia la derecha. Cuando los riesgos son pequeños y presionan poco, el agente se tendrá que desplazar más hacia la izquierda.

Figura 6: Continuo del cambio.



Fuente: Chiavenato, I. (2004).

Figura 7: Continuo de las variables estratégicas de cambio.



Fuente: Chiavenato, I. (2004).

2.2. Marco Conceptual.

Con el fin de facilitar la comprensión de la información planteada en esta investigación se describen a continuación una serie de términos de importancia relacionados con el tema:

- **Comportamiento Organizacional:** Campo de estudio que investiga el impacto que tienen individuos, grupos y estructuras en la conducta dentro de la organización, con la finalidad de aplicar estos conocimientos en la mejora de la eficacia de la empresa.
- **Compromiso Organizacional:** Grado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas, y desea seguir perteneciendo a ésta.
- **Cultura Organizacional:** Percepción común de los miembros de la organización; sistema de significados compartidos.
- **Desempeño:** Referido al cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio determinados.
- **Productividad:** Medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia.
- **Valores:** Convicciones básicas de que un modo de conducirse o un estado final de existencia es preferible en lo personal o para la sociedad a un modo opuesto o contrario.

CAPÍTULO 3

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. Historia de la empresa Construcciones Edoardo C.A.

La empresa “Construcciones Edoardo C.A.” fue fundada en el año 1978 por el Sr. Edoardo Mazzetta Ferrante, originalmente con el nombre de “Edificaciones del Centro” (EDICEN). Luego, tras 9 (nueve) años de experiencia en el mercado de la construcción en la región central de nuestra geografía nacional, se registró en 1987 con el nombre que tiene actualmente bajo el número 49 Tomo 35-A. La empresa cuenta con un personal conformado, en promedio, por 90 personas, catalogándose dentro del grupo de pequeñas y medianas empresas venezolanas. Su principal cliente es el sector privado, aunque eventualmente se han ejecutado obras para el Gobierno Nacional.

3.2. Misión.

Desarrollar obras civiles en el territorio nacional, para brindar soluciones y satisfacer las necesidades de la población a la cual esté dirigida.

3.3. Visión.

Ser reconocidos como una empresa líder en el mercado de la construcción a nivel nacional, logrando la consolidación de grandes obras civiles y manteniendo la satisfacción total de los clientes en cuanto a calidad, tiempo y costos.

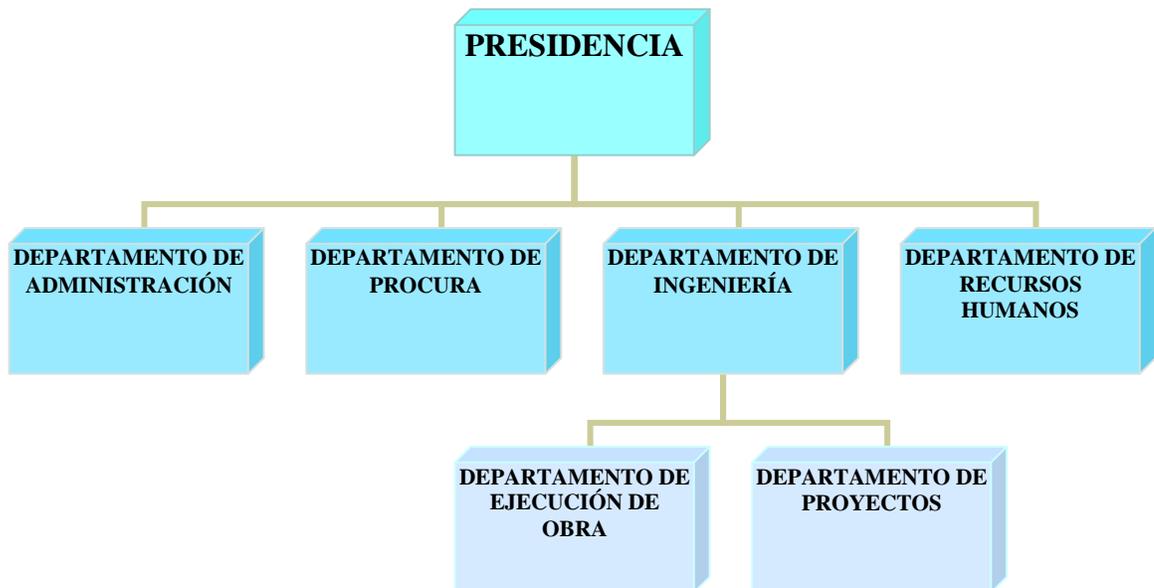
3.4. Valores.

- Integridad
- Liderazgo
- Innovación
- Responsabilidad
- Confianza
- Calidad
- Velocidad
- Trabajo en Equipo

3.5. Estructura de la Organización.

La empresa Construcciones Edoardo C.A. tiene una estructura organizativa del tipo funcional. En la figura 8 se presenta el Organigrama de la empresa en cuestión.

Figura 8: Organigrama de la empresa Construcciones Edoardo C.A.



Fuente: Currículum Vitae de la empresa Construcciones Edoardo C.A. (2004).

Existen cuatro departamentos bien diferenciados que a saber son: Administración, Procura, Ingeniería y Recursos Humanos. Cada Departamento hace su trabajo con independencia del resto de ellos, es decir, a pesar de que la empresa trabaja por proyectos, el alcance percibido para ellos está restringido a los límites de la función. Para cada proyecto, los empleados tienen un superior claramente establecido, la autoridad de los Directores de Proyectos es muy poca y tanto el personal administrativo como los Directores de Proyectos están asignados a tiempo parcial.

3.6. Gestión de Construcciones Edoardo C.A. (2004-2006).

En el lapso comprendido entre los años 2004 y 2006, la Empresa Construcciones Edoardo C.A. ha ejecutado 43 obras de construcción civil, de las cuales actualmente existen 14 en ejecución. Todas se han ejecutado en el tiempo planificado para el cliente, aún cuando esto haya implicado horas extras de trabajo para la empresa. De las 43 obras, 34 han estado dentro del presupuesto planificado y 9 de ellas no, este desajuste ha sido causado mayormente por actividades no contempladas en presupuestos de contratos por suma global.

Construcciones Edoardo C.A. ha desarrollado proyectos en los Estados Aragua, Carabobo, Miranda, Bolívar, Sucre, Zulia, Guárico, Distrito Capital, entre otros. La empresa se encuentra dentro de un mercado en crecimiento constante, y a pesar de que las obras giran en torno a los mismos clientes, éstos en su mayoría forman parte de los empresarios que monopolizan el comercio en la zona central, y a su vez impulsan a la empresa a penetrar otros mercados.

La responsable labor de Construcciones Edoardo C.A. a lo largo de tantos años en el ramo de la construcción, le proporciona a la empresa gran prestigio entre los clientes y las poblaciones atendidas, así como también seguridad en la asignación de futuros trabajos. En cada uno de los proyectos ejecutados se ha tenido como meta la exitosa culminación de los mismos.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL TRABAJO

Dado que entre los objetivos específicos del presente estudio se tiene el diagnóstico de la Cultura Organizacional prevaleciente en la empresa Construcciones Edoardo C.A. y la identificación de los cambios requeridos por los miembros de la organización para ser implantados en la mencionada empresa, se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos que hicieran posible lograr dichos objetivos. Para ello, primeramente se realizó una investigación bibliográfica sobre cada una de las dimensiones seleccionadas como componentes importantes de las variables en estudio que son Cultura y Cambio Organizacional. Posteriormente se procedió a operacionalizar ambas variables a fin de lograr positivamente la medición empírica de las mismas. Una vez elaborados los instrumentos de recolección de datos, estos fueron aplicados a los miembros de la muestra seleccionada a fin de obtener la información deseada para analizarla y lograr el objetivo principal de la investigación.

4.1. Diseño de la Encuesta.

Para este estudio se diseñó una encuesta con escalas tipo Likert, la cual es un formato de cuestionario frecuentemente utilizado, en el cual la persona que contesta debe indicar su grado de conformidad con cada una de las declaraciones hechas en la misma. Típicamente, en las encuestas con escalas tipo Likert se dan 5 opciones de respuesta (1-2-3-4-5) que pueden ir desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, u otra declaración similar. Los resultados muestran un nivel ordinal de preferencia (una secuencia) pero no corresponden a un valor matemático preciso. Este tipo de encuestas normalmente se utiliza como herramienta de medición de “actitudes”, que bien pueden ser dirigidas hacia evaluaciones de cualquier índole.

Ejemplo: El desempeño de las mujeres en el trabajo no es tan bueno como el de los hombres en cargos similares.

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- No Estoy de Acuerdo ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

El cuestionario aplicado para el diagnóstico de la Cultura Organizacional está conformada por escalas tipo Likert con cinco (5) opciones de respuesta, que consta de veinte (20) preguntas que permiten evaluar las siete (7) características esenciales de la Cultura Organizacional propuestas por Robbins (2004), mencionadas anteriormente en la sección 4.2.4.1, que son: Innovación y Correr Riesgos, Minuciosidad, Orientación a los Resultados, Orientación a las Personas, Orientación a los Equipos, Agresividad y Estabilidad.

Al operacionalizar la variable en estudio, en este caso la Cultura Organizacional, se obtuvo una tabla (ver Tabla 3) donde se exponen las dimensiones de la variable, sus respectivos indicadores operacionales y los ítems del cuestionario asociados a cada indicador.

Sin desviarse del objetivo principal de elaboración de la presente encuesta, tal como lo es el diagnóstico de la Cultura Organizacional actual prevaleciente en la empresa Construcciones Edoardo C.A., al diseñar el instrumento se anexó a la derecha del mismo una columna adicional para diagnosticar la Cultura Organizacional deseada por los miembros de dicha empresa, a fin de establecer posteriormente una comparación entre ambas situaciones (cultura actual – cultura deseada) y enriquecer los resultados del presente trabajo de investigación. Un modelo de esta encuesta puede ser consultado en el Anexo A del presente Trabajo Especial de Grado.

Tabla 3. Operacionalización de la variable Cultura Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Cultura Organizacional	Innovación y Correr Riesgos	• Riesgo	A.1- La Organización acostumbra tomar riesgos y los acepta con emoción y desafío.
		• Tolerancia a los cambios	A.2- En su organización se permite ver las cosas de una manera distinta a como normalmente son concebidas.
		• Innovación	A.3- Su Supervisor lo alienta a concebir ideas nuevas y diferentes.
	Minuciosidad	• Claridad de decisiones	A.4- Su Supervisor acostumbra a dar explicaciones racionales y detalladas acerca de sus decisiones.
		• Tolerancia	A.5- Su Supervisor tolera únicamente los razonamientos bien sustentados.
			A.6- Su Supervisor tolera retrasos en la entrega de trabajos asignados.
	Orientación a los Resultados	• Rendimiento	A.7- Si el desempeño de una persona no fue el adecuado, la Organización considera que ya no es relevante tomar en consideración el esfuerzo que haya hecho esta persona.
		• Logro de objetivos	A.8- Normalmente la Organización se interesa más en los resultados obtenidos, que en la forma en que se logren.
			A.9- La meta es lograr los objetivos a costa de lo que sea.
	Orientación a las Personas	• Sentido humano	A.10- Los objetivos y metas del Departamento están por encima de cualquier necesidad personal de sus empleados.
		• Igualdad	A.11- Su Supervisor trata a todos los empleados por igual.
		• Sensibilidad	A.12- Su Supervisor es sensible a sus necesidades y problemas.
	Orientación a los Equipos	• Propósito compartido	A.13- La tendencia en la Organización es a trabajar por equipos.
		• Individualismo	A.14- Su Supervisor prefiere que sus empleados hagan su trabajo y reporten los resultados individualmente.
		• Cooperación	A.15- Su Supervisor mide su desempeño en términos de su adaptación y contribución al equipo en el cual se desenvuelve.
	Agresividad	• Competencia	A.16- La Organización propicia la competencia entre sus empleados
		• Reconocimiento	A.17- En la Organización las personas enérgicas y competitivas tienen una ventaja clara sobre el resto de los empleados.
		• Atmósfera laboral	A.18- La Organización propicia un clima tenso y de presión para lograr que los empleados logren sus objetivos.
	Estabilidad	• Costumbre	A.19- La Organización prefiere mantener el estado de las cosas tal como se han venido haciendo.
		• Evasión	A.20- La Organización suele evadir situaciones en las que se haga imperante realizar cambios sustanciales.

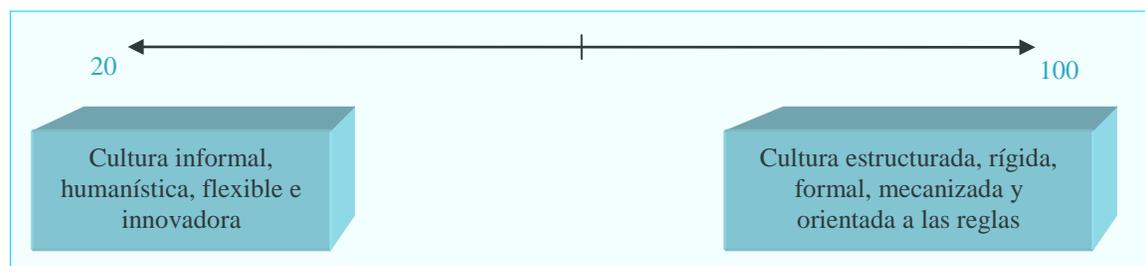
Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Se diseñó la encuesta para que las personas contesten cada pregunta dos veces, indicando primero su percepción de la situación actual, y luego la situación deseada. El primer conjunto de respuestas (situación actual) permite hacer un diagnóstico de la cultura real de la organización. El tipo de cultura es medido a través de la media de las respuestas obtenidas en cada pregunta. Adicionalmente se parte de la premisa de que al observar alto consenso en las respuestas dadas por los distintos individuos en esta primera serie, lo cual indica que hay una interpretación uniforme de lo que es el comportamiento correcto o incorrecto, puede concluirse que si la empresa tiene una cultura fuertemente asentada o no. La variabilidad en las respuestas es medida a través de la desviación estándar.

El segundo conjunto de respuestas (situación deseada) permite determinar que tanto encajan los individuos dentro de la cultura de la organización estudiada. La situación deseada indica qué tipo de cultura es más acorde con cada persona, de acuerdo a su propia percepción, y por lo tanto puede ser una medida del grado de aceptación de la cultura y el agrado de estar inmersa en ella. Ésta se mide también a través de las medias.

En esta encuesta la puntuación total obtenible está dentro del rango entre 20 y 100. Mientras más alta es la puntuación obtenida, la cultura predominante es estructurada, rígida, formal, mecanizada y orientada a las reglas. Por el contrario, mientras más baja sea la puntuación, se refiere a cultura informales, humanísticas, flexibles e innovadoras, tal como puede observarse en la figura 9.

Figura 9: Continuo de tipos de Cultura Organizacional para el instrumento diseñado



Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

En la tabla 4 se muestra la plantilla de puntuaciones de las preguntas para poder calcular el puntaje total obtenido.

Tabla 4. Plantilla de puntuaciones de la encuesta de Cultura Organizacional

Asignación de Puntos	Preguntas Asociadas
Siempre = 1 Casi Siempre = 2 A Veces = 3 Casi Nunca = 4 Nunca = 5	A.1, A.2, A.3, A.6, A.11, A.12, A.13, A.15
Siempre = 5 Casi Siempre = 4 A Veces = 3 Casi Nunca = 2 Nunca = 1	A.4, A.5, A.7, A.8, A.9, A.10, A.14, A.16, A.17, A.18, A.19, A.20

Fuente: Diseñado por el autor. (2006).

En la tabla 5 se indica como interpretar la puntuación del 1 al 5 de cada pregunta con respecto a la dimensión que está asociada.

Tabla 5. Interpretación del puntaje por característica individual

Característica	Preguntas	Puntaje = 1	Puntaje = 5
Innovación y Correr Riesgos	A.1, A.2 y A.3	ALTA	BAJA
Minuciosidad	A.4, A.5 y A.6	BAJA	ALTA
Orientación a los Resultados	A.7, A.8 y A.9	BAJA	ALTA
Orientación a las Personas	A.10, A.11 y A.12	ALTA	BAJA
Orientación a los Equipos	A.13, A.14 y A.15	ALTA	BAJA
Agresividad	A.16, A.17 y A.18	BAJA	ALTA
Estabilidad	A.19 y A.20	BAJA	ALTA
Cultura Resultante		Cultura Informal, Humanística, Flexible e Innovadora	Cultura Rígida, Formal y Orientada a las Reglas

Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

De esta forma, si en las preguntas A.10, A.11 y A.12 se responde como: Siempre, Nunca y Nunca respectivamente, es decir, puntajes correspondientes a 5, 5 y 5 (ver tabla 3); quiere decir que se percibe una cultura con baja orientación a las personas.

4.2. Diseño de la Entrevista.

Para este estudio se diseñó una entrevista cualitativa, la cual es una conversación entre el entrevistador y el(los) entrevistado(s). Se seleccionó trabajar con una entrevista semi-estructurada, a fin de basarse en una guía de preguntas teniendo la libertad de incluir preguntas adicionales, en la que se incorporaron preguntas generales, de ejemplificación, estructurales y de contraste, las cuales fueron explicadas con detalle en la sección 1.4.4.

La entrevista diseñada para medir la variable “Cambio Organizacional” consta de diez (10) preguntas, de las cuales tres (03) de ellas están relacionadas con los cambios requeridos por los miembros de la organización par ser aplicados dentro de su empresa. Las siete (07) preguntas restantes evalúan cuatro (4) variables estratégicas de cambio propuestas por Chiavenato (2004), mencionadas anteriormente en la sección 4.2.4.4, que son: Volumen y tipo de resistencia previstos, Posición de agente ante los resistentes, Datos que se poseen para proyectar el cambio y la energía que permita implementarlo, por último los riesgos involucrados.

Al operacionalizar la variable en estudio, en este caso el Cambio Organizacional, se obtuvo la Tabla 6 donde se exponen las dimensiones de la variable, sus respectivos indicadores operacionales y los ítems de la guía de entrevistas asociados a cada indicador. Un modelo de esta guía de entrevista puede ser consultado en el Anexo B del presente Trabajo Especial de Grado.

Tabla 6. Operacionalización de la variable “Cambio Organizacional”

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Cambio Organizacional	Ambiente de trabajo	• Tipo de organización	B.1- ¿Qué opina usted de esta empresa?
		• Satisfacción	B.2- ¿Cómo se siente usted trabajando en esta empresa?
	Cambios requeridos	• Necesidad del cambio	B.3- ¿Cuáles cambios opina usted deben llevarse a cabo dentro de su Organización?
		• Flexibilidad Organizacional	B.10- ¿Cree usted que la cultura prevaleciente en su Organización impide y/o favorece la implantación de cambios en la misma?
	Volumen y tipo de resistencia al cambio	• Actitud frente al cambio	B.4- ¿Cuál sería su actitud frente a la implantación de cambios en su Organización?
		• Disposición al cambio	B.5- ¿Cree usted que el resto de los miembros de la Organización están dispuestos al cambio?
	Gestión del cambio	• Poder de mando	B.6- ¿Cree usted que tenga algún poder o autoridad sobre el resto de los miembros de la Organización para involucrarlos positivamente en la implantación de cambios?
	Promoción del cambio e implementación	• Obstáculos	B.7- Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que impidan la implantación de cambios en su Organización?.
		• Facilitadores del cambio	B.8- Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que facilite la implantación de cambios en su Organización?.
	Riesgos	• Riesgos estimados	B.9- En función de la competitividad y la productividad de la empresa, ¿Cuán riesgoso considera usted sea mantener la situación actual de la empresa sin llevar a cabo los cambios mencionados por usted en la pregunta #3?

Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

CAPÍTULO 5

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez impartidos los instrumentos de recolección de datos (encuestas y entrevistas) se obtuvieron determinados resultados para cada uno de ellos, los cuales se detallan a continuación y a su vez se expone su respectivo análisis. Cabe mencionar que los instrumentos fueron impartidos en horarios laborales dentro de las instalaciones de la oficina de la empresa Construcciones Edoardo C.A., contando con el apoyo y gran disposición de cada una de las personas involucradas en la investigación.

5.1.- Cultura Organizacional de Construcciones Edoardo C.A.

La validación de las encuestas se obtuvo a través de un juicio de expertos, quienes una vez revisado el formato y contenido de las mismas, aprobaron su aplicación. Los expertos consultados para la validación del cuestionario son profesionales dedicados a la consultoría organizacional y docencia en áreas relacionadas con el estudio y comprensión de organizaciones. Para el cuestionario se asignó un tiempo llenado de dos (2) días calendario, por lo que los encuestados tuvieron flexibilidad de tiempo para realizar el llenado.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de Cultura Organizacional a una muestra del personal de Construcciones Edoardo C.A., así como el tratamiento estadístico dado a toda la muestra, pueden ser revisados en los Anexos C y D del presente Trabajo Especial de Grado, que a su vez sustentan el análisis de resultados correspondiente al presente estudio.

Para el análisis de resultados se obtuvo la media de las respuestas a cada pregunta para poder analizar cada una de las características de la cultura por separado. Luego se sumaron todas las medias para obtener la puntuación total de la encuesta para la situación actual y la deseada.

5.1.1.- Cultura Organizacional Actual de Construcciones Edoardo C.A.

Resultados:

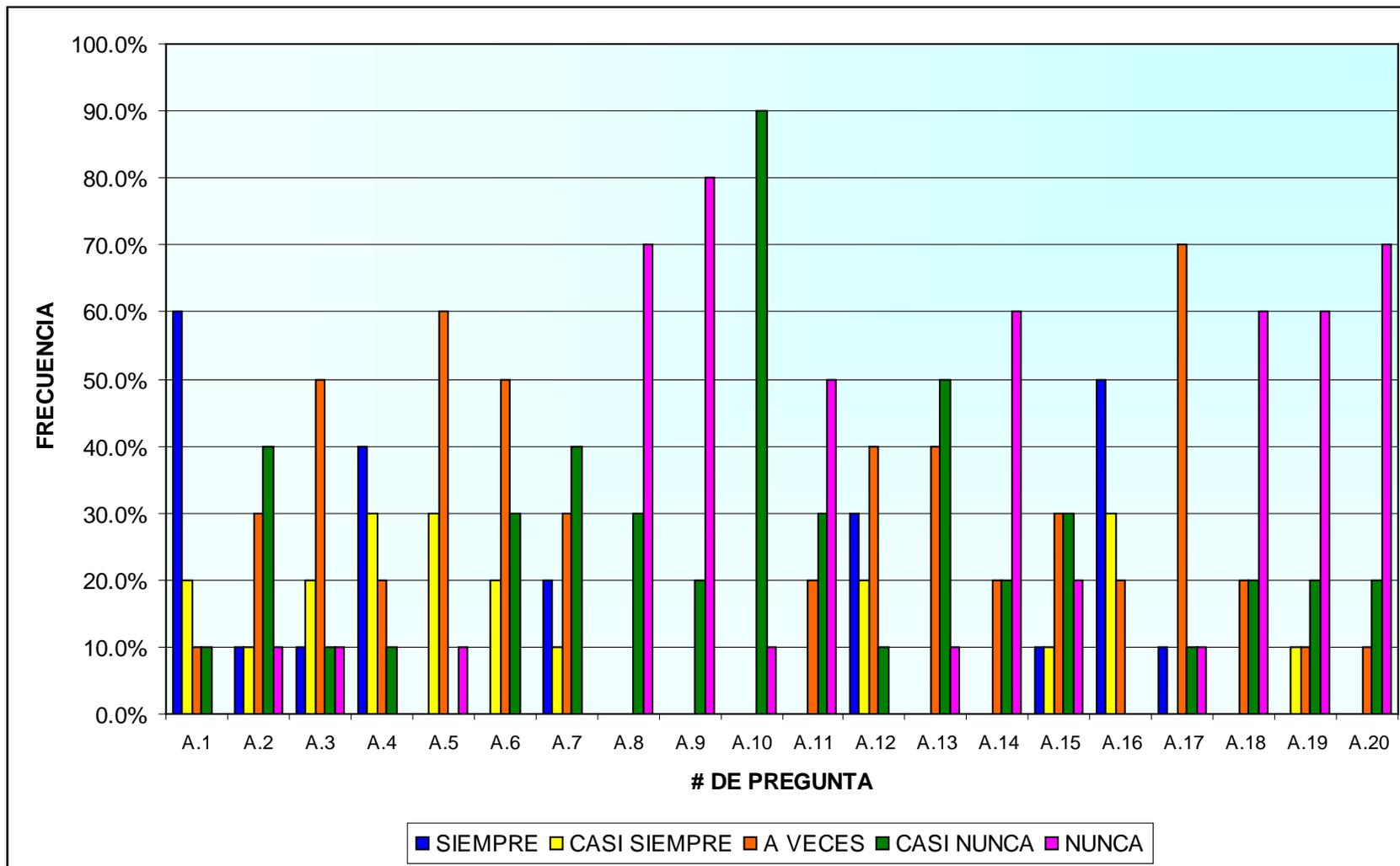
Con respecto a la Cultura Organizacional Actual de la empresa en estudio, en la tabla 7 se presentan un resumen de los resultados obtenidos de las encuestas indicando para cada pregunta la puntuación obtenida, la desviación estándar, su vínculo con la respectiva dimensión que se encuentra relacionado y la puntuación promedio para el grupo de ítems correspondientes a cada dimensión. Seguidamente en la figura 10 se muestra la gráfica inherente a los resultados donde el eje de las abscisas (X) corresponde al número de la pregunta dentro del cuestionario y el eje de las ordenadas (Y) representa la frecuencia de selección de cada opción (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca).

Tabla 7. Puntuaciones y desviaciones estándar obtenidas por Pregunta en la Encuesta de Cultura Organizacional Actual, aplicada a la Empresa Construcciones Edoardo C.A.

	Xm	Desviación Estándar	Valid Nm	Dimensión	Xm
A.1	1.7	1.06	10	} Innovación y correr riesgos	2.63
A.2	3.3	1.16	10		
A.3	2.9	1.10	10		
A.4	2	1.05	10	} Minuciosidad	2.67
A.5	2.9	0.88	10		
A.6	3.1	0.74	10		
A.7	2.9	1.20	10	} Orientación a los resultados	4.13
A.8	4.7	0.48	10		
A.9	4.8	0.42	10		
A.10	4.1	0.32	10	} Orientación a las personas	3.57
A.11	4.3	0.82	10		
A.12	2.3	1.06	10		
A.13	3.7	0.67	10	} Orientación a los equipos	3.83
A.14	4.4	0.84	10		
A.15	3.4	1.26	10		
A.16	1.7	0.82	10	} Agresividad	3.07
A.17	3.1	0.99	10		
A.18	4.4	0.84	10		
A.19	4.3	1.06	10	} Estabilidad	4.45
A.20	4.6	0.70	10		
TOTAL	68.6	1.00			

Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Figura 10. Frecuencias obtenidas por pregunta en la encuesta de Cultura Organizacional Actual, aplicada a la empresa Construcciones Edoardo C.A.

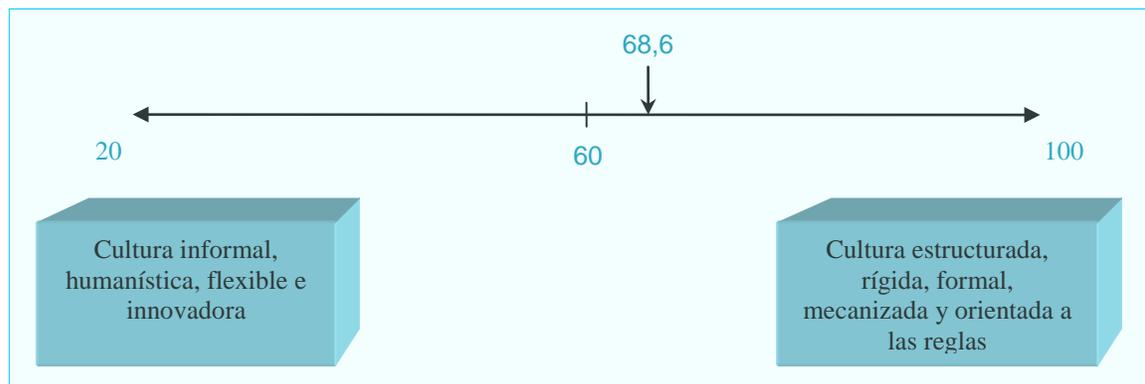


Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Análisis de Resultados:

La puntuación total obtenida en referencia a la Cultura Organizacional Actual fue 68,6 en una escala del 20 al 100, donde las puntuaciones más bajas reflejan a grandes rasgos culturas más flexibles, innovadoras, humanísticas e informales, y las puntuaciones más altas reflejan culturas más rígidas, estructuradas y formales. Esto indica que la cultura de Construcciones Edoardo C.A. parece estar equilibrada entre los extremos del continuo, con una muy leve tendencia hacia el extremo rígido, tal como se observa en la figura 11.

Figura 11: Resultado de la Cultura Organizacional actual ubicado en el continuo.



Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

De los resultados obtenidos por grupo de preguntas asociadas a determinadas características de la Cultura Organizacional (ver tablas 2 y 4), se puede decir que la Cultura Organizacional actual de Construcciones Edoardo C.A. es innovadora y arriesgada, medianamente minuciosa, orientada a los resultados, medianamente orientada a las personas, muy poco orientada a los equipos, medianamente agresiva y mayormente inclinada a que las actividades de la organización mantengan el Status Quo de las cosas. Tal como se mencionó en la sección 3.4, la empresa en cuestión declara formalmente a la Innovación y el Trabajo en Equipo como parte de sus valores fundamentales, que son dos de las características evaluadas.

La percepción de más de la mitad de los individuos encuestados (60%) es que efectivamente hay cierta inclinación notoria hacia la característica de ser Innovadores y Arriesgados. De hecho, la empresa ha demostrado ser muy arriesgada ante los retos y trabajos afrontados, esto tanto a nivel gerencial y administrativo como en el ámbito técnico y obrero. Por otro lado, algunas veces la innovación se ve coartada por la tendencia a continuar procediendo tal como se ha venido haciendo desde los inicios de la empresa. Tal vez lo que potencia este comportamiento es la costumbre de algunos empleados, proveedores y clientes antiguos de proceder de una manera, dificultando en ocasiones la implementación de nuevas técnicas y procedimientos con el fin de actualizar ciertos sistemas o procesos de la empresa.

En referencia al valor del Trabajo en Equipo, la encuesta indica que los individuos no perciben a Construcciones Edoardo C.A. como una empresa orientada a los equipos, sino más bien con poca inclinación a ello, pues existe la tendencia de asignar trabajos y exigir responsabilidades a una sola persona más que a un equipo, fomentando el individualismo.

Por otro lado, los valores declarados de Calidad y Velocidad pueden asociarse con la característica que Robbins (2004) denomina Orientación a los Resultados. La declaración de estos dos valores hace pensar que la organización ve conveniente medirse en función a los resultados que entrega a sus clientes, lo cual es totalmente lógico dada la naturaleza de la empresa. Esta idea se ve reforzada con la Visión de Construcciones Edoardo C.A. en donde se manifiesta que se busca la satisfacción total de los clientes en cuanto a calidad, tiempo y costos; es decir, resultados tangibles. En las encuestas se pudo evidenciar que efectivamente la organización tiene una tendencia notoria hacia los resultados, más que a las técnicas y procedimientos aplicados para conseguirlos.

En cuanto a la minuciosidad, ciertamente los miembros de Construcciones Edoardo C.A., tanto supervisores como subalternos, eventualmente tienden a obviar la atención prestada a los detalles y a la exactitud de determinados análisis. También es cierto que normalmente la gerencia de Construcciones Edoardo C.A., no considera la forma en que

sus decisiones repercuten sobre los miembros de la organización. Lo cual se alinea con el resultado obtenido de ser una organización medianamente orientada a las personas.

A su vez se puede decir que los miembros de la empresa son competitivos por sí mismos, más no se propicia la competencia entre ellos, sin embargo, también están siempre dispuestos a asumir grandes retos en pro del desarrollo y bienestar de la organización. Una observación resaltante de los empleados de Construcciones Edoardo C.A., es su disposición a trabajar dentro y fuera de la jornada laboral. Tal vez esto de explicación a que los resultados de la encuesta indiquen agresividad media (equilibrada).

En referencia a la estabilidad observada de la empresa, efectivamente y tal como se mencionaba anteriormente, en Construcciones Edoardo C. A. existe una cierta tendencia a seguir haciendo las cosas tal y como se han venido haciendo, situación respaldada por un 70% de los encuestados.

También pudo observarse que la Cultura Organizacional Actual de Construcciones Edoardo C.A. se encuentra medianamente asentada pues en algunas preguntas se evidenció cierta dispersión en las respuestas dadas por los individuos encuestados. La dispersión en las respuestas indica que hay una interpretación poco uniforme de la cultura de la organización.

La dispersión se midió a través de las desviaciones estándar, que es una medida de la variabilidad. Es importante resaltar que cuando todos los individuos coinciden en la respuesta a una pregunta, la desviación estándar de estos datos es 0,00. El otro extremo corresponde a la mayor variabilidad posible, que en este caso corresponde a una desviación estándar estimada en 2,11. Dado que la diversidad de opiniones es algo que siempre estará presente, para este análisis se consideró que desviaciones estándar por encima de 1,00 son valores significativos. En los resultados obtenidos de las encuestas de Cultura Organizacional Actual, se observó que el 40% de las desviaciones estándar de cada pregunta estuvieron por encima de 1,00.

5.1.2.- Cultura Organizacional Deseada de Construcciones Edoardo C.A.

Resultados:

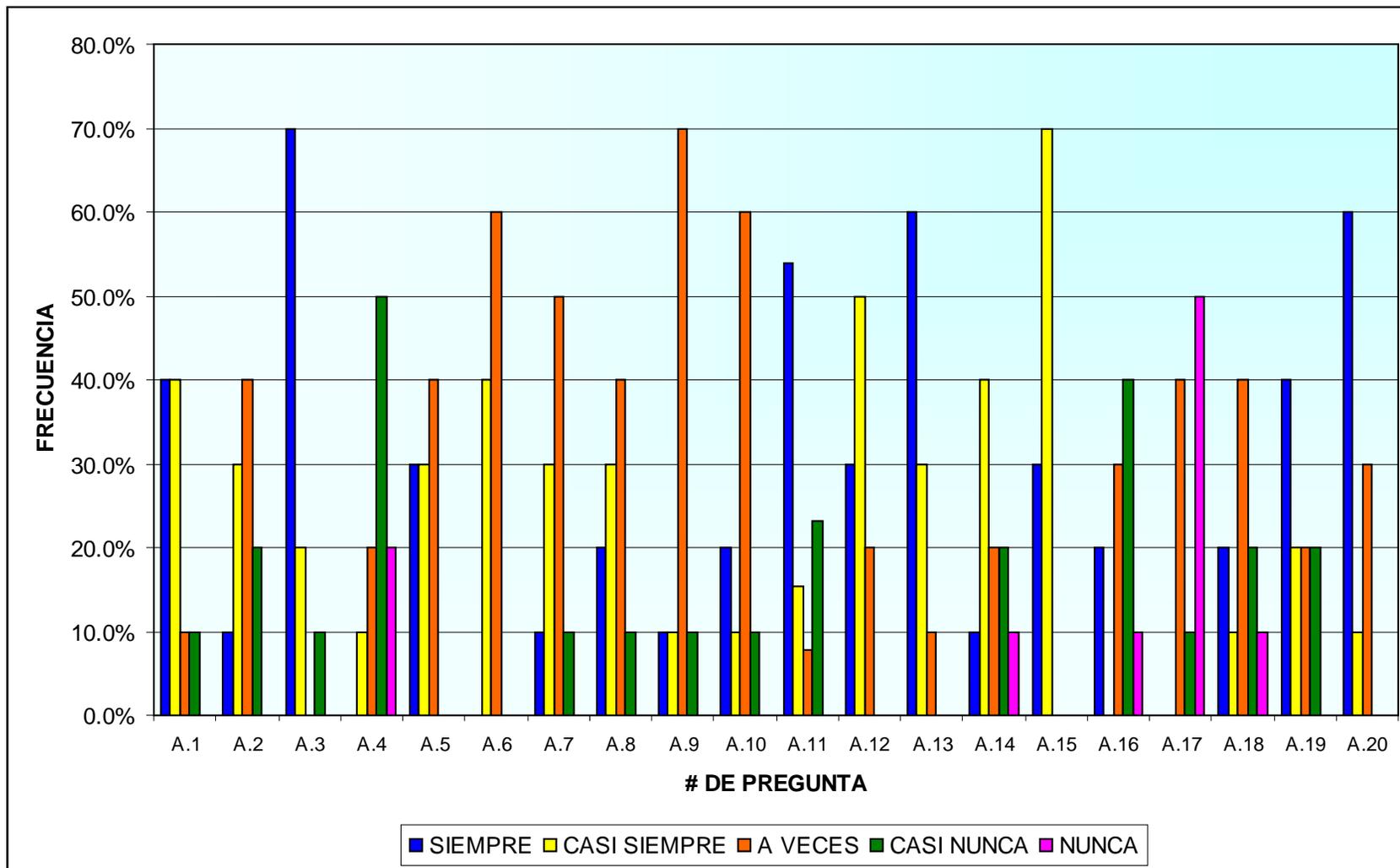
Con respecto a la Cultura Organizacional Deseada de la empresa en estudio, en la tabla 8 se presentan un resumen de los resultados obtenidos de las encuestas indicando para cada pregunta la puntuación obtenida, la desviación estándar, su vínculo con la respectiva dimensión que se encuentra relacionado y la puntuación promedio para el grupo de ítems correspondientes a cada dimensión. Luego en la figura 12 se muestra la gráfica con los resultados donde el eje de las abscisas (X) corresponde al número de la pregunta dentro del cuestionario y el eje de las ordenadas (Y) representa la frecuencia de selección de cada opción (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca).

Tabla 8. Puntuaciones y desviaciones estándar obtenidas por Pregunta en la Encuesta de Cultura Organizacional Deseada, aplicada a la Empresa Construcciones Edoardo C.A.

	Xm	Desviación Estándar	Valid Nm	Dimensión	Xm
A.1	1.9	0.99	10	Innovación y correr riesgos	2.03
A.2	2.7	0.95	10		
A.3	1.5	0.97	10		
A.4	3.8	0.92	10		
A.5	2.1	0.88	10	Minuciosidad	2.83
A.6	2.6	0.52	10		
A.7	2.6	0.84	10		
A.8	2.4	0.97	10	Orientación a los resultados	2.60
A.9	2.8	0.79	10		
A.10	2.6	0.97	10	Orientación a las personas	2.17
A.11	2	1.29	10		
A.12	1.9	0.74	10		
A.13	1.5	0.71	10	Orientación a los equipos	2.00
A.14	2.8	1.23	10		
A.15	1.7	0.48	10	Agresividad	3.40
A.16	3.2	1.32	10		
A.17	4.1	0.99	10		
A.18	2.9	1.29	10	Estabilidad	1.95
A.19	2.2	1.23	10		
A.20	1.7	0.95	10		
TOTAL	49.0	0.71			

Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Figura 12. Frecuencias obtenidas por Pregunta en la Encuesta de Cultura Organizacional Deseada, aplicada a la Empresa Construcciones Edoardo C.A.



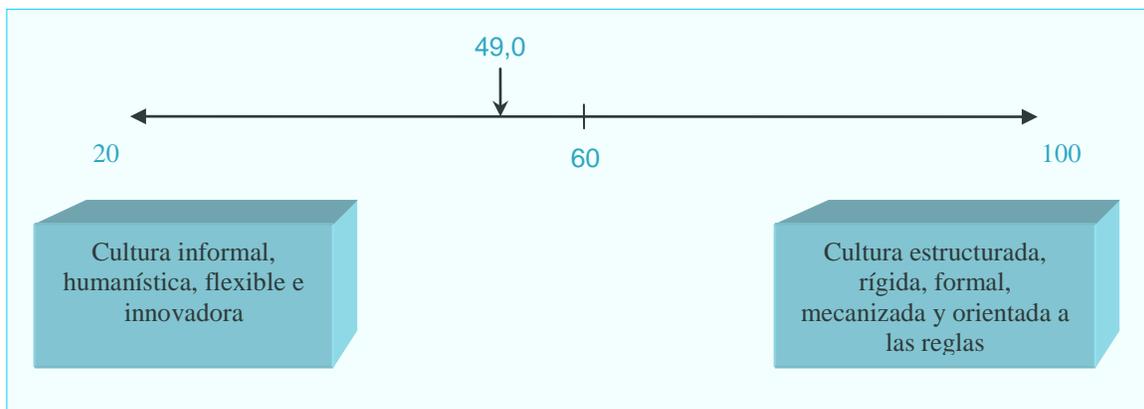
Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Análisis de Resultados:

La puntuación total obtenida en referencia a la Cultura Organizacional Deseada fue 49,0 en una escala del 20 al 100 (ver figura 13), es decir, aproximadamente un 29% menos que la puntuación obtenida para la situación actual. Esto indica que existe una brecha entre la Cultura Organizacional percibida Actualmente y la Deseada por la muestra de individuos encuestados.

Las respuestas de cada individuo a la Cultura Organizacional Deseada refleja la cultura en la que mejor se adaptarían de acuerdo a su personalidad, estilos de trabajo, sociedad en la que se desenvuelve, cultura nacional, etc.

Figura 13: Resultado de la Cultura Organizacional Deseada ubicado en el continuo.



Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Si bien esta puntuación sigue manteniéndose cercana al centro del continuo, la Cultura Organizacional promedio deseada por los individuos encuestados de Construcciones Edoardo C.A. tiene una tendencia hacia el extremo flexible, innovador, humanístico e informal.

Haciendo el análisis de los resultados para cada característica individual, se puede decir que en promedio los individuos desearían trabajar en una Cultura Organizacional más innovadora a la que tienen, más minuciosa que la existente, que esté menos orientada a los resultados, mucho más

orientada a las personas y a los equipos, un poco menos agresiva y menos inclinada a que las actividades de la organización mantengan el Status Quo de las cosas.

Se observa que los individuos desean acercarse más de lo que están a los valores formales de Innovación y Trabajo en Equipo. De hecho, el trabajo en equipo es reconocido por ellos como la forma en que se logran obtener los mejores resultados en la ejecución de las actividades laborales, volviéndose más efectivos y eficientes.

En referencia a los valores de Calidad y Velocidad (asociados a Resultados), los individuos claman por una cultura que pondere tanto los resultados como los esfuerzos realizados por obtenerlos. Los empleados quieren que se les reconozca la importancia de su esfuerzo y aporte a la organización

Se observó menor dispersión en las respuestas de este segundo conjunto, lo que significa que hay mayor uniformidad en el deseo expresado por las personas encuestadas. En este caso sólo el 25% de las desviaciones estándar de cada pregunta estuvieron por encima de 1,00; en contraposición al 40% obtenido para el caso real (actual).

5.2.- Cambio Organizacional en Construcciones Edoardo C.A.

Resultados:

Para la validación de la guía de entrevista se consultó a un grupo de expertos profesionales dedicados a la consultoría organizacional y docencia en áreas relacionadas con el estudio y comprensión de organizaciones. Las entrevistas tuvieron un tiempo promedio de duración de 25 minutos por persona. Los datos recolectados a través de las entrevistas se presentan a continuación en una matriz de contenido de doble entrada, donde se puede observar la respuesta de cada entrevistado para cada pregunta de la guía de entrevistas (ver tabla 9).

Tabla 9: Resultados de las entrevistas de Cambio Organizacional

Pregunta	Sujeto	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1. ¿Qué opina ud. de esta empresa?		No hay reglas, presta beneficios, mucha desorganización, depende de una sola persona, no hay respeto por las personas.	Es buena pero debería ser mejor, es una empresa familiar de la que se benefician muchas personas, no valora al personal.
2. ¿Cómo se siente ud. trabajando en esta empresa?		Bien, aunque en ocasiones no tanto por mal manejo del personal.	En líneas generales bien aunque constantemente no valorado ni estimulado y presionado innecesariamente.
3. ¿Cuáles cambios opina ud. deben llevarse a cabo en su organización?		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos de trabajo. • Modificar la estructura administrativa • Adiestramiento urgente sobre manejo y trato de personal (especialmente a Jefes y Supervisores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar la estructura gerencial para mejorar los procesos de tomas de decisiones. • Delegar autoridad • Redefinir la política de la empresa
4. ¿Cuál sería su actitud ante la implantación de cambios en su empresa?		Dispuesto al 100%	Totalmente dispuesto
5. ¿ Cree usted que el resto de los miembros de la Organización están dispuestos al cambio?		No, sólo un 40% estaría dispuesto al cambio.	No, aproximadamente un 90% estaría dispuesto al cambio.
6. ¿ Cree usted que tenga algún poder o autoridad sobre el resto de los miembros de la Organización para involucrarlos positivamente en la implantación de cambios?		Sólo ante algunas personas.	No, pues considero todos los empleados estamos en igualdad de condiciones.
7. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que impidan la implantación de cambios en su Organización?		Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de disposición • Desinterés 	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Desinterés
8. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que facilite la implantación de cambios en su Organización?		No	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Buena disposición de un grupo de personas
9. En función de la competitividad y la productividad de la empresa, ¿Cuán riesgoso considera ud. sea mantener la situación actual de la empresa sin llevar a cabo los cambios mencionados por ud. en el ítem #3?		Muy riesgoso, aproximadamente un 90%.	Muy riesgoso, pues la situación actual de la empresa es crítica y estamos a un paso de desaparecer.
10. ¿ Cree usted que la Cultura prevaleciente en su Organización impide y/o favorece la implantación de cambios en la misma?		Impide	Favorece si nos referimos a la cultura prevaleciente en el personal de oficina.

Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Tabla 9: Resultados de las entrevistas de Cambio Organizacional (Continuación)

Pregunta \ Sujeto	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. ¿Qué opina ud. de esta empresa?	Empresa reconocida pero actualmente en período de crisis. Se obvian aspectos importantes.	Desorganizada, exceso de confianza hacia el personal, Presidente muy autoritario, descontrol de materiales y equipos.
2. ¿Cómo se siente ud. trabajando en esta empresa?	Bajo de ánimos por la crisis económica reinante. Eventualmente no valorado ni considerado.	Bien pero no valoran mi trabajo. A veces se trabaja bajo presión sin necesidad.
3. ¿Cuáles cambios opina ud. deben llevarse a cabo en su organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica la estructura administrativa • Capacitar y adiestrar al personal • Incorporar al Departamento de Proyectos un Jefe o Supervisor que forme parte del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer controles de materiales, herramientas y equipos. • Incursionar en nuevos proveedores • Cambiar los procesos administrativos
4. ¿Cuál sería su actitud ante la implantación de cambios en su empresa?	Dispuesto al 100%	Totalmente dispuesto
5. ¿ Cree usted que el resto de los miembros de la Organización están dispuestos al cambio?	Sí, pudiera lograrse hasta un 100% de disposición.	No todos, aproximadamente un 90% estaría dispuesto al cambio.
6. ¿ Cree usted que tenga algún poder o autoridad sobre el resto de los miembros de la Organización para involucrarlos positivamente en la implantación de cambios?	Sí, sobre una significativa porción de mis compañeros.	No
8. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que impidan la implantación de cambios en su Organización?	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de compañerismo • Desorganización 	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Viejas costumbres de trabajo • Envidia • Falta de disposición
8. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que facilite la implantación de cambios en su Organización?	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Optimismo de algunos empleados • Compañerismo 	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Buena disposición de un grupo de personas • Cooperación
9. En función de la competitividad y la productividad de la empresa, ¿Cuán riesgoso considera ud. sea mantener la situación actual de la empresa sin llevar a cabo los cambios mencionados por ud. en el ítem #3?	Muy riesgoso. Si no se realizan cambios la empresa desaparece.	Muy riesgoso.
10. ¿ Cree usted que la Cultura prevaleciente en su Organización impide y/o favorece la implantación de cambios en la misma?	Impide	Impide pues no existe una cultura orientada al cambio.

Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Tabla 9: Resultados de las entrevistas de Cambio Organizacional (Continuación)

Pregunta \ Sujeto	Entrevistado 5	Entrevistado 6
1. ¿Qué opina ud. de esta empresa?	Se toman indiscriminadamente algunas decisiones sin analizarlas profundamente. No existe integración.	Empresa que ofrece beneficios a los empleados. Existen malas relaciones entre supervisores y subalternos.
2. ¿Cómo se siente ud. trabajando en esta empresa?	Bien por las oportunidades de crecimiento personal y profesional.	Bien, aunque desearía ser más valorado y esperaría mejor trato de mis compañeros.
3. ¿Cuáles cambios opina ud. deben llevarse a cabo en su organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Informar al personal periódicamente acerca de las noticias e informaciones de interés relacionadas con la empresa. • Propiciar sana competencia entre el personal • Planificar las actividades a ejecutar 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades a ejecutar • Conocer y considerar las opiniones de los subalternos • Mejorar el trato con el personal • Mantener vigente al personal con el Seguro Social y demás beneficios de la Ley.
4. ¿Cuál sería su actitud ante la implantación de cambios en su empresa?	Apoyaría al 100%	Positiva
5. ¿ Cree usted que el resto de los miembros de la Organización están dispuestos al cambio?	No todos, existiría aproximadamente un 60% de personas indispuetas al cambio.	Sí, todos estarían dispuestos.
6. ¿ Cree usted que tenga algún poder o autoridad sobre el resto de los miembros de la Organización para involucrarlos positivamente en la implantación de cambios?	Sólo en algunas ocasiones, dependiendo del Departamento al que pertenezcan.	Sí
9. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que impidan la implantación de cambios en su Organización?	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de intereses comunes • Negativismo • Falta de comunicación 	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo
8. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que facilite la implantación de cambios en su Organización?	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Personal joven • Deseo de mejorar, principalmente del Presidente. 	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Buena disposición de un grupo de personas • Responsabilidad
9. En función de la competitividad y la productividad de la empresa, ¿Cuán riesgoso considera ud. sea mantener la situación actual de la empresa sin llevar a cabo los cambios mencionados por ud. en el ítem #3?	Muy riesgoso. Si no se realizan cambios la empresa puede dejar de cumplir las exigencias de los clientes.	Muy riesgoso, pues la empresa está a un paso de la quiebra.
10. ¿ Cree usted que la Cultura prevaleciente en su Organización impide y/o favorece la implantación de cambios en la misma?	Impide	Impide

Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Tabla 9: Resultados de las entrevistas de Cambio Organizacional (Continuación)

Pregunta	Sujeto	Entrevistado 7	Entrevistado 8
1. ¿Qué opina ud. de esta empresa?		Empresa reconocida pero actualmente ha decaído significativamente.	Muy desorganizada, descontrol en los procesos de compras y almacenaje de materiales, Presidente muy autoritario.
2. ¿Cómo se siente ud. trabajando en esta empresa?		Bien, en ocasiones considerado y valorado pero en otras no.	Bien aunque no valoran mi trabajo.
3. ¿Cuáles cambios opina ud. deben llevarse a cabo en su organización?		<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar la estructura administrativa • Reestructurar los diversos Departamentos • Efectuar mantenimiento preventivo de las maquinarias y equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo de maquinarias y equipos. • Contratar un depositario que establezca controles de materiales y equipos.
4. ¿Cuál sería su actitud ante la implantación de cambios en su empresa?		Apoyaría al 100%	Totalmente dispuesto
5. ¿ Cree usted que el resto de los miembros de la Organización están dispuestos al cambio?		No todos, aproximadamente un 60% de personas no estarían dispuestas al cambio.	No todos, aproximadamente un 60% estaría dispuesto al cambio.
6. ¿ Cree usted que tenga algún poder o autoridad sobre el resto de los miembros de la Organización para involucrarlos positivamente en la implantación de cambios?		No	No
10. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que impidan la implantación de cambios en su Organización?		<p>Sí, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación • Mala administración 	<p>Sí, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viejas costumbres de trabajo • Falta de disposición
8. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que facilite la implantación de cambios en su Organización?		<p>Sí, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positivismo • Disposición al trabajo 	<p>Sí, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena disposición de un grupo de personas • Deseo de superar la crisis actual.
9. En función de la competitividad y la productividad de la empresa, ¿Cuán riesgoso considera ud. sea mantener la situación actual de la empresa sin llevar a cabo los cambios mencionados por ud. en el ítem #3?		Muy riesgoso. Si no se realizan cambios la empresa puede simplemente cerrarse.	Muy riesgoso.
10. ¿ Cree usted que la Cultura prevaleciente en su Organización impide y/o favorece la implantación de cambios en la misma?		Impide	Impide

Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Tabla 9: Resultados de las entrevistas de Cambio Organizacional (Continuación)

Pregunta \ Sujeto	Entrevistado 9	Entrevistado 10
1. ¿Qué opina ud. de esta empresa?	Empresa familiar desorganizada en todos los ámbitos.	Empresa familiar que se gerencia de una forma muy informal, sin metodologías.
2. ¿Cómo se siente ud. trabajando en esta empresa?	No me siento valorado, hago más de lo que debo y no me es reconocido. Con el trabajo que me compete me siento bien.	Bien, hago mi trabajo lo mejor que puedo a pesar de en ocasiones no soy valorado.
3. ¿Cuáles cambios opina ud. deben llevarse a cabo en su organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer responsabilidades inherentes a cada cargo • Reestructuración administrativa • Incorporar al Dpto. de Proyectos un Jefe o Supervisor que forme parte del mismo. • Reingeniería de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer controles de materiales y equipos. • Fijar procedimientos de trabajo inherentes a cada cargo.
4. ¿Cuál sería su actitud ante la implantación de cambios en su empresa?	Apoyaría al 100%	Totalmente dispuesto
5. ¿Cree usted que el resto de los miembros de la Organización están dispuestos al cambio?	No todos, aproximadamente un 50% de personas no estarían dispuestas al cambio.	No todos, aproximadamente un 60% no estaría dispuesto al cambio.
6. ¿Cree usted que tenga algún poder o autoridad sobre el resto de los miembros de la Organización para involucrarlos positivamente en la implantación de cambios?	Sí	Sí, pero sólo en un 30% de la empresa
11. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que impidan la implantación de cambios en su Organización?	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel educativo predominante • Viejas costumbres de trabajo 	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Viejas costumbres de trabajo • Bajo nivel educativo predominante • Conformismo
8. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que facilite la implantación de cambios en su Organización?	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Presión a desaparecer. 	Sí, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Personal joven • Deseo de superar la crisis actual
9. En función de la competitividad y la productividad de la empresa, ¿Cuán riesgoso considera ud. sea mantener la situación actual de la empresa sin llevar a cabo los cambios mencionados por ud. en el ítem #3?	Muy riesgoso. El mercado no nos permitirá continuar trabajando como lo hacemos actualmente.	Muy riesgoso, si no cambiamos con seguridad la empresa se irá a la quiebra.
10. ¿Cree usted que la Cultura prevaleciente en su Organización impide y/o favorece la implantación de cambios?	Impide	Impide

Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Análisis de Resultados:

Una vez recopilada la información a través de las entrevistas, se procedió a realizar el análisis de los resultados por dimensión, obteniéndose lo siguiente.

- **Ambiente de trabajo:** En líneas generales, el personal de la empresa opina que Construcciones Edoardo C.A. es una empresa familiar con larga trayectoria en el mercado de la Construcción, que funciona en forma desorganizada siguiendo procedimientos informales sin regirse por determinados procesos ni metodologías, lo que ha conducido a la disminución de los niveles de productividad, rendimiento y efectividad que han caracterizado a la empresa a través de los años, considerando como una de las causas a este problema el descontrol con las requisiciones y almacenaje de materiales, herramientas y equipos. Catalogan a la Presidencia como autoritaria, sin olvidar las concesiones y beneficios que presta al personal y manifiestan que la empresa no debería depender de una sola persona.

En relación a la satisfacción del personal, la mayoría de ellos (aproximadamente un 80%) manifiesta sentirse bien con el trabajo que les compete, a pesar de que no se sienten valorados ni estimulados y en ocasiones son mal tratados. Generalmente realizan más trabajo del que les corresponde y son presionados innecesariamente para el logro de determinados objetivos.

- **Cambios Requeridos:** Los entrevistados manifestaron los cambios que según ellos deben llevarse a cabo en la empresa Construcciones Edoardo C.A. de lo cual se obtuvo un total de treinta (30) propuestas de cambio, algunas de las cuales se repitieron entre ellos por lo que se seleccionaron catorce (14) respuestas, las cuales se presentan en la tabla 10 en orden descendente de frecuencia. En dicha tabla se puede observar que la modificación de la estructura administrativa y el establecimiento de responsabilidades y procedimientos de trabajo inherentes a cada cargo, destacan como las propuestas de cambios con mayor coincidencia entre los entrevistados.

Tabla 10: Cambios requeridos por los miembros de Construcciones Edoardo C.A.

#	Cambios requeridos	Frecuencia
1	Modificar la estructura administrativa	5
2	Establecer las responsabilidades y procedimientos de trabajo inherentes a cada cargo	5
3	Establecer controles de materiales, herramientas y equipos	3
4	Reingeniería de la empresa	3
5	Planificar las actividades a ejecutar	2
6	Efectuar mantenimiento preventivo de maquinarias y equipos	2
7	Adiestramiento sobre manejo y trato de personal	2
8	Incorporar al Departamento de Proyectos un Jefe o Supervisor que forme parte del mismo	2
9	Capacitar y adiestrar el personal en cada una de sus áreas de trabajo	1
10	Conocer nuevos proveedores	1
11	Informar al personal periódicamente acerca de las noticias de interés relacionadas con la empresa	1
12	Propiciar sana competencia entre el personal	1
13	Conocer y considerar las opiniones de los subalternos	1
14	Mantener vigente al personal con el Seguro Social y demás beneficios de la Ley	1

TOTAL: 30

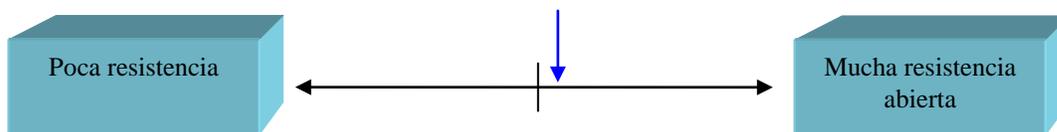
Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Con respecto a la flexibilidad organizacional, el 90% de lo entrevistados creen que la cultura prevaleciente en la empresa **impide** la implantación de cambios en la misma, mientras que el 10% restante opina lo contrario sólo cuando se trata del personal de oficina.

- **Volumen y tipo de resistencia al cambio:** El 100% de los individuos entrevistados afirman que estarían totalmente dispuestos a colaborar con la implantación de cambios en la empresa. A su vez, 40% de los entrevistados opinan que sólo un 40% de los empleados de la empresa estarían dispuestos al cambio. La resistencia prevista aparenta ser considerable, por lo que existirá cierta dificultad para superarla a fin de lograr efectivamente la implantación de los cambios requeridos.

Si ubicamos la situación actual de la empresa en estudio dentro del continuo correspondiente al volumen y tipo de resistencia propuesto por Chiavenato (2004), se obtiene que la empresa tiene la necesidad de deslizarse hacia el extremo izquierdo del continuo para disminuir parte de la resistencia (ver figura 14).

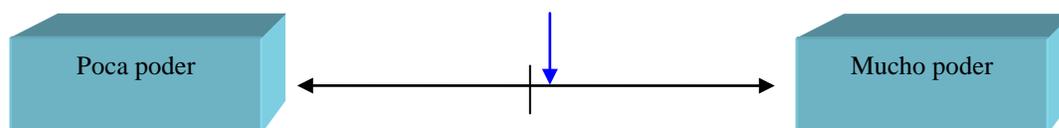
Figura 14: Resultado del volumen y tipo de resistencia al cambio ubicado dentro del continuo



Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

- **Gestión del cambio:** en relación al poder de mando, el liderazgo y la confianza de cada uno de los entrevistados para con el resto de los miembros de la organización, 40% de ellos opina que solo puede influir sobre una porción del personal; otro 40% opina que no tiene ningún tipo de autoridad y el 20% restante opina que sí puede influir positivamente sobre sus compañeros para involucrarlos en la implantación de cambios. Al ubicar estos resultados sobre el continuo (ver figura 15), se tiene que la empresa tiende levemente a la derecha del mismo, en vista que aproximadamente un 60% de los entrevistados ejercen autoridad y transmiten confianza a sus compañeros. A pesar de esto los agentes del cambio deben desplazarse más a la derecha del continuo, a fin de hacerse más fuertes y confiables ante los que se resisten al cambio.

Figura 15: Resultado de la gestión del cambio ubicado dentro del continuo



Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

- **Promoción del cambio e implementación:** Los entrevistados consideran que existen algunos factores o elementos característicos de la empresa que actúan como obstáculos al implantar cambios, para lo cual indicaron 21 respuestas; y a su vez existen otros elementos que actúan como facilitadores del cambio para los que indicaron 16 respuestas. Dichas respuestas fueron agrupadas y se presentan a continuación en la tabla 11 en orden descendente de frecuencia.

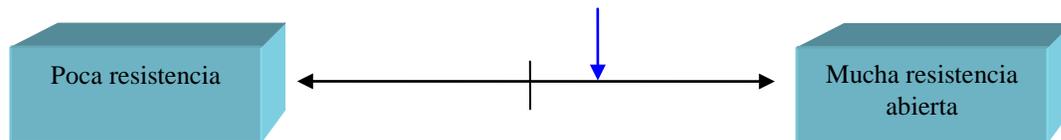
Tabla 11: Obstáculos y facilitadores del cambio en Construcciones Edoardo C.A.

#	Obstáculos del cambio	Frecuencia
1	Viejas costumbres de trabajo	4
2	Falta de disposición	3
3	Desinterés	2
4	Bajo nivel educativo predominante	2
5	Falta de comunicación	2
6	Desorganización	1
7	Diversidad de intereses comunes	1
8	Negativismo	1
9	Falta de compañerismo	1
10	Envidia	1
11	Falta de apoyo	1
12	Mala administración	1
13	Conformismo	1
	TOTAL:	21
#	Facilitadores del cambio	Frecuencia
1	Buena disposición de un grupo de personas	5
2	Deseo de superar la crisis actual	4
3	Optimismo de algunos empleados	1
4	Compañerismo	1
5	Cooperación	1
6	Personal joven	2
7	Responsabilidad	1
8	Positivismo	1
	TOTAL:	16

Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

El agente promotor del cambio cuenta con mayor cantidad de elementos que impiden la implantación de cambios dentro de la empresa en estudio, ya que se precisaron trece (13) elementos de este tipo de un total de 21 respuestas, lo cual supera los ocho (8) elementos facilitadores detectados del total de 16 respuestas obtenidas. Si ubicamos la situación actual de la empresa en relación a la promoción e implantación del cambio dentro del continuo (ver figura 16), se observa que debe deslizarse hacia la izquierda, a fin de disminuir la dependencia de información y compañerismo de otras personas.

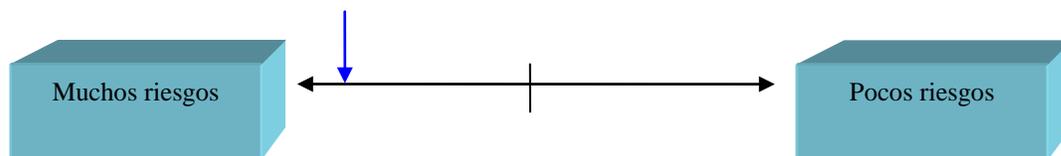
Figura 16: Resultado de la promoción del cambio e implementación ubicado dentro del continuo



Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

- **Riesgos:** El 100% de las personas entrevistadas consideran que en caso de no cambiar la situación actual de la empresa, esta se verá comprometida para continuar realizando sus labores pues el mercado no le permitirá trabajar de la manera que lo viene haciendo. La mayoría de las respuestas apuntan a que la empresa cambia o desaparece. Si ubicamos el resultado obtenido dentro del continuo (ver figura 17) se tiene que el agente de cambio debe desplazarse hacia la derecha para lograr la supervivencia de la organización.

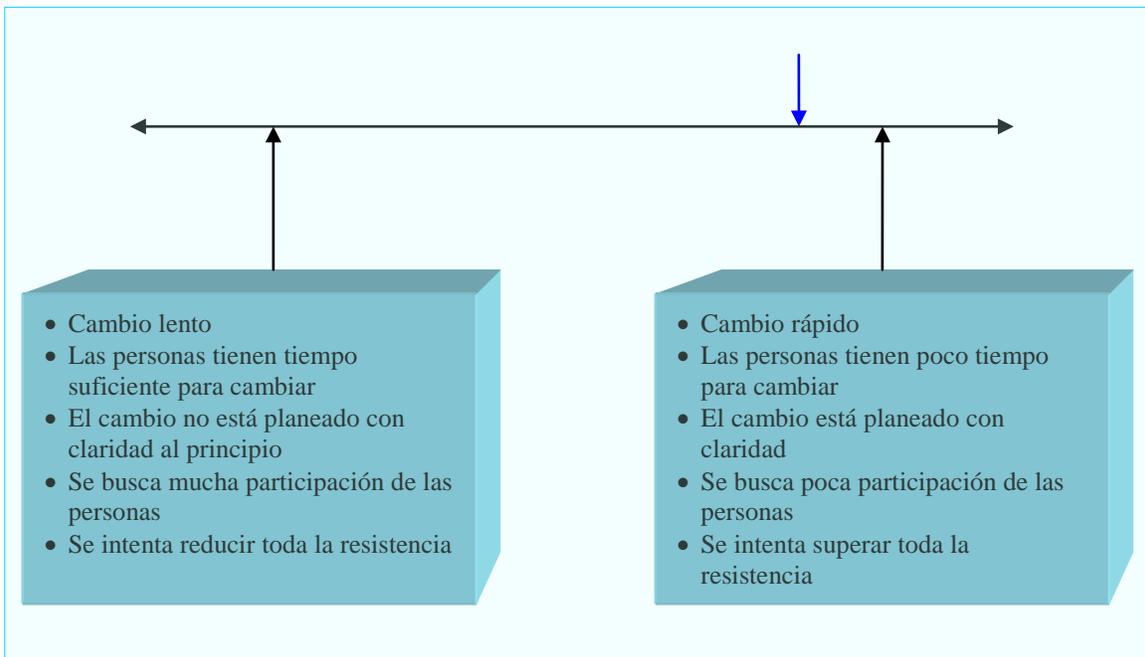
Figura 17: Resultado de los riesgos ubicado dentro del continuo



Fuente: Diseñado por del autor. (2006).

Una vez analizados los resultados de las entrevistas, reconocida la necesidad de implantar cambios e identificados los cambios a efectuarse en la empresa, se ubicó en el continuo del cambio (ver figura 18) la situación actual de la empresa en estudio, donde se observa que los agentes del cambio emplean estrategias ubicadas del lado derecho del continuo, siendo entonces necesario desplazarse más hacia la izquierda a fin de contribuir al bienestar y desarrollo de la organización y cada uno de sus miembros.

Figura 18: Continuo del cambio en la empresa Construcciones Edoardo C.A.



Fuente: Diseñado por el autor. (2006).

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se configuran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la información recopilada para dar respuesta a la interrogante que orientó la investigación dirigida a determinar si la empresa Construcciones Edoardo C.A. tendrá una Cultura Organizacional que impida o facilite la implantación, contando con el cabal cumplimiento de los objetivos específicos y el logro del objetivo general. Así pues se derivan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1.- Conclusiones:

- Para la Gerencia de Proyectos los resultados derivados de la presente investigación tienen gran importancia, particularmente por la relación que existe entre la Cultura Organizacional y los Proyectos, de acuerdo al Project Management Book of Knowledge (PMBOK), en vista de que se conocen y pueden aplicarse conocimientos que permitan mejorar la eficiencia dentro de las organizaciones. A su vez, la Cultura y el Cambio Organizacional se encuentran estrechamente vinculados con el Comportamiento Organizacional en los proyectos, el cual constituye uno de los campos de investigación en los estudios avanzados en Gerencia de Proyectos y de las revistas publicadas por el Project Management Institute (PMI).
- De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, la empresa Construcciones Edoardo C.A. posee una Cultura Organizacional débil, es decir, carece de efectividad. La interpretación que tienen los miembros de la organización sobre lo que es correcto o incorrecto, no es uniforme. Los valores fundamentales de la cultura de la empresa no son compartidos y aceptados por igual, y esto conlleva a que los conceptos de misión, visión y valores se debiliten, influyendo negativamente en el nivel de compromiso con la empresa, en el desarrollo de los equipos de proyecto y en su competitividad. Así pues, puede decirse que están siendo afectadas negativamente las funciones de la Cultura Organizacional descritas por Robbins (2004), donde se propician situaciones contrarias a las descritas anteriormente.

- La Cultura Organizacional y la Estrategia Adoptada no se encuentran alineadas entre sí, lo que dificulta el éxito de la última como vía para alcanzar los objetivos de la organización. El interés de la gerencia por mantener el Status Quo de las cosas se debe generalmente a la costumbre de funcionar con los hábitos y procedimientos adquiridos con el tiempo, lo que algunas veces coarta la inclinación de los empleados a tomar ciertas iniciativas de cambio. Existe la tendencia por parte de la gerencia a orientarse más a los resultados que al esfuerzo aplicado para obtenerlos, generando cierta desmotivación y sentimiento de no ser valorados. La preferencia de asignar trabajos individuales más que en equipos, propicia la segregación del grupo y la disparidad de metas entre los empleados.
- A pesar de que los empleados manifiestan satisfacción con el trabajo que realizan, no se sienten valorados ni estimulados, situación que se refleja directamente en los niveles de productividad, rendimiento y efectividad, los cuales han disminuido a través de los años. Los miembros de Construcciones Edoardo C.A. están de acuerdo en que la aplicación de cambios en la empresa es inminente, comentario que apoya el concepto de Riesgos Individuales propuesto por Chiavenato (2004), el cual afirma que cuanto mayor sea el potencial de riesgos a corto plazo para el desempeño y la supervivencia de la organización, en caso de no cambiar la situación presente, tanto más se tendrá que disminuir dichos riesgos.
- Los principales cambios requeridos por miembros de Construcciones Edoardo C.A. son: la modificación de la estructura administrativa de la empresa, establecer responsabilidades y procedimientos de trabajo inherentes a cada cargo, fijar controles de materiales, herramientas y equipos, reingeniería de la empresa, planificación de las actividades a realizar, mantenimiento preventivo de maquinarias y equipos, adiestramiento sobre manejo y trato de personal, incorporación de Jefe o Supervisor al Departamento de Proyectos que forme parte del mismo.
- Como obstáculos del cambio, los miembros de la Organización identificaron principalmente las viejas costumbres de trabajo con las que se vienen desarrollando todas las actividades, la falta de disposición, interés y comunicación por parte de la mayoría de los empleados y el bajo nivel

educativo predominante entre ellos. A su vez, identificaron como elementos facilitadores del cambio la buena disposición de un grupo de personas y el deseo de superar la crisis actual. Cabe destacar que se hizo notoria la diferencia mayoritaria de la cantidad de obstáculos con respecto a los facilitadores identificados.

- Con la brecha existente entre la Cultura Organizacional Actual y la Deseada, los miembros de Construcciones Edoardo C.A. reflejan su buena disposición a afrontar los cambios necesarios para acercarse más hacia algunos de los valores de la empresa y afianzar así su Cultura Organizacional, la cual actualmente tiene una influencia negativa sobre la implantación de cambios dentro de la Organización, dificultando la necesidad de continuar manteniéndose competitiva en el mercado de la construcción, y a su vez impidiendo la actualización de técnicas y procedimientos de funcionamiento tanto interno como externo a la empresa.
- Los resultados derivados de esta investigación permiten visualizar algunos elementos que vinculan la cultura actual de la empresa Construcciones Edoardo con las percepciones de sus miembros en relación a la posibilidad de implantar los cambios requeridos.

6.2.- Recomendaciones:

A continuación se exponen una serie de recomendaciones a fin de producir mejoras en la empresa Construcciones Edoardo C.A.:

- Evaluar la conveniencia para la empresa de adoptar una Cultura Organizacional más flexible, humanística e innovadora que la actual, en función a los resultados obtenidos de la Cultura Organizacional Deseada. Si por el contrario, la Alta Dirección encuentra que es otra la cultura más adecuada para poder alcanzar la visión de la empresa, a través de una estrategia ya definida, entonces se recomienda iniciar una campaña de fortalecimiento de los valores y actitudes que debe tener en cuenta el personal que labora en la empresa.

- En función de lo anteriormente descrito, se considera oportuno realizar una revisión exhaustiva de los valores de la empresa, los cuales deben estar alineados a la misión y visión declaradas.
- Fomentar y apoyar la organización de trabajos en equipos que permitan obtener mejores resultados para la empresa y a su vez conlleven a la integración de los diversos frentes de trabajo.
- Analizar y aplicar métodos que permitan a la gerencia orientar su atención no sólo hacia los resultados obtenidos, sino también a reforzar positivamente las actitudes de los empleados que se esfuerzan por lograr las metas propuestas, aún cuando no siempre puedan alcanzarse.
- Definir reglas, procedimientos y técnicas de funcionamiento, que permitan a la empresa orientarse hacia la actualización y crecimiento de la misma, rompiendo los “viejos” esquemas y paradigmas de trabajo.
- Asignar y delegar responsabilidades puntuales a cada miembro de la organización, definiendo de esta forma el contenido del cargo ocupado y fomentando la autonomía relativa a sus labores, permitiendo de esta manera que la empresa crezca también por la iniciativa propia de su gente y no sólo por la autoridad ejercida por la alta dirección.
- Transmitir a los empleados que son elementos importantes y valiosos dentro de los equipos de proyecto y por ende de la Organización. Organizar actividades y eventos que favorezcan el desarrollo del sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización.
- Fomentar una Cultura Organizacional que en líneas generales facilite la implantación de cambios en la empresa a través del fortalecimiento de las características esenciales de la Cultura Organizacional propuestas por Robbins (2004), y que a su vez los agentes de cambio utilicen estrategias que posicionen a las variables de la situación positivamente dentro del Contínuo del Cambio descrito por Kotter (1979) citado en Chiavenato (2004).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M.; Pereyra L. y Alcázar R. (s.f.). *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Recuperado el 05 de Octubre de 2005, desde www.gestiopolis.com
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Epísteme.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Internacional Thomson Editores S.A.
- De Souza, A. (1998). *Cambio Organizacional*, P.A. & Partners.
- Disla, L. y Ferreira P. (2003). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 27 de Enero de 2006, desde www.monografias.com
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3^o ed.). México: Mc Graw Hill.
- García, C. (s.f.). *Cambios en la Cultura Organizacional*. Recuperado el 06 de Octubre de 2005, desde http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm
- Mata, A. y Aki, N. (1994). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una empresa del sector servicio. Estudio de un caso*. Tesis de Grado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Nova, I. (2002). *Importancia de la cultura dentro de la Organización*. Tesis de Grado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

- Palacios, L. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino* (2° ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Project Management Institute (2002). *Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Traducido al español por PMI Capítulo Argentina)*. Meryland, EUA: Automated Graphic Systems (Original publicado en 2000.)
- *Publication Manual of the American Psychological Association*. (5° ed.). Recuperado el 12 de Septiembre de 2005, desde <http://www.apasty.org>
- Rivera, G. (s.f.). *Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. Recuperado el 27 de Enero de 2006, desde www.monografias.com
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10° ed.). México: Prentice Hall.
- Santalla, Z. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Trice, H. y Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Editorial Prentice Hall.
- Velazco, J. (2006). *Guía práctica para la elaboración del Trabajo Especial de Grado (TEG) Especialización en Gerencia de Proyectos*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Yáber, G. y Valarino, E. (2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de Postgrado en Gerencia*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXO A. ENCUESTA MODELO PARA DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La siguiente encuesta está diseñada para ser respondida en forma anónima. Siéntase libre de contestar de acuerdo a sus propias opiniones. Debe contestar para cada pregunta su percepción de la situación actual y cuál sería, según su forma de pensar, la situación deseada. Esta encuesta permitirá conocer diferentes aspectos de la vida laboral de la organización, con la finalidad de identificar posibles acciones de mejora para aumentar la satisfacción en el trabajo, así como la productividad de los equipos.

	Situación Actual	Situación Deseada
1. La Organización acostumbra tomar riesgos y los acepta con emoción y desafío	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
2. En su Organización se permite ver las cosas de una manera distinta a como normalmente son concebidas	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
3. Su Supervisor lo alienta a concebir ideas nuevas y diferentes	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
4. Su Supervisor o la Alta Dirección acostumbran a dar explicaciones racionales y detalladas acerca de sus decisiones	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
5. Su Supervisor tolera únicamente los razonamientos bien sustentados	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
6. Su Supervisor tolera retrasos en la entrega de trabajos asignados	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca

	Situación Actual	Situación Deseada
7. Si el desempeño de una persona no fue el adecuado, la Organización considera que ya no es relevante tomar en consideración el esfuerzo que haya hecho esta persona	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
8. Normalmente la Organización se interesa más en los resultados obtenidos, que en la forma en que se logren	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
9. La meta es lograr los objetivos a costa de lo que sea	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
10. Los objetivos y metas del departamento están por encima de cualquier necesidad personal de sus empleados	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
11. Su Supervisor trata a todos los empleados por igual	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
12. Su Supervisor es sensible a sus necesidades y problemas	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
13. La tendencia en la Organización es a trabajar por equipos	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
14. Su Supervisor prefiere que sus empleados hagan su trabajo y reporten los resultados individualmente	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca

	Situación Actual	Situación Deseada
15. Su Supervisor mide su desempeño en términos de su adaptación y contribución al equipo en el cual se desenvuelve	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
16. La Organización propicia la competencia entre sus empleados	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
17. En la Organización las personas enérgicas y competitivas tienen una ventaja clara sobre el resto de los empleados	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
18. La Organización propicia un clima tenso y de presión para lograr que los empleados logren los objetivos	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
19. La Organización prefiere mantener el estado de las cosas, tal y como se han venido haciendo	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca
20. La Organización suele evadir situaciones en las que se haga imperante realizar cambios sustanciales	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A Veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca

ANEXO B. Guía de Entrevista Modelo para Diagnóstico de Cambio Organizacional

Siéntase libre de contestar de acuerdo a sus propias opiniones. Debe contestar su percepción u opinión respecto a cada pregunta formulada. Esta entrevista permitirá conocer diferentes aspectos de la vida laboral de la organización, con la finalidad de identificar posibles acciones de mejora para aumentar la satisfacción en el trabajo, así como la productividad de los equipos.

1. ¿Qué opina usted de esta empresa?
2. ¿Cómo se siente usted trabajando en esta empresa?
3. ¿Cuáles cambios opina usted deben llevarse a cabo dentro de su Organización?
4. ¿Cuál sería su actitud ante la implantación de cambios en su empresa?
5. ¿Cree usted que el resto de los miembros de la Organización están dispuestos al cambio?
6. ¿Cree usted que tenga algún poder o autoridad sobre el resto de los miembros de la Organización para involucrarlos positivamente en la implantación de cambios?
7. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que impidan la implantación de cambios en su Organización?
8. ¿Conoce usted algún(os) factor(es) o elemento(s) que facilite la implantación de cambios en su Organización?
9. En función de la competitividad y la productividad de la empresa, ¿Cuán riesgoso considera ud. sea mantener la situación actual de la empresa sin llevar a cabo los cambios mencionados por ud. en el ítem #3?
10. Cree usted que la Cultura prevaleciente en su Organización impide y/o favorece la implantación de cambios en la misma?

ANEXO C. Resultados Encuestas de Cultura Organizacional Actual

A.1

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	6	6	60.0%	60.0%	
CASI SIEMPRE	2	2	2	20.0%	20.0%	
A VECES	3	1	1	10.0%	10.0%	
CASI NUNCA	4	1	1	10.0%	10.0%	
NUNCA	5	0	0	0.0%	0.0%	
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.2

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	1	1	10.0%	10.0%	10.0%
CASI SIEMPRE	2	1	1	10.0%	10.0%	20.0%
A VECES	3	3	3	30.0%	30.0%	50.0%
CASI NUNCA	4	4	4	40.0%	40.0%	90.0%
NUNCA	5	1	1	10.0%	10.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.3

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	1	1	10.0%	10.0%	10.0%
CASI SIEMPRE	2	2	2	20.0%	20.0%	30.0%
A VECES	3	5	5	50.0%	50.0%	80.0%
CASI NUNCA	4	1	1	10.0%	10.0%	90.0%
NUNCA	5	1	1	10.0%	10.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.4

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	4	40.0%	40.0%	40.0%
CASI SIEMPRE	4	1	3	30.0%	30.0%	70.0%
A VECES	3	2	2	20.0%	20.0%	90.0%
CASI NUNCA	2	3	1	10.0%	10.0%	100.0%
NUNCA	1	4	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.5

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	2	3	3	30.0%	30.0%	30.0%
A VECES	3	6	6	60.0%	60.0%	90.0%
CASI NUNCA	4	0	0	0.0%	0.0%	90.0%
NUNCA	5	1	1	10.0%	10.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.6

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	3	2	20.0%	20.0%	20.0%
A VECES	3	5	5	50.0%	50.0%	70.0%
CASI NUNCA	2	2	3	30.0%	30.0%	100.0%
NUNCA	1	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.7

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	2	20.0%	20.0%	20.0%
CASI SIEMPRE	4	4	1	10.0%	10.0%	30.0%
A VECES	3	3	3	30.0%	30.0%	60.0%
CASI NUNCA	2	1	4	40.0%	40.0%	100.0%
NUNCA	1	2	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.8

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	7	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	3	0	0.0%	0.0%	0.0%
A VECES	3	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	2	0	3	30.0%	30.0%	30.0%
NUNCA	1	0	7	70.0%	70.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.9

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	8	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	2	0	0.0%	0.0%	0.0%
A VECES	3	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	2	0	2	20.0%	20.0%	20.0%
NUNCA	1	0	8	80.0%	80.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.10

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	1	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	9	0	0.0%	0.0%	0.0%
A VECES	3	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI NUNCA	2	0	9	90.0%	90.0%	90.0%
NUNCA	1	0	1	10.0%	10.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.11

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	2	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
A VECES	3	2	2	20.0%	20.0%	20.0%
CASI NUNCA	4	3	3	30.0%	30.0%	50.0%
NUNCA	5	5	5	50.0%	50.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.12

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	3	3	30.0%	30.0%	30.0%
CASI SIEMPRE	2	2	2	20.0%	20.0%	50.0%
A VECES	3	4	4	40.0%	40.0%	90.0%
CASI NUNCA	4	1	1	10.0%	10.0%	100.0%
NUNCA	5	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.13

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	2	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
A VECES	3	4	4	40.0%	40.0%	40.0%
CASI NUNCA	4	5	5	50.0%	50.0%	90.0%
NUNCA	5	1	1	10.0%	10.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.14

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	6	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	2	0	0.0%	0.0%	0.0%
A VECES	3	2	2	20.0%	20.0%	20.0%
CASI NUNCA	2	0	2	20.0%	20.0%	40.0%
NUNCA	1	0	6	60.0%	60.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.15

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	1	1	10.0%	10.0%	10.0%
CASI SIEMPRE	2	1	1	10.0%	10.0%	20.0%
A VECES	3	3	3	30.0%	30.0%	50.0%
CASI NUNCA	4	3	3	30.0%	30.0%	80.0%
NUNCA	5	2	2	20.0%	20.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.16

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	5	50.0%	50.0%	50.0%
CASI SIEMPRE	4	0	3	30.0%	30.0%	80.0%
A VECES	3	2	2	20.0%	20.0%	100.0%
CASI NUNCA	2	3	0	0.0%	0.0%	100.0%
NUNCA	1	5	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.17

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	1	1	10.0%	10.0%	10.0%
CASI SIEMPRE	4	1	0	0.0%	0.0%	10.0%
A VECES	3	7	7	70.0%	70.0%	80.0%
CASI NUNCA	2	0	1	10.0%	10.0%	90.0%
NUNCA	1	1	1	10.0%	10.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.18

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	6	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	2	0	0.0%	0.0%	0.0%
A VECES	3	2	2	20.0%	20.0%	20.0%
CASI NUNCA	2	0	2	20.0%	20.0%	40.0%
NUNCA	1	0	6	60.0%	60.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.19

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	6	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	2	1	10.0%	10.0%	10.0%
A VECES	3	1	1	10.0%	10.0%	20.0%
CASI NUNCA	2	1	2	20.0%	20.0%	40.0%
NUNCA	1	0	6	60.0%	60.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.20

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	7	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	2	0	0.0%	0.0%	0.0%
A VECES	3	1	1	10.0%	10.0%	10.0%
CASI NUNCA	2	0	2	20.0%	20.0%	30.0%
NUNCA	1	0	7	70.0%	70.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

Resumen de Respuestas por Pregunta:

Escala Tipo Likert															
	Valor	FREC.	Valid %												
A.1	1	4	40.0%	2.0	4.0	40.0%	3.0	1.0	10.0%	4.0	1.0	10.0%	5.0	0.0	0.0%
A.2	1	1	10.0%	2.0	3.0	30.0%	3.0	4.0	40.0%	4.0	2.0	20.0%	5.0	0.0	0.0%
A.3	1	7	70.0%	2.0	2.0	20.0%	3.0	0.0	0.0%	4.0	1.0	10.0%	5.0	0.0	0.0%
A.4	1	0	0.0%	2.0	1.0	10.0%	3.0	2.0	20.0%	4.0	5.0	50.0%	5.0	2.0	20.0%
A.5	1	3	30.0%	2.0	3.0	30.0%	3.0	4.0	40.0%	4.0	0.0	0.0%	5.0	0.0	0.0%
A.6	1	0	0.0%	2.0	4.0	40.0%	3.0	6.0	60.0%	4.0	0.0	0.0%	5.0	0.0	0.0%
A.7	1	1	10.0%	2.0	3.0	30.0%	3.0	5.0	50.0%	4.0	1.0	10.0%	5.0	0.0	0.0%
A.8	1	2	20.0%	2.0	3.0	30.0%	3.0	4.0	40.0%	4.0	1.0	10.0%	5.0	0.0	0.0%
A.9	1	1	10.0%	2.0	1.0	10.0%	3.0	7.0	70.0%	4.0	1.0	10.0%	5.0	0.0	0.0%
A.10	1	2	20.0%	2.0	1.0	10.0%	3.0	6.0	60.0%	4.0	1.0	10.0%	5.0	0.0	0.0%
A.11	1	7	53.8%	2.0	2.0	15.4%	3.0	1.0	7.7%	4.0	3.0	23.1%	5.0	0.0	0.0%
A.12	1	3	30.0%	2.0	5.0	50.0%	3.0	2.0	20.0%	4.0	0.0	0.0%	5.0	0.0	0.0%
A.13	1	6	60.0%	2.0	3.0	30.0%	3.0	1.0	10.0%	4.0	0.0	0.0%	5.0	0.0	0.0%
A.14	1	1	10.0%	2.0	4.0	40.0%	3.0	2.0	20.0%	4.0	2.0	20.0%	5.0	1.0	10.0%
A.15	1	3	30.0%	2.0	7.0	70.0%	3.0	0.0	0.0%	4.0	0.0	0.0%	5.0	0.0	0.0%
A.16	1	2	20.0%	2.0	0.0	0.0%	3.0	3.0	30.0%	4.0	4.0	40.0%	5.0	1.0	10.0%
A.17	1	0	0.0%	2.0	0.0	0.0%	3.0	4.0	40.0%	4.0	1.0	10.0%	5.0	5.0	50.0%
A.18	1	2	20.0%	2.0	1.0	10.0%	3.0	4.0	40.0%	4.0	2.0	20.0%	5.0	1.0	10.0%
A.19	1	4	40.0%	2.0	2.0	20.0%	3.0	2.0	20.0%	4.0	2.0	20.0%	5.0	0.0	0.0%
A.20	1	6	60.0%	2.0	1.0	10.0%	3.0	3.0	30.0%	4.0	0.0	0.0%	5.0	0.0	0.0%

ANEXO D. Resultados Encuestas de Cultura Organizacional Deseada

A.1

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	4	4	40.0%	40.0%	40.0%
CASI SIEMPRE	2	4	4	40.0%	40.0%	80.0%
A VECES	3	1	1	10.0%	10.0%	90.0%
CASI NUNCA	4	1	1	10.0%	10.0%	100.0%
NUNCA	5	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.2

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	1	1	10.0%	10.0%	10.0%
CASI SIEMPRE	2	3	3	30.0%	30.0%	40.0%
A VECES	3	4	4	40.0%	40.0%	80.0%
CASI NUNCA	4	2	2	20.0%	20.0%	100.0%
NUNCA	5	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.3

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	7	7	70.0%	70.0%	70.0%
CASI SIEMPRE	2	2	2	20.0%	20.0%	90.0%
A VECES	3	0	0	0.0%	0.0%	90.0%
CASI NUNCA	4	1	1	10.0%	10.0%	100.0%
NUNCA	5	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.4

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	2	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	5	1	10.0%	10.0%	10.0%
A VECES	3	2	2	20.0%	20.0%	30.0%
CASI NUNCA	2	1	5	50.0%	50.0%	80.0%
NUNCA	1	0	2	20.0%	20.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.5

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	3	3	30.0%	30.0%	30.0%
CASI SIEMPRE	2	3	3	30.0%	30.0%	60.0%
A VECES	3	4	4	40.0%	40.0%	100.0%
CASI NUNCA	4	0	0	0.0%	0.0%	100.0%
NUNCA	5	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.6

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	0	4	40.0%	40.0%	40.0%
A VECES	3	6	6	60.0%	60.0%	100.0%
CASI NUNCA	2	4	0	0.0%	0.0%	100.0%
NUNCA	1	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.7

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	1	10.0%	10.0%	10.0%
CASI SIEMPRE	4	1	3	30.0%	30.0%	40.0%
A VECES	3	5	5	50.0%	50.0%	90.0%
CASI NUNCA	2	3	1	10.0%	10.0%	100.0%
NUNCA	1	1	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.8

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	2	20.0%	20.0%	20.0%
CASI SIEMPRE	4	1	3	30.0%	30.0%	50.0%
A VECES	3	4	4	40.0%	40.0%	90.0%
CASI NUNCA	2	3	1	10.0%	10.0%	100.0%
NUNCA	1	2	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.9

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	1	10.0%	10.0%	10.0%
CASI SIEMPRE	4	1	1	10.0%	10.0%	20.0%
A VECES	3	7	7	70.0%	70.0%	90.0%
CASI NUNCA	2	1	1	10.0%	10.0%	100.0%
NUNCA	1	1	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.10

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	2	20.0%	20.0%	20.0%
CASI SIEMPRE	4	1	1	10.0%	10.0%	30.0%
A VECES	3	6	6	60.0%	60.0%	90.0%
CASI NUNCA	2	1	1	10.0%	10.0%	100.0%
NUNCA	1	2	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.11

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	7	7	53.8%	53.8%	53.8%
CASI SIEMPRE	2	2	2	15.4%	15.4%	69.2%
A VECES	3	1	1	7.7%	7.7%	76.9%
CASI NUNCA	4	3	3	23.1%	23.1%	100.0%
NUNCA	5	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		13	100%	100%	*

A.12

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	3	3	30.0%	30.0%	30.0%
CASI SIEMPRE	2	5	5	50.0%	50.0%	80.0%
A VECES	3	2	2	20.0%	20.0%	100.0%
CASI NUNCA	4	0	0	0.0%	0.0%	100.0%
NUNCA	5	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.13

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	6	6	60.0%	60.0%	60.0%
CASI SIEMPRE	2	3	3	30.0%	30.0%	90.0%
A VECES	3	1	1	10.0%	10.0%	100.0%
CASI NUNCA	4	0	0	0.0%	0.0%	100.0%
NUNCA	5	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.14

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	1	1	10.0%	10.0%	10.0%
CASI SIEMPRE	4	2	4	40.0%	40.0%	50.0%
A VECES	3	2	2	20.0%	20.0%	70.0%
CASI NUNCA	2	4	2	20.0%	20.0%	90.0%
NUNCA	1	1	1	10.0%	10.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.15

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	1	3	3	30.0%	30.0%	30.0%
CASI SIEMPRE	2	7	7	70.0%	70.0%	100.0%
A VECES	3	0	0	0.0%	0.0%	100.0%
CASI NUNCA	4	0	0	0.0%	0.0%	100.0%
NUNCA	5	0	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.16

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	1	2	20.0%	20.0%	20.0%
CASI SIEMPRE	4	4	0	0.0%	0.0%	20.0%
A VECES	3	3	3	30.0%	30.0%	50.0%
CASI NUNCA	2	0	4	40.0%	40.0%	90.0%
NUNCA	1	2	1	10.0%	10.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
	Total		10	100%	100%	*

A.17

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	5	0	0.0%	0.0%	0.0%
CASI SIEMPRE	4	1	0	0.0%	0.0%	0.0%
A VECES	3	4	4	40.0%	40.0%	40.0%
CASI NUNCA	2	0	1	10.0%	10.0%	50.0%
NUNCA	1	0	5	50.0%	50.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
Total			10	100%	100%	*

A.18

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	1	2	20.0%	20.0%	20.0%
CASI SIEMPRE	4	2	1	10.0%	10.0%	30.0%
A VECES	3	4	4	40.0%	40.0%	70.0%
CASI NUNCA	2	1	2	20.0%	20.0%	90.0%
NUNCA	1	2	1	10.0%	10.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
Total			10	100%	100%	*

A.19

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	4	40.0%	40.0%	40.0%
CASI SIEMPRE	4	2	2	20.0%	20.0%	60.0%
A VECES	3	2	2	20.0%	20.0%	80.0%
CASI NUNCA	2	2	2	20.0%	20.0%	100.0%
NUNCA	1	4	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
Total			10	100%	100%	*

A.20

Opción	Valor		Frecuencia	Porcentaje	Valid %	Cum %
SIEMPRE	5	0	6	60.0%	60.0%	60.0%
CASI SIEMPRE	4	0	1	10.0%	10.0%	70.0%
A VECES	3	3	3	30.0%	30.0%	100.0%
CASI NUNCA	2	1	0	0.0%	0.0%	100.0%
NUNCA	1	6	0	0.0%	0.0%	100%
No Contestadas	*		0	0.0%	*	
Total			10	100%	100%	*

Resumen de Respuestas por Pregunta:

Escala Tipo Likert															
	Valor	FREC.	Valid %												
A.1	1	4	40.0%	2	4	40.0%	3	1	10.0%	4	1	10.0%	5	0	0.0%
A.2	1	1	10.0%	2	3	30.0%	3	4	40.0%	4	2	20.0%	5	0	0.0%
A.3	1	7	70.0%	2	2	20.0%	3	0	0.0%	4	1	10.0%	5	0	0.0%
A.4	1	0	0.0%	2	1	10.0%	3	2	20.0%	4	5	50.0%	5	2	20.0%
A.5	1	3	30.0%	2	3	30.0%	3	4	40.0%	4	0	0.0%	5	0	0.0%
A.6	1	0	0.0%	2	4	40.0%	3	6	60.0%	4	0	0.0%	5	0	0.0%
A.7	1	1	10.0%	2	3	30.0%	3	5	50.0%	4	1	10.0%	5	0	0.0%
A.8	1	2	20.0%	2	3	30.0%	3	4	40.0%	4	1	10.0%	5	0	0.0%
A.9	1	1	10.0%	2	1	10.0%	3	7	70.0%	4	1	10.0%	5	0	0.0%
A.10	1	2	20.0%	2	1	10.0%	3	6	60.0%	4	1	10.0%	5	0	0.0%
A.11	1	7	53.8%	2	2	15.4%	3	1	7.7%	4	3	23.1%	5	0	0.0%
A.12	1	3	30.0%	2	5	50.0%	3	2	20.0%	4	0	0.0%	5	0	0.0%
A.13	1	6	60.0%	2	3	30.0%	3	1	10.0%	4	0	0.0%	5	0	0.0%
A.14	1	1	10.0%	2	4	40.0%	3	2	20.0%	4	2	20.0%	5	1	10.0%
A.15	1	3	30.0%	2	7	70.0%	3	0	0.0%	4	0	0.0%	5	0	0.0%
A.16	1	2	20.0%	2	0	0.0%	3	3	0	4	4	40.0%	5	1	10.0%
A.17	1	0	0.0%	2	0	0	3	4	0	4	1	10.0%	5	5	50.0%
A.18	1	2	20.0%	2	1	10.0%	3	4	0	4	2	20.0%	5	1	10.0%
A.19	1	4	40.0%	2	2	0	3	2	0	4	2	20.0%	5	0	0.0%
A.20	1	6	60.0%	2	1	10.0%	3	3	0	4	0	0.0%	5	0	0.0%