

AAU 0493

BN= 189001



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN MODELO
CAMERON Y QUINN, EN CENTRO DE FORMACIÓN AERONÁUTICA.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, Por:

Carmen Julia Bolívar Ortunio.

para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría de la Profesora:

Roraima Mora Graterol.

Caracas, julio 2018.

CB= AAU 049300100000

DEDICATORIA

A Dios y la Santísima Virgen María, quienes son mis compañías y guías en el logro de mis metas.

A Mamá, quien ha sido mi norte, mi fuerza y es mi ejemplo a seguir.

A Papá, que desde el cielo me acompaña.

A Vicente Pricolo, mis familiares y amigos, por su apoyo incondicional y motivación a seguir adelante.

A ustedes va este Triunfo.

Carmen Julia Bolívar Ortunio.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme siempre lo mejor, por darme la oportunidad de vivir experiencias aleccionadoras como lo es el logro de esta meta.

A Mamá por su apoyo incondicional, por sus consejos, por su ejemplo, por su amor, por su compañía, por confianza en mí en todo momento.

A mi asesora la Psicólogo Roraima Mora Graterol por su contribución significativa, atención, y cooperación ante el desarrollo de este estudio.

Al Licdo. José Ramón Naranjo Mora, cuyos conocimientos y comprensión sirvieron de base para la elaboración de esta investigación.

Infinitas gracias a todas las personas que de alguna u otra forma ayudaron a materializar esta meta.

Mil gracias,

Carmen Julia Bolívar Ortunio.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN10
INTRODUCCIÓN11
 CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	
1.1 Formulación del Problema13
1.2 Justificación de la Investigación16
1.3 Objetivo General17
1.4 Objetivos Específicos17
 CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL.	
2.1 Valores19
2.2 Estructura Organizativa19
 CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.	
3.1 Antecedentes de la investigación20
3.2 Bases Teóricas24
3.2.1 Cultura25
3.2.2 Cultura Organizacional25
3.2.3 Modelos de Cultura Organizacional27
3.2.4 Modelos de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006)27
3.2.5 Características de las Culturas por cuadrantes29
3.2.6 Diseño y Dimensiones del Modelo de los Valores por Competencias30

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.

4.1 Tipo de Investigación32
4.2 Técnicas e Instrumentos33
4.2.1 Entrevista34
4.2.3 Instrumento34
4.3 Validez y Confiabilidad36
4.4 Técnicas de Análisis37
4.5 Población y Muestra38
4.5.1 Población38
4.5.2 Muestra39
4.6 Operacionalización de Variables40
4.7 Procedimiento a Seguir40
4.7.1 Fase I41
4.7.2. Fase II42
4.7.3 Fase III43

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Resultados45
5.1.1. Análisis de la Entrevista con la Gerente de Instrucción45
5.1.2. Análisis de las respuestas sobre el tipo de Cultura Organizacional actual, luego la Cultura Organizacional preferida.47
5.1.3. Análisis de las respuestas donde, se presentan 2 gráficos de contrastes promedios por departamentos en la Cultura Actual y la Preferida obtenidos durante el proceso de investigación.49

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones58
6.2. Recomendaciones60

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS62
-----------------------------------	---------

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS64
---------------------------------	---------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa de la Empresa66
Figura 2. Modelos de Valores en Competencia (M V C)67
Figura 3. Cultura Jerárquica67
Figura 4. Cultura Clan68
Figura 5. Cultura Mercado68
Figura 6. Cultura Adhocracia69

ÍNDICE DE FORMATOS.

Formato 1. Instrumento(OCAI).70
-------------------------------	---------

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Grafico 1 Cultura Organizacional Actual y Preferida en el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.48
Grafico 2 Cultura Organizacional Actual por Departamentos.49
Grafico 3 Contraste de los puntajes promedios, por departamento, Preferencias51

Grafico 4 Valores dominantes organizacionales de los trabajadores del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.53
Grafico 5 Dimensiones. 1er y 2do Eje. Fortalezas presentes en los valores dominantes organizacionales55
Grafico 6 Contraste de los puntajes promedios, entre el 1er y 2do Eje56

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Puntuaciones promedio para cada tipo de Cultura del OCAI para el personal que participo en el estudio del Cultura Organizacional Actual y Preferida.48
Tabla 2 Contraste de los puntajes promedios, por Departamento Cultura Actual50
Tabla 3 Contraste de los puntajes promedios, por departamento, Preferencias51
Tabla 4 Valores Dominantes Organizacionales de los trabajadores del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.54
Tabla 5 Dimensiones. Del 1er y 2do Ejes. Fortalezas presentes en los Valores Dominantes Organizacionales56
Tabla 6 Contraste de los puntajes promedios, entre el 1er y 2do Eje. Fortalezas presentes en los Valores Dominantes Organizacionales57
Tabla 7. Modelo de Cultura Dominante del Centro del Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.73
Tabla 8. Fortalezas presentes en Valores en Competencias del Centro del Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.74

ANEXOS

Anexo A. Entrevista Gerente de Instrucción Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”	75
Anexo B. Operacionalización de Variables	78

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Autora: Carmen Julia Bolívar Ortunio.
Asesoría: Roraima Mora Graterol.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar la Cultura Organizacional actual en el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”, sirviéndose del modelo propuesto por Cameron & Quinn (2006) valores en competencia (MVC). Asimismo, identificar fortalezas presentes en valores dominantes de la institución transmitidos al asumir la cultura dominante reflejada en los resultados obtenidos. En el estudio de cultura organizacional se aplicó el instrumento de Cameron & Quinn (2006) Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), basado en dos dimensiones bipolares a modo de ejes cartesianos cruzados produciendo cuadrantes con sus respectivos tipos de cultura: a) Jerárquica, b) Clan, c) Mercado y d) Adhocracia. El estudio está enmarcado dentro de la Investigación Evaluativa, de tipo exploratoria, tomando como fuente de información datos primarios en la aplicación del instrumento psicométrico que traduce en información numérica y descriptiva. La población la conforma la totalidad de elementos que se desea estudiar ya que los mismos representan características en común, dando origen a datos de la investigación. Se utiliza una muestra del tipo intencional, implicando que se toma para la aplicación del instrumento al 100% de los sujetos estudiados. Se tuvo como propósito diagnosticar la cultura organizacional e identificar las fortalezas en los valores dominantes culturales presentes para preparar el cambio, permitiendo establecer la manera cómo piensan, actúan y procesan la información las personas en el interior de la organización en términos de valores en competencia.

Descriptor: Cultura Organizacional, Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A), Valores Dominantes, Valores en Competencia, Cameron & Quinn.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es particular en cada institución de acuerdo al fin que pretende. Está constituida por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una organización trabajar con efectividad y obtener resultados competitivos, lo que implica una suma de creencias.

Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo, debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional.

Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Para lograr el objetivo del estudio el investigador procedió a determinar el tipo de la cultura organizacional dominante, evaluar y conocer los valores presentes en la organización, asimismo, el establecimiento de un plan de acción, centrado en la introducción de la cultura Cóndor y sus valores dominantes, promoverlos y fortalecerlos mediante asesorías en distintas áreas de la estructura organizacional, por medio de actividades grupales que le permitan a la institución no perder viabilidad ni vigencia en sus procesos; considerándose la información como un elemento clave para la integración cultural y de los valores necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización en un marco de agresiva competitividad.

Para la medición en la ciudad de Valencia. Estado Carabobo se utilizó entrevista y el instrumento para evaluar cultura organizacional de Cameron & Quinn (2006)

Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), destacándose conjuntamente las fortalezas en los valores en competencia del personal en la organización.

Por lo antes expuesto la presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, constituido por el problema de investigación, planteamiento del problema, justificación de la investigación, el objetivo general y objetivos específicos.

En el Capítulo II, presenta el marco organizacional con breve historia del sistema cliente, misión, visión objetivos estratégicos y valores.

El Capítulo III, plantea el marco teórico y referencias, con investigaciones previas manejadas como antecedentes y bases teóricas.

En el Capítulo IV, marco metodológico explica tipo de investigación, diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección, técnica de análisis estadístico, Operacionalización de variable y procedimiento a seguir.

El Capítulo V, se presenta el análisis de resultados, así como la discusión de los mismos.

En el Capítulo VI, destacan las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación.

Finalmente, se presentan, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Ballestrini (2006) define el término “problema” como una dificultad que no se puede resolver automáticamente, si no que se requiere de una investigación conceptual o empírica. Un problema es el primer eslabón a una investigación. (p. 65).

En este sentido, esta investigación pretende diagnosticar la cultura organizacional actual en un centro de formación aeronáutica venezolano, al mismo tiempo identificar el modelo cultural que dominante y las fortalezas presentes en valores dominantes de la institución, permitiendo entender el concepto de cultura organizacional en el contexto de fusiones y adquisiciones aplicado específicamente al caso de la absorción de trabajadores del grupo de empresas del Grupo Cóndor. Todo lo anterior ha desembocado en distintos cambios culturales y de comportamiento organizacional entre los miembros de las empresas, que ahora deben trabajar como una sola.

1.1. Planteamiento del Problema.

Es difícil conocer a simple vista cómo las personas que laboran en una organización perciben e interpretan la cultura organizacional real y cómo se conectan con su entorno. Conocer cómo los miembros de la organización perciben el desarrollo de la propia cultura organizacional necesaria para cumplir con los objetivos establecidos aumentando el nivel de productividad en un ambiente de trabajo confortable es vital para dicha organización, por lo tanto se requiere de un estudio de investigación que permita interpretarla, como un primer acercamiento para que las organizaciones reflexionen sobre sus futuras decisiones, acertadas o no, tomando en consideración las

razones que inducen a su personal pensar de esa manera y tomar una postura frente a su ambiente laboral.

Toda organización posee una cultura que la distingue, identifica, orienta su accionar, modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural.

Las fusiones han sido tendencias estratégicas empresariales en aumento de los últimos tiempos, y utilizados para crecer. Su tasa de fracasos es muy alta, razón por la cual estos procesos se han venido estudiando desde diferentes perspectivas buscando explicar este fenómeno. Una de las aristas para estudiarlo propone que estos procesos no han ido normalmente acompañados del análisis de compatibilidad cultural entre las empresas participantes, lo que ha desembocado en ocasiones en fuertes tensiones, organizativas originadas por un choque cultural mal conducido (Camps, 2002).

Es decir, las diferencias entre culturas organizacionales han contribuido al triunfo o fracaso de las fusiones. Dada su importancia, el grupo directivo de la organización dominante en el proceso de fusión puede sentir atracción cultural al ver en la cultura de la empresa absorbida mayores complementariedades en su cultura deseada o en su defecto, sufrir el llamado síndrome de superioridad, que genera en los ejecutivos de una de la empresa una disminución en su posición relativa frente a los de la otra empresa (Camps, 2002).

Esta decisión fue tomada en el año 2014, tras diversos análisis de rentabilidad de las empresas realizada por el Consejo Administrativo. Este proceso trajo consigo primeramente una reducción de personal que afectó a trabajadores. Sin embargo, no se realizó un análisis de compatibilidad pre- transferencia inter empresas que anticipara problemas o marcara la pauta en cuanto a las estrategias de integración cultural a desarrollar.

Debido a ello, se le presenta a los trabajadores una transferencia motivada por razones operativas y de calidad de servicio, por tales motivos implica un traslado de alguno de ellos, dado que las funciones han de desempeñarse en donde se desarrollan las operaciones del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”, en este caso en las ciudades de Maiquetía y Valencia, razón por la cual se requiere de sus servicios permanentes de esta sociedad, en las ciudades indicadas.

Todo lo anterior ha desembocado en distintos cambios culturales y de comportamiento organizacional de los miembros de las empresas, que ahora deben trabajar como una sola. Ejemplos de lo anterior lo constituyen gerentes o jefes que no aceptan al nuevo personal, convencidos de no ser idóneos para el trabajo aunado a una solicitud de cambio de sitio de trabajo presentando malestar entre las partes como resistencia al cambio y problemas de adaptabilidad, inconformidad con los procedimientos que se deben implementar ahora. Se observa además que algunos departamentos han logrado un mejor ajuste que otros.

Es prioridad para los directivos de las empresas del Grupo Cóndor contar con un diagnóstico de modelo cultural mediante un instrumento de medición que permita analizar, comparar e identificar la brecha entre la cultura real e ideal, conocer cómo se perciben estas culturas por los miembros de la organización y cómo les gustaría que fuera, facilitando así la comunicación y mejorando las actividades laborales, para el logro de los objetivos de la organización, en el papel protagónico de la economía del país.

En este sentido, esta investigación busca ayudar al entendimiento del concepto de cultura organizacional en el contexto de las fusiones y adquisiciones aplicando específicamente al caso de la absorción de trabajadores del grupo de empresas del Grupo Cóndor.

Previendo el impacto negativo que pueda tener estas diferencias culturales en la productividad de la empresa y el éxito de la fusión realizada, ya que la cultura

determina la forma en la que se lograrán los objetivos organizacionales (Salazar, 2008), con la presente investigación se responden las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estado actual de la cultura organizacional del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” dentro del grupo de empresas del Grupo Cóndor?

Así como las siguientes preguntas específicas:

- ¿Existe un modelo cultural dominante en los trabajadores del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”?
- ¿Cuáles son las fortalezas presentes en los valores dominantes organizacionales de los trabajadores del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”?

1.2. Justificación de la Investigación.

Los constantes cambios y presiones del entorno en la industria aeronáutica han hecho que los centros de formación aeronáutica de líneas aéreas se fusionen. Por ello, para el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” es muy importante mantener vigente su cultura organizacional, de manera de apoyar el fortalecimiento y desarrollo de los valores presentes en ella.

El beneficio que se espera al realizar el estudio de modelo cultural es que permita identificar el impacto que esta cultura tienen entre los miembros de la organización y posteriormente proponer alternativas específicas de mejora en los puntos considerados vitales como la comunicación (difusión de la cultura), la educación (desarrollo de los valores en competencias requeridas) y la alineación (consistencia de las políticas, procedimientos y sistemas para lograr la cultura óptima).

Al aplicar un instrumento de medición que permita caracterizar la cultura ideal en cada una de las instituciones se conoce cómo piensan los individuos y, a su vez, los directivos podrán interpretar como son vistas las funciones por otros miembros de la organización (García, 2012).

En tal sentido, diagnosticar el modelo cultural en el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” documentará el tipo de cultura dominante que se requiere en una Institución educativa de empresas del sector de transporte aéreo.

1.3. Objetivo General.

Evaluar la cultura organizacional actual en el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” dentro de los modelos propuestos por Cameron & Quinn (2006).

1.4. Objetivos Específicos.

- Identificar el modelo cultural dominante en los trabajadores del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.
- Determinar las fortalezas presentes en los valores dominantes organizacionales de los trabajadores del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.

•

①





CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL.

El Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” se fundó como empresa el 28 de julio de 1.999 bajo el nombre de Servicios Aéreos de Cabina, SAC AMC, C.A, debidamente. En fecha 28 de septiembre del 2007, fue adquirido en su totalidad por Aserca Airlines, C.A. bajo el nombre de (C.E.F.A) Centro de Formación Aeronáutica “Los Cóndores” y es cuando se inicia la construcción de lo que hoy es la sede en la ciudad de Valencia.

Es una Institución de corte educativo en el área de la aeronáutica civil para la formación académica de Tripulantes de Cabina de Pasajeros, Despachadores de Vuelos y Pilotos Comerciales. La Institución está ubicada en la Zona Industrial Municipal, AV. Ernesto Branger, Aeroclub Valencia, Hangares 18 y 19. Valencia estado Carabobo.

En septiembre de 2008, se creó una alianza comercial con la línea SBA Airlines, antiguamente llamada Santa Bárbara Airlines, con quien emprende la expansión internacional a través la llamada ahora SBA Airlines, unificando la imagen corporativa de ambas aerolíneas y coordinando sus respectivos itinerarios. En febrero de 2016 la alianza ahora llamada Grupo Cóndor. anunció la compra de la Línea Turística Aerotuy.

El Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” tiene como misión “Formar profesionales aeronáuticos integrales, con conocimientos técnicos precisos, habilidades gerenciales, valores éticos y el compromiso de representar y contribuir al crecimiento de la aeronáutica civil en Venezuela, a través de la aplicación de metodologías de vanguardia y la excelencia en nuestro pensum de estudio.

Su Visión es “Ser el Centro de Formación Aeronáutica modelo y líder del país, por la excelencia en el perfil y el modelo integral de formación del profesional egresado”.

2.1. Valores.

- Ética e Integridad.
- Compromiso.
- Sentido de Pertenencia.
- Trabajo en Equipo.
- Disciplina.
- Constancia
- Innovación.

2.2. Estructura organizativa.

El Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” posee un organigrama que establece niveles de autoridad, responsabilidad, supervisión de cada una de las unidades departamentales de la empresa. Se presenta conducida por un Director respaldado por un Consejo Administrativo. Presenta las siguientes unidades: Gerencia de Instrucción, Gerencia de Administración y Jefatura de Calidad y Proyecto. (Ver. Figura 1). Así pues, permite establecer las funciones y cargos del personal en cuanto a su estructura organizacional, tomando en consideración la descendencia jerárquica de los mismos mediante la autoridad y el nivel gerencial en el cual se ubican, así como el grado de responsabilidad existente en la ejecución de las tareas.

El centro de formación está conformado por 15 trabajadores, ubicada en la ciudad de Valencia.

- Dirección: Uno (1)
- Gerencia de Instrucción: Seis (6)
- Gerencia de Administración Tres (3)
- Jefatura de Calidad y Proyecto: Cinco (5)

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO.

Según Sabino, C (2004), en el marco teórico; “Se trata de integrar el problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándoles de modo tal que resulten útil a nuestra tarea” (pág. 27).

3.1. Antecedentes de la Investigación.

Bajo este concepto, los antecedentes son el apoyo de todo proyecto, ya que proporcionan una serie de estudios realizados anteriormente en la misma área o relacionadas a ella, estos son considerados, la base de toda investigación, por su aporte. En tal sentido, Arias, F. (2006) señala que: “Los antecedentes son los que abarcan los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p.106).

En consecuencia, para la realización de este proyecto se tomaron en consideración una serie de trabajos y estudios previos similares al tema que de una u otra forma brindaron a la investigadora una base de datos importantes, que permitió desarrollar un marco de referencia preciso, de acuerdo, a lo prescrito anteriormente, se presentan a continuación algunos estudios relacionados con el problema planteado, entre estos cabe destacar los siguientes:

García, M; Reyes, G; Hernández (2015) “**Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas**”. El estudio

se interesa en validar un instrumento de medición que permite analizar la cultura organizacional desde dos perspectivas: la real e ideal, y reconocer cómo las personas que laboran en una organización entienden e interpretan su experiencia y cómo se conectan en su entorno, es decir, con la comunicación existente, los conflictos, la creatividad, cómo los discursos y prácticas que circulan en la organización están inmersos en relaciones de poder y por supuesto, en la lucha por el control, por lo que se realiza una validez de criterio al correlacionar las puntuaciones de los participantes obteniendo una correlación positiva cercana a la media.

En una primera aproximación se comprueba, para 35 casos de estudio, que existe una asociación positiva entre las culturas ideal y real percibida por los integrantes de la organización. Conocer esta relación es fundamental, ya que a partir de la determinación de la brecha existente entre ambas culturas se podrán plantear acciones para cerrarla.

Se puede vincular los resultados de este estudio con la investigación el cual permitió detallar la importancia que tiene el estudio de cultura organizacional desde dos perspectivas: la actual y la preferida, mostrando cómo las personas que laboran en una organización interpretan su experiencia y cómo se vinculan en su entorno para el logro de objetivos organizacionales.

Castro, D (2013) **“Diferencia de los Rasgos Culturales Dominantes de La Universidad de Manizales”**. Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de: Especialista en Gerencia del Talento Humano, el estudio de la cultura organizacional de la Universidad de Manizales es fundamental para entender la finalidad de crear un sistema administrativo integral, acorde y beneficioso para definir estrategias, fortaleciendo la confianza por medio de los artefactos reales y paralelos con el pensamiento estratégico, hasta llegar a una cultura deseada. Se puede decir que cultura participativa puede mejorar positivamente en tal circunstancia que no pueda inhibir la unión entre los rasgos dominantes sindicalizados de los que no se encuentran adheridos a ese modelo cultural.

El estudio es útil en el presente trabajo de investigación, muestran una serie de tendencias que permea a los docentes y administrativo de la Universidad de Manizales a involucrarse a un grupo sindical. La cultura CLAN percibida por ellos está más arraigada y comparten para disminuir su grado de incertidumbre laboral, identifican la relación que existe entre el tipo de cultura organizacional, donde se recomienda que la cultura de la Universidad se oriente en torno a estimular e involucrar a cada uno de los empleados de la Institución para que valoren la cultura organizacional adecuada para que de esta forma, se sientan comprometidos con la organización.

García, M; Hernández, R; Vargas, B; Cuevas, H (2012) “**Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia**”. El estudio estableció como objetivos principales de investigación: Validar el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) en dos universidades y establecer la cultura organizacional dominante y preferida en ambas instituciones. En estas universidades no se había aplicado el MVC de Cameron y Quinn. (2006) Se asumió que las dos organizaciones presentarían una mezcla de valores en los cuadrantes, pero la cultura de mercado sería dominante. El MVC fue útil por su amplia evidencia, se aplicó el instrumento de evaluación (OCAI) siendo válido y confiable. Resultó predominante la cultura actual de mercado en las dos instituciones, como cultura preferida la de clan en la universidad más reciente y adhocrática en la antigua. Al conocer el diagnóstico los directivos alinean las competencias al cambio proporcionándoles la posibilidad de transformarse en organizaciones eficientes, productivas y competitivas.

Los autores ofrecen una gama de líneas de investigación orientadas a proporcionar a los investigadores y estudiosos las herramientas para generar interés en diagnosticar la cultura de las universidades tecnológicas, para efectuar un cambio cultural eficaz y eficiente sin olvidar los principios de desarrollo del potencial en un medio estimulante.

Dicha investigación se vincula con el presente trabajo al manifestar que se ha descubierto que la mayoría de las organizaciones tienen una mezcla de todas las

culturas, pero predominará una. Más del 80% de decenas de organizaciones que se han estudiado, se han caracterizado por una o más de éstos tipos de cultura identificadas por el MVC (Cameron y Quinn, 2006).

González, Y; Liquidano, M Rodríguez; Carlos, C (2012) **“Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de Aguas calientes”**. El presente trabajo considera las variables de cultura organizacional y liderazgo en un estudio descriptivo y de corte cuantitativo que se realizó en una empresa comercializadora de gas L.P. en la ciudad Aguas calientes situada en la parte centro-norte de México, para lograr los objetivos propuestos de identificar la relación que existe entre el tipo de cultura organizacional actual y preferida Participaron en el estudio cuatro personas clave de la empresa que proporcionaron la información; habiéndose usado para la recopilación de datos una versión modificada del "Instrumento de Evaluación (OCAI)" desarrollado por Cameron y Quinn (1999), los resultados indicaron que para este tipo de empresa la cultura organizacional actual que prevalece es la Jerárquica y la de Mercado, y como preferida la Clan y la Jerárquica, es decir, se ubican los datos en ambos tipos de cultura, lo que supone que no hay un tipo único de cultura.

El estudio resulto útil en el presente trabajo ya que identifica la relación que existe entre el tipo de cultura actual y preferida, demostrando la no existencia de cultura única.

Ortiz, P y Olaz, A (2012) **“Propuesta de un Modelo de Análisis de Cultura y Clima Laboral. Aportaciones al Modelo de Análisis Cultural de Cameron y Quinn”**. El propósito de este trabajo responde a varios fines: en primer lugar, revisar las diferentes caracterizaciones de cultura empresarial, con especial atención al modelo de Cameron y Quinn (1999), en segundo término, proceder de forma análoga buscando aquellas caracterizaciones relacionadas con el clima laboral. De los modelos teóricos en los que recoge la premisa anterior, es el de Cameron y Quinn (1999), el que mejor recoge los elementos que configuran la orientación cultural de la empresa, facilitando su caracterización, así como la del clima que corresponde a cada modelo cultural (clan,

adhocrática, mercado, jerárquica). La aportación de esta ponencia consiste en el diseño de un modelo para la caracterización conjunta de ambas dimensiones sobre la base del modelo original de (1999).

Esta investigación se vincula con el estudio, ya que el modelo de Cameron y Quinn (1999), es el que presta una mejor y especial atención a algunos elementos configurativos como son: 1) cómo se concibe la empresa, 2) las personas y sus patrones de comportamiento, 3) la gerencia y sus pautas de actuación, 4) el estilo de dirección, 5) los valores compartidos y 6) el éxito empresarial. Del resultado de este análisis multidimensional se desprende una de las más logradas caracterizaciones orientada a la explicación de los tipos de cultura.

3.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas de la investigación están representadas por las teorías de expertos relacionadas con el tema estudiado. Para Arias, (2006) las bases teóricas “Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p. 107). Por lo cual cabe destacar que las mismas sirven para proporcionar una sustentación teórica del tema.

En este sentido, Tamayo y Tamayo (2003), sostienen que “son la solidez de las teorías que sustentan la investigación y la claridad y coherencia de los principios y postulados supuestos sobre los cuales se apoya la investigación” (p. 178).

Luego de esto, el autor señala entonces que son las fuentes de información no solamente escrita, tales como publicaciones, artículos y libros con teorías, asimismo como manuales de los equipos, artículos en Internet o en audiovisuales que sustenten la información contenida, con la finalidad de recaudar los aspectos más importantes

para la elaboración del trabajo, ya que esta ayuda a la captación, aceptación y entendimiento del tema para luego relacionarlo con la actual investigación.

Entonces las bases teóricas son todas aquellas definiciones que sustentan la investigación y que explican diferentes aspectos del tema en estudio, igualmente amplía la descripción del problema. Es decir, integrar la teoría, con la investigación y sus relaciones mutuas. En lo concerniente a los aspectos que se desarrollarán en las próximas páginas, los mismos se refieren a los fundamentos teóricos conceptuales que se vinculan dentro del tema estudiado.

3.2.1. Cultura.

De acuerdo con Allaire y Fisirotu (2012), la cultura puede concebirse como un sistema sociocultural, estudiándose en momentos históricos definidos y lugares específicos y considerando como el significado, conocimientos y creencias se funden, no pudiéndose disociar de lo estructural, y manifestándose a través del comportamiento. Por otro lado, puede concebirse como un sistema de ideas, diferente de lo social, pero interrelacionándose con ello, siendo producto de sistema de significados y símbolos compartidos (Tenorio, 2015).

3.2.2. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional se refiere a cómo perciben los empleados su organización, sus características, no si les gusta o disgusta su cultura. Es decir, cultura es un término descriptivo (Robbins, 2009). Por su parte, Goldston (2007) hace referencia a la cultura

organizacional como el agente más importante para el éxito de una organización. Una cultura puede generar un camino positivo o negativo o afectar el estilo de trabajo. También, dicho autor señala que una fuerte cultura organizacional puede generar motivación, responsabilidad y lealtad de los empleados a la organización.

La cultura organizacional ha servido de guía a los administradores para encontrar “el camino” que los conduzca a la efectividad en sus organizaciones. La más obvia manifestación de cultura se encuentra explícita en el comportamiento, en una organización es “la vía” por el cual las personas interactúan (Cameron y Quinn, 2011).

Por otro lado, la cultura organizacional implica un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras; es la reunión de elementos básicos que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Las siete características elementales que capturan tal esencia de acuerdo a Robbins (2005) son: a) Innovación (correr riesgos); b) minuciosidad, c) orientación a los resultados, d) orientación a las personas, e) orientación a los equipos, f) agresividad (competitividad) y g) estabilidad.

Estas características se presentan continuamente entre rangos de bajo a alto en la organización. Al evaluar ésta nos da como resultado una imagen sobre los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros, cómo se hacen las cosas y cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

La cultura organizacional o corporativa comprende caracteres de conducta permitidos en las organizaciones aprendidos por los individuos a través de procesos de socialización (Hernández, R 2008). Así, por la semejanza de dichos códigos se forman macro-culturas entre las organizaciones con creencias relacionadas por su naturaleza y que son compartidas por los miembros de diversas estructuras. Éstos impactan e influyen todos los aspectos que inciden en la competencia y la cooperación entre las organizaciones. Los sistemas de valores y creencias compartidos por los miembros de diferentes organizaciones que forman una macro-cultura facilitan las relaciones de

cooperación y coordinación entre las mismas, favoreciendo la reducción de contradicciones, conflictos y rivalidades.

3.2.3. Modelos de Cultura Organizacional.

Para establecer las dimensiones más importantes de la cultura organizacional es primordial usar un modelo teórico que enfoque la búsqueda de dimensiones culturales claves. Ningún modelo es totalmente incluyente, pero el modelo en que nos basemos debe describir la realidad con la mayor amplitud posible, ser válido y que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas.

Existen diversos modelos de la cultura, entre ellos el Modelo de Orientación Cultural (Nakata, 2009; Hofstede y Hofstede, 2005; Hofstede, 2001), el Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2000 y 2001), el Modelo de Schein (Schein, 2010), y el Modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006). De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica (especialmente en América Latina, y concretamente en el ámbito laboral educativo) y posee mayor sencillez y claridad conceptual es tal vez el último. Por tal razón se eligió éste (MVC), el cual se describe a continuación.

3.2.4. Modelo de los Valores por Competencia de Cameron y Quinn (2006).

Este modelo tiene como propósito valioso diagnosticar la cultura organizacional y preparar el cambio, permitiendo establecer la manera en cómo piensan, actúan y procesan la información las personas al interior de la organización en términos de valores y premisas fundamentales. Como ya se comentó, el modelo se establece en dos

dimensiones que a manera de ejes cartesianos se cruzan formando cuatro cuadrantes con sus respectivos ideales de cultura que se explicarán brevemente.

La primera dimensión (eje horizontal), contrapone la estrategia de orientación interna que tiene la organización (interna, a corto plazo y actividades simples) a la estrategia de orientación externa (externa, a largo plazo y de actividades orientadas al logro de objetivos).

La segunda dimensión (eje vertical), contrapone, según las características ejercidas por la organización sobre sus miembros: Flexibilidad, dinamismo, individualidad y espontaneidad frente a estabilidad, control y predictibilidad.

Las características de estabilidad y control significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y precisan de ella. Para Quinn y Rohrbaugh (1981) estas dos dimensiones forjaron los cuadrantes, cada uno representando un conjunto distinto de indicadores de efectividad organizacional. Las relaciones entre ambas dimensiones (y los cuadrantes resultantes), se presentan en la figura 2.

La cultura Jerárquica se presenta con orientación interna y control estable. Se basa en reglas, especialización, impersonalidad, responsabilidad y jerarquía. Las metas de la organización a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia, se presenta en la figura 3.

La cultura de Clan tiene orientación interna y control flexible. Se caracteriza por valores y objetivos compartidos, cohesión, participación, desarrollo de los individuos, sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso, se presenta en la figura 4.

La cultura de Mercado muestra orientación externa y control estable. Funciona como un mercado en sí misma. Los valores centrales son la competitividad y la productividad, una cultura de mercado es un espacio de trabajo dirigido hacia los resultados, se presenta en la figura 5.

La cultura Adhocrática se manifiesta con orientación externa y control flexible. Una cultura de iniciativas pioneras e innovadoras como “llaves del éxito”, se presenta en la figura 6.

3.2.5. Características de Las Culturas por Cuadrante.

A continuación, se describen algunas características de las culturas por Cameron y Quinn (2006) cuadrante como tipo de liderazgo, cultura, valores y orientación entre otros.

Jerárquica: La organización es un lugar de trabajo estructurado y formalizado. Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores. El elemento concerniente a largo plazo es la estabilidad y el desempeño eficiente, así como las operaciones precisas. El éxito es definido en términos de la entrega confiable, la programación exacta y el bajo costo.

Clan: La organización es como una “familia” ampliada. Las “cabezas” de la organización y líderes son considerados como mentores. Su figura es paternal. La cohesión y la moral son muy importantes. El éxito es definido por la preocupación hacia los empleados, la sensibilidad hacia clientes y consumidores.

Mercado: La organización se orienta a resultados. Los líderes son guías “duros, productores y competitivos”. El elemento que mantiene unida a la organización es el énfasis por ganar. La reputación corporativa y el éxito son preocupaciones constantes.

Adhocrática: La compañía es un lugar dinámico, emprendedor y creativo. Los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgos. La organización se mantiene unida por la experimentación y la innovación. El éxito es concebido como la generación de productos y de servicios nuevos y únicos.

3.2.6. Diseño y Dimensiones del modelo de los Valores en Competencia.

Para Quinn y Rohrbaugh (1981) estas dos dimensiones forjaron los cuatro cuadrantes en función de sus experiencias previas, cada uno representando un conjunto distinto de indicadores de efectividad organizacional. Quinn (1979) Considerando la cultura en su estado actual y preferida en dos Planos, a continuación, principales conceptos que intervienen en este estudio:

Cultura actual: Mezcla de suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás que se reúnen para definir lo que lo que significa ser miembro de una sociedad en el presente (Cameron y Quinn, 2006).

Cultura preferida: Mezcla de suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás que se reúnen para definir lo que lo que significa ser miembro de una sociedad que gusta más, la deseada (Cameron y Quinn, 2006).

Las dimensiones a medir en el Modelo de los Valores en Competencia de son seis:

- 1) **Definición de la Organización:** Grupo de personas que trabajan juntas para generar utilidades o satisfacer necesidades. Para la unión de la organización se consideran la lealtad, confianza mutua, compromiso y reglas formales.
- 2) **Características dominantes de la organización:** Cualidades propias que imperan en una organización. Como características pueden ser un lugar personal, espacio emprendedor, hábitat competitivo y ambiente controlado.

3) **El liderazgo de la Organización:** Proceso de influir en las personas para que participen dispuestas y con entusiasmo hacia el logro de las metas de la organización. El liderazgo puede ser facilitador, mentor, emprendedor, innovador, agresivo, orientado a resultados.

4) **Dirección en la Organización:** Dirigir, influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Administración orientada al trabajo en equipo, consenso, toma de riesgos, innovador, competitivo, orientado a la eficiencia.

5) **Valores Compartidos:** Resaltan los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Se hace énfasis en desarrollo humano, confianza, apertura, adquisición de recursos y competitividad.

6) **Criterios de éxito:** Normas para juzgar, estimar o conocer el éxito en el desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, en tener los productos y servicios más novedosos.

Cada una de las variables citadas tiene cuatro opciones. El cuestionario divide 100 puntos entre estas cuatro alternativas Cameron y Quinn. (2006). Dependiendo de la importancia o similitud de cada una de las alternativas a la organización da la más alta puntuación a la alternativa que más se parezca a la institución y la menor puntuación a la que considera que se parezca menos a ésta. Es importante asegurarse que el total sume 100 en cada variable.

Este método mide la mezcla o extensión con la cual uno de los cuatro tipos de cultura domina la organización actual o cultura de equipo. Al tomar la prueba por segunda vez, esta vez dividiendo los 100 señala las mismas alternativas según lo que el participante desea ver en la compañía, el deseo de cambio se puede medir juzgando las seis dimensiones de su organización. Cameron y Quinn. (2006).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO.

Arias (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

4.1. Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación está enmarcada dentro de la Investigación Aplicada, de tipo evaluativa, ya que permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos al aumentar el grado de familiaridad, persigue el objetivo de ser exploratoria al tomar un tema poco estudiado en el área aeronáutica, la investigación se caracteriza por ser transversal ya que se realiza en un periodo de tiempo determinado, tomando como fuente de información datos primarios dado que se aplica un instrumento psicométrico válido y confiable en sus diferentes aplicaciones a nivel global, que se traduce en información numérica y descriptiva a fin de conocer cómo se comporta la variable Cultura Organizacional en el sistema cliente.

Para Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

Tal como plantea Hernández, Fernández y Batista (2006, p 252), la investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la

investigación básica no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en los mecanismos aplicados en la consideración de los hechos, asumiendo también las particularidades de la investigación aplicada, las cuales permitirán que los pronósticos se conviertan en un resultado de la investigación y las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción.

El diseño de esta investigación puede catalogarse como no experimental.

“Lo que hacemos en la investigación no experimental transeccional o transversal es observar los fenómenos tal cual como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, 2006, p 205).

En una investigación con diseño no experimental y *expost facto* ya que ninguna de las variables de estudio puede ser modificada por el investigador. Si alguna de ellas ha sufrido cambios depende únicamente de la organización, en este caso, y no del investigador, quien no puede influir o controlar dichas variables.

La recolección de datos para este estudio, se hará en un tiempo único, lo que además define al diseño de esta investigación como no experimental transeccional o transversal.

4.2. Técnicas e Instrumentos.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los procedimientos que utiliza el investigador para recabar información sobre el tema en estudio, para así poder compararla, analizarla y sacar el mayor provecho de cada uno de los datos obtenidos. Según Arias (2004), las técnicas se pueden definir como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 39).

Para recabar la información necesaria que permita el alcance de cada uno de los objetivos planteados, es indispensable utilizar técnicas e instrumentos que logren cumplir con este propósito.

Se obtuvo información necesaria para estudio por medio de una entrevista a la Gerente de Instrucción y la aplicación del instrumento para cultura en el marco de valores en competencia de Cameron & Quinn (2006).

4.2.1. Entrevista.

La entrevista, según Arias, F. (2004) “más que un simple interrogatorio es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p.73).

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer. Se presentan en el Anexo A.

4.2.2. Instrumento.

Para Chávez (2007, p. 173) los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributo de las variables. entre

estos se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación, entre otros.

Para el estudio de la cultura organizacional se aplicó el instrumento OCAI, basado en las dos dimensiones bipolares como flexibilidad /control vs Orientación externa /interna Cameron & Quinn (2006). que a modo de ejes cartesianos se cruzan produciendo los cuadrantes con sus respectivos tipos de cultura, que evidencia la dialéctica intra e inter polos allí descritos.

El instrumento OCAI propiamente consiste en un formato de seis preguntas, con cuatro sub alternativas cada una catalogada con las letras A, B, C y D. Cada letra en el fondo está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Frente a cada letra se encuentran a su vez dos columnas, una llamada ACTUAL y la otra denominada PREFERIDA. En las columnas el encargado de responder al cuestionario asignará un puntaje entre estas cuatro alternativas, de acuerdo a cuán similar es cada una con su organización y en total sumen 100. Partiendo por la columna ACTUAL, que corresponde a la situación actual de la cultura. En la segunda, llamada PREFERIDA, se anotan los valores que de acuerdo con el entrevistado deberían ser adoptados por la cultura organizacional. El puntaje más alto significa una mayor afinidad y el menor puntaje una menor afinidad. En la segunda columna (preferida), se anotaron los valores que según el entrevistado debería ser o adoptar la cultura organizacional en un futuro en el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”. Recordemos que las dimensiones o dominios a medir son seis.

Una vez que se tienen los puntajes en cada columna se procedió a calcular el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes de, por ejemplo, la letra (A) y dividir por seis. Un facsímil del formato se puede apreciar en el Formato 1.

Los criterios más significativos son localizados gráficamente en un modelo bidimensional, integrando la base para establecer los cuatro tipos de cultura organizacional. Como ya se indicó, la primera dimensión marca criterios de efectividad

que recalcan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo de otros criterios que proporcionan preferencia a la estabilidad, el orden y el control. La segunda dimensión diferencia criterios de efectividad que señalan una orientación interna, la integración y la unidad de criterios que subrayan una orientación externa, la diferenciación y la rivalidad (Hernández, R 2008).

Para identificar el tipo de cultura al interior de una organización de una manera confiable, es necesario aplicar un instrumento que permita medir y diagnosticar la cultura organizacional. Una medición de la cultura debe ser práctica, oportuna, incluyente, mixta, administrable y válida (Cameron y Quinn, 2006).

Esta metodología debe ser aplicada a distintos miembros de la organización. los resultados de este cuestionario permiten por un lado conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante y por otro, identificar la cultura organizacional dominante en los miembros de la organización, como piensan que debería ser para afrontar con éxito el futuro.

4.3.Validez y Confiabilidad del Instrumento.

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

La validez de los instrumentos de recolección de datos se determina por el juicio de expertos en contenido del área en estudio, metodología y en diseño de instrumentos, quienes emiten su opinión acerca de la adecuación de cada pregunta en la consecución de los objetivos que se pretenden lograr.

Todo documento debe ser válido y confiable. Sabino (2000), al respecto afirma que “Si el investigador mismo desconoce la confiabilidad y validez de sus propios datos, poca fe merece los resultados y las condiciones que se obtengan a partir de ello” (p.177)

El diseño de la investigación es transeccional ya que los datos fueron recolectados en un momento y tiempo determinado; en este caso se establece el grado de validez del instrumento para diagnosticar la cultura organizacional de la institución que refiere el caso de estudio. La información fue recabada en el año 2017.

La validez es aparente o facial, concurrente y de constructo Hernández (2006), este instrumento en sus diversos y múltiples ambientes socio culturales, se perfila valido en su categoría facial y concurrente

La confiabilidad depende de procedimientos para describir detalladamente lo que está ocurriendo dentro de un contexto determinado, donde se toma en cuenta el tiempo, lugar y el objeto de investigación o evaluación. En este sentido el instrumento de Cameron & Quinn aplicado ya está estandarizado y ajustado a la situación.

Por medio de la aplicación del Instrumento para evaluar la Cultura Organizacional (OCAI) se logró el objetivo al diagnosticar la cultura organizacional en el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) como la actual dominante la Jerarquizada, y como preferida la de Clan para la institución.

4.4. Técnicas de Análisis.

Las técnicas de procedimientos y análisis de datos constituyen una serie de funciones entre sí, que a su vez se realizan luego que los datos han sido recopilados, todo estos con la finalidad de sistematizar la información obtenida para luego interpretarla.

Luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos o información a la muestra conformada por 15 personas que representan el 100% de los trabajadores se presenta el análisis de los resultados. En este sentido Arias, F. (2007), dice que “el procesamiento de datos describe las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso” (p. 51).

Una vez contestado el instrumento OCAI, se aplicó las técnicas estadísticas requeridas a través de la herramienta SPSS Versión 22 en español.

Retomando lo expresado anteriormente, una vez obtenida la data, se procedió a tabularla, procesarla y analizarla para obtener las conclusiones que respondieron a las preguntas de investigación.

En éste sentido, Bavaresco, (1997), explica que “la tabulación consiste en la contabilización que se efectúa de cada una de las preguntas, para determinar numéricamente la respuesta obtenida” (p. 122). Como ya se indicó, la tabulación se llevó a cabo a través de cuadros estadísticos, los cuales presentan los tipos de respuestas, su cuantificación, su frecuencia en números y porcentajes, al igual que los totales obtenidos. (Ver tablas. 1 y 2)

4.5. Población y Muestra.

4.5.1. Población.

La población la conforma la totalidad de los elementos que se desean estudiar ya que los mismos representan características en común y que dan origen a los datos de la investigación. Sobre este aspecto, Arias, F (2007: 17) afirma que: “La población o

universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”.

La población la conformó la totalidad de los elementos que se desean estudiar ya que los mismos representan características en común y que dan origen a los datos de la investigación. La población estuvo conformada por 15 trabajadores del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”, ubicados en la ciudad de Valencia. Edo. Carabobo.

4.5.2. Muestra.

La muestra es un grupo de elementos seleccionados y extraídos de una población, con el objeto de descubrir alguna característica de dicha población y basándose en el postulado de que las conclusiones formuladas, acerca de la muestra valen también para la población de la cual ésta ha sido extraída. Según Sabino (2006) define la muestra como:

Una parte de un todo que llamamos universo y que sirve para ser representado, es decir, consiste en un número de sujetos que reúnen las mismas características de la población estudiada y por lo tanto representativa de la misma, cuando una muestra cumple con las condiciones anteriores, es decir, cuando no refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, lo llamamos muestra representativa (p. 104).

En la presente investigación se utilizó un registro total implicando que se tomó para la aplicación del instrumento al 100% de los sujetos de la población del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”. En ese sentido, se consideró una muestra igual a 15 trabajadores.

4.6. Operacionalización de Variables

La operacionalización de las variables consiste en el detalle de las actividades y pasos para medirla. En tal sentido Sabino (2006) las define como cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores. Es decir que pueda variar, aunque para un objeto determinado que se considere y puede tener un valor fijo. (p. 120).

La operacionalidad de las variables, tiene que ver las especificaciones de los procedimientos necesarios para la identificación de un concepto en términos medibles, señalando sus dimensiones e indicadores. Por lo que a continuación se presenta el desglosamiento de la variable, contenida en la Matriz de Operacionalización de variable.

A continuación, se presenta la Operacionalización de variable, a través del instrumento propuesto para la recolección de datos Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). (Ver Anexo B, pág. 79)

4.7. Procedimiento a Seguir.

Se incluyó en el estudio un enfoque mixto en el uso de las técnicas de medición (OCAI), así como el enfoque cualitativo en su historia e interpretaciones buscando la apertura al cambio y preparación para el mismo con la aplicación de entrevistas y perfilando las siguientes preguntas: ¿Cómo define el Sistema Cliente? ¿Cuáles son las preocupaciones actuales en el Sistema Cliente? ¿Es la cultura organizacional una estructura adecuada para cumplir con las demandas que nos exige nuestro medio? ¿Qué

cambios son necesarios para que nuestra cultura se alinee a nuestras exigencias? Los resultados nos llevaron a delimitar significados y motivos donde la comunidad del el Sistema Cliente expresó sus ideas y puntos de vista encontrando más semejanzas que diferencias de acuerdo al Instrumento para Evaluar la Cultura Organizacional (OCAI), logrando diagnosticar la Cultura Dominante y determinar las fortalezas en los valores dominantes presentes durante del estudio.

Se realizó una inducción a todo el personal, de manera presencial, exponiendo la investigación que se realizaría y el porcentaje de trabajadores que participarían contestando el instrumento OCAI, así como las instrucciones para el llenado del cuestionario y como contestarlo.

El procedimiento que se aplicó para la búsqueda de información, fue a través de fases, que de una u otra manera completaron el trabajo, siendo estas.

4.7.1. Fase I

En la primera fase de la investigación, se enfocó la atención en ubicarse en el entorno que envuelve el problema en estudio; igualmente se buscó la información que permitió el conocimiento del área, así como también la identificación de las características del problema que fue planteado y descrito.

En búsqueda de información contribuyente, al diagnóstico de la organización; así como llevar adelante un plan de diagnóstico con objetivos de cambio debidamente definidos, se efectuó entrevista con la Gerente de Instrucción del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” para gestionar información veraz requerida para el momento de ejecutar el plan de actividades necesarias durante el proceso de

consultoría, durante el desarrollo de la entrevista se acordó la persona delegada para proporcionar los recursos ambientales y materiales básicos. (Ver Anexo A, pag.75)

4.7.2. Fase II

Una vez conocido el problema, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica a fin de dar sustento teórico a la investigación en general, para lo cual se tomaron en cuenta trabajos internacionales anteriores que de alguna u otra forma se relacionaban con el estudio, así como propuestas y conocimientos en relación con el mismo que ofrecen confiabilidad y respaldo a la investigación.

Para la identificación de los factores que inciden en el proceso de evaluar la cultura organizacional actual y preferida, así como los valores en competencias en el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” dentro de los modelos propuestos por Cameron & Quinn (2006) se efectuó una Inducción a todo el personal, de manera presencial explicando las instrucciones para responder al instrumento (OCAI).

Prosiguiendo con la aplicación del instrumento seleccionado para la recolección información, compuesto por 24 preguntas (Ver Formato 1), se solicitó a la Gerencia de Instrucción aplicarle el instrumento (OCAI) al 100% de los trabajadores de la Institución localizada en la ciudad de Valencia.

Durante la jornada con tiempo de duración de 4 horas, se mostró una presentación en diapositivas de la actividad a efectuar explicando la manera como se recolectaría la información, en acto seguido se prosiguió con la división de los trabajadores por departamentos para dar instrucción detallada sobre correcto llenado, como responder a las preguntas y asistirlos en caso de surgir dudas del instrumento (OCAI).

4.7.3. Fase III

En función a la información recolectada en las Fases I y II, se procedió a dar información de los resultados del estudio obtenidos a la Junta Directiva del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.

El modelo (OCAI) se ha aplicado a todo tipo de organizaciones y se avoca a conocer las culturas actual y preferida y hacer una propuesta para el cambio.

La implicación de los trabajadores en el estudio de la cultura es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido precisamente a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia la mejora de los resultados de la misma o disponerse para el cambio.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo se presenta de manera estructurada, sistemáticamente los resultados obtenidos durante la ejecución de las fases del estudio, en tal sentido se presenta en primer lugar la evaluación de la cultura organizacional actual de acuerdo al modelo propuesto por Cameron & Quinn (2006), seguido de la identificación del modelo cultural dominante y la determinación de las fortalezas presentes en los valores organizacionales dominantes de los trabajadores a través de la presentación de los resultados de la aplicación del cuestionario aplicado a los trabajadores del Centro de Formación Aeronáutica (C.E. F. A) “Los Cóndores”.

El MVC hizo una especie de fotografía de las suposiciones con las que la organización trabaja. No hay tipos de culturas correctas o equivocadas. Cada organización podrá ser descrita por una serie de diferentes respuestas. Sin embargo, es tan correcto como tan fielmente se responda a los ítems y en esta medida, los resultados del diagnóstico de la cultura serán posibles y precisos (Cameron y Quinn, 2011).

Retomando lo expresado y una vez culminadas las acciones de recolección de datos se procedió a cuantificarlos y posteriormente procesarlos para obtener conclusiones y clarificar la problemática descrita en los inicios de la investigación.

Los gráficos, permitieron analizar la información obtenida en el cuestionario de Kin Cameron & Robert Quinn. (2006) aplicada a la muestra seleccionada intencionalmente por la investigadora, con la finalidad de tener una visión amplia de las opiniones emitidas por los encuestados. Seguidamente se agruparon las respuestas con sus respectivos porcentajes en un cuadro estadístico en donde se presentaron las alternativas de acuerdo a cada ítem formulado.

Los cuadros estadísticos fueron utilizados en ésta investigación para representar las opiniones dadas por los encuestados, en donde a cada alternativa se le colocó un porcentaje en proporción a las respuestas dadas.

5.1 Resultados

A continuación, se muestra los resultados obtenidos, luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, de la manera siguiente:

1. Primero el análisis de la entrevista realizada a la Gerente de Instrucción del Centro de Formación Aeronáutica (C.E. F. A) “Los Cóndores”.
2. Análisis de las respuestas sobre el tipo de Cultura Organizacional actual, luego la Cultura preferida y
3. Finalmente, un conjunto de ambas Culturas para comparar la semejanza o diferencia entre las mismas.

5.1.1. Análisis de la Entrevista con la Gerente de Instrucción.

Por medio de la Entrevista con la Gerente de Instrucción efectuada por la investigadora en junio del 2017, se pudo examinar los aspectos que intervienen en el Diagnostico de Cultura Organizacional, según el modelo de Cameron y Quinn (2006) en el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.

Un cuestionario para encuesta compuesto por 22 preguntas que abordan los diferentes aspectos relacionados con la cultura presente desde el punto de vista del sujeto evidencian los siguientes aspectos. (Ver Anexo A. Entrevista, pág. 75):

N° Preguntas	Evidencias
1,2,3,11, 13y16	<ul style="list-style-type: none"> • La ausencia de información oportuna e introducción inicial a la cultura organizacional permitió que se apreciara variaciones en valores y cultura. • La Institución no implementó mecanismos para dar a conocer a los trabajadores transferidos desde Aserca Airlines, SBA y otras empresas del Grupo CONDOR la estructura organizacional, misión, visión, valores y cultura organizacional del (C.E.F.A) “los Cóndores”.
4,5,6,7,12 y 15	<ul style="list-style-type: none"> • Después de transcurrido 3 años la Directiva no se consigue orientar a todo el personal a la comprensión Cultural y consecución de los valores organizacionales.
8,9,10 y 14	<ul style="list-style-type: none"> • Los canales de información corporativa deben ser conocidos y manejados por todo el personal en la Institución. • El personal transferido debe buscar en manuales de procedimientos, códigos de imagen y reglamento interno por cuenta propia si desean conocer la organización.
17,18 y 19	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentran afectados todos los departamentos de la organización por inconformidad en el manejo de las normativas vigentes, cuando es utilizada la discrecionalidad del personal y no la reglamentación vigente asociada a los valores organizacionales.
20,21 y 22	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de arraigar la Cultura C.E.F.A “Los Cóndores” en cada uno de sus trabajadores.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Por instrucciones de la Junta Directiva , se delega a la Gerente de Instrucción como la persona encargada de mantener el contacto durante el procedimiento de diagnóstico cultural en la institución. |
|--|---|

Es importante enfatizar que, en lo que respecta a las respuestas de las preguntas N°1,2,3,4,5,6,7,11,12,13 y 15, el sujeto reconoce algunas de las razones por las cuales no se logra consolidar al personal en la adopción de la una Cultura Organizacional y el afianzamiento de los valores en la Institución.

Por otra parte, en las respuestas a las preguntas N° 8,9,10 y 14, muestran la manera no planificada que se logra obtener información organizacional, dejando en evidencia la falta de una planificación estratégica en el manejo adecuado de la información para disminuir el grado de desconocimiento del personal en la institución.

En las respuestas a las preguntas N° 20,21 y 22, se aprecia la necesidad y disposición de la Institución de manejarse con personal totalmente alineado a la cultura y valores organizacionales, que cumpla con los requerimientos de la Junta Directiva.

5.1.2. Análisis de las respuestas sobre el tipo de Cultura Organizacional actual, luego la Cultura Organizacional preferida.

Por medio de la aplicación del instrumento (OCAI) aplicado en junio del 2017 se pudo definir el tipo de Cultura Organizacional actual y preferida, según el modelo de Cameron y Quinn, en el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.

Resultados del OCAI para Cultura Organizacional Actual y Preferida en el (CEFA) "los Cóndores" en todos los Departamentos.

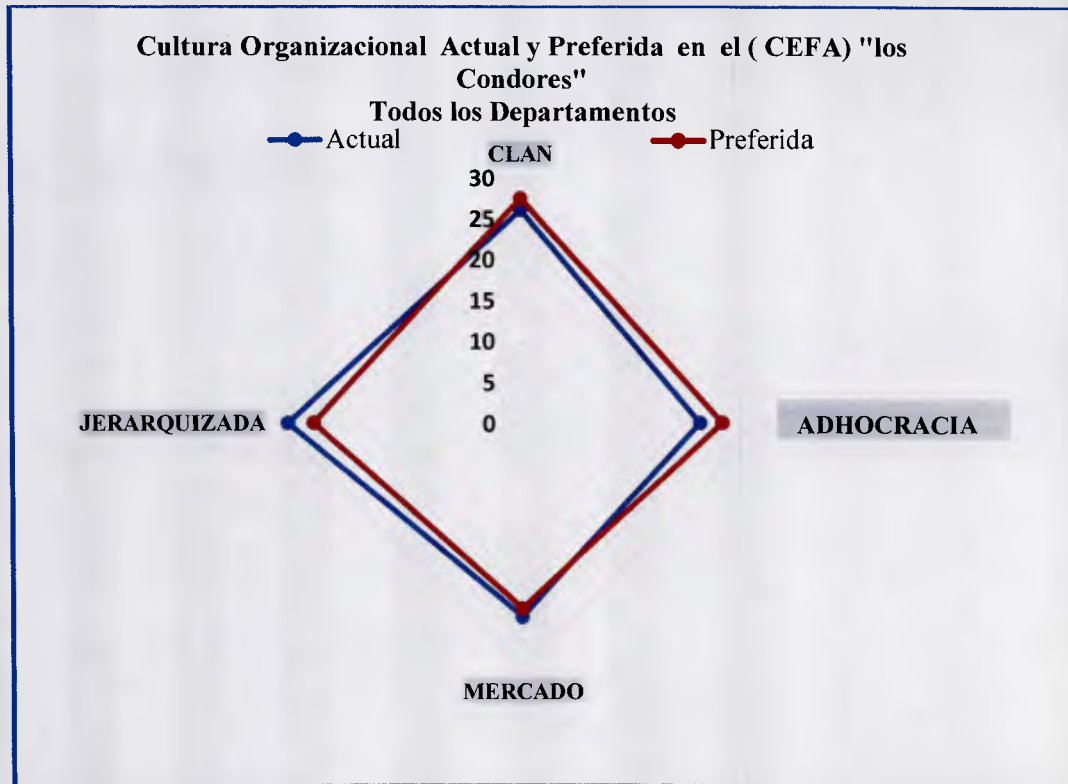


Gráfico 1. Cultura Organizacional Actual y Preferida en el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) "Los Cóndores".

Tabla 1: Puntuaciones promedio para cada tipo de Cultura del OCAI para el personal que participo en el estudio del Cultura Organizacional Actual y Preferida.

Tipo	Actual	Preferida
JERARQUIZADA	28,53	25,40
CLAN	26,00	27,40
MERCADO	23,73	22,73
ADHOCRACIA	21,73	24,47
	100,00	100,00

En el Gráfico 1, se observa el resultado consolidado para la organización. En este se puede apreciar como la Cultura Jerarquizada y la Cultura Clan se alterna entre la Actual y la Preferida al igual que la Cultura Adhocracia y Cultura Mercado. No tiende a existir

un énfasis significativo en ninguno de los cuatro tipos de culturas la Actual y la Preferida, los promedios se presentan muy cercanos y no se observa un predominio de ningún tipo de Cultura.

Sin embargo, el énfasis de la Cultura Jerarquizada como la Actual no es indicador, de que la Institución se basa en reglas, especialización, responsabilidad y jerarquía, donde las metas de la organización a largo plazo son la estabilidad y la eficiencia; mientras que personal de la institución prefiere la Cultura Clan, en la que el desarrollo de los individuos, sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso.

5.1.3. Análisis de las respuestas donde, se presentan 2 gráficos de contrastes promedios por departamentos en la Cultura Actual y la Preferida obtenidos durante el proceso de investigación.

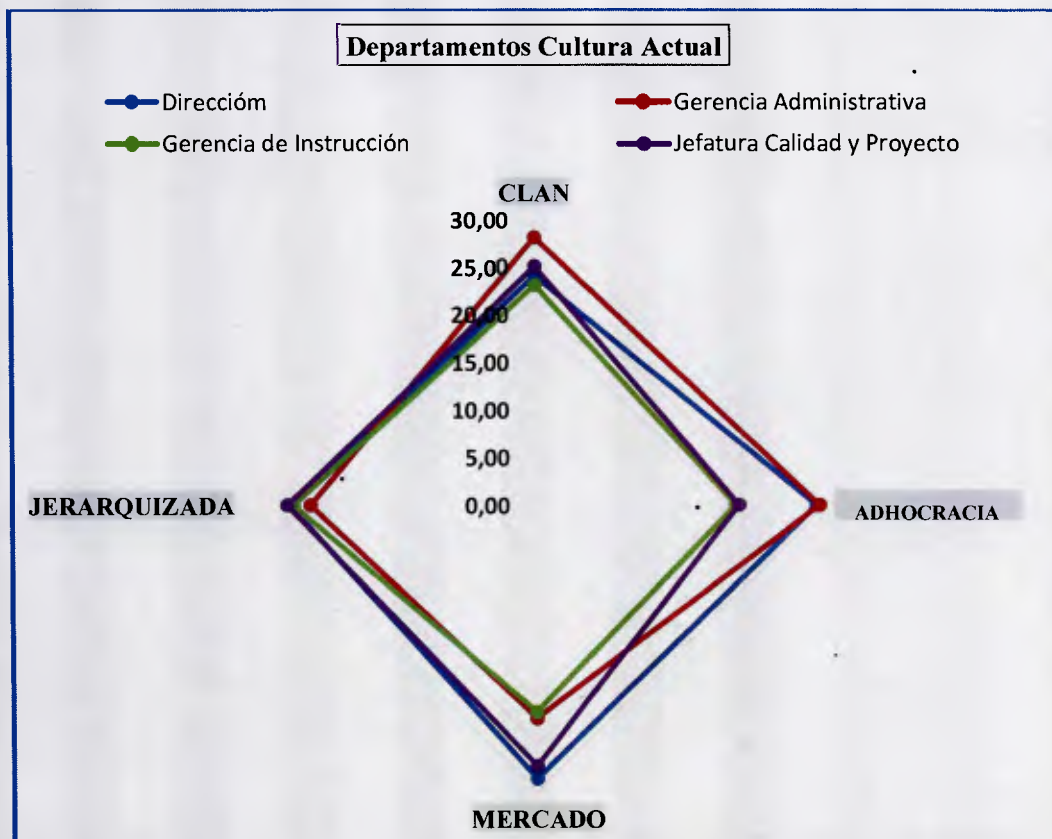


Gráfico 2. Cultura Organizacional Actual por Departamentos.

Tabla 2: Contraste de los puntajes promedios, por Departamento Cultura Actual.

DEPARTAMENTOS	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
Dirección	22	23	25	30
Gerencia de Instrucción	26,5	19	25,5	29
Gerencia Administrativa	28,67	21,67	21,67	28
Jefatura Calidad y Proyecto	25,6	23,4	25,2	25,8

En el Grafico 2 se aprecia el contraste entre la Cultura Actual Jerarquizada presenta 30 puntos porcentuales en Dirección, seguida la Gerencia de Instrucción con 29 (%) presentando 1 punto porcentual de diferencia entre ellas, para la Gerencia de Administración con 28,67 (%) por la Cultura Clan y con el 25,8 (%) puntos porcentuales más atrás para la Jefatura de Calidad y Proyecto.

Se puede apreciar la Gerencia de Administración como el único Departamento que no percibe la Cultura Jerarquizada consolidadamente como la Actual, ya que los puntos porcentuales que la separan de los otros tipos de Culturas son bajos.

Continuando con el Análisis de las respuestas del segundo gráfico de contrastes promedios por departamentos en la Cultura la Preferida obtenidos durante el proceso de investigación.

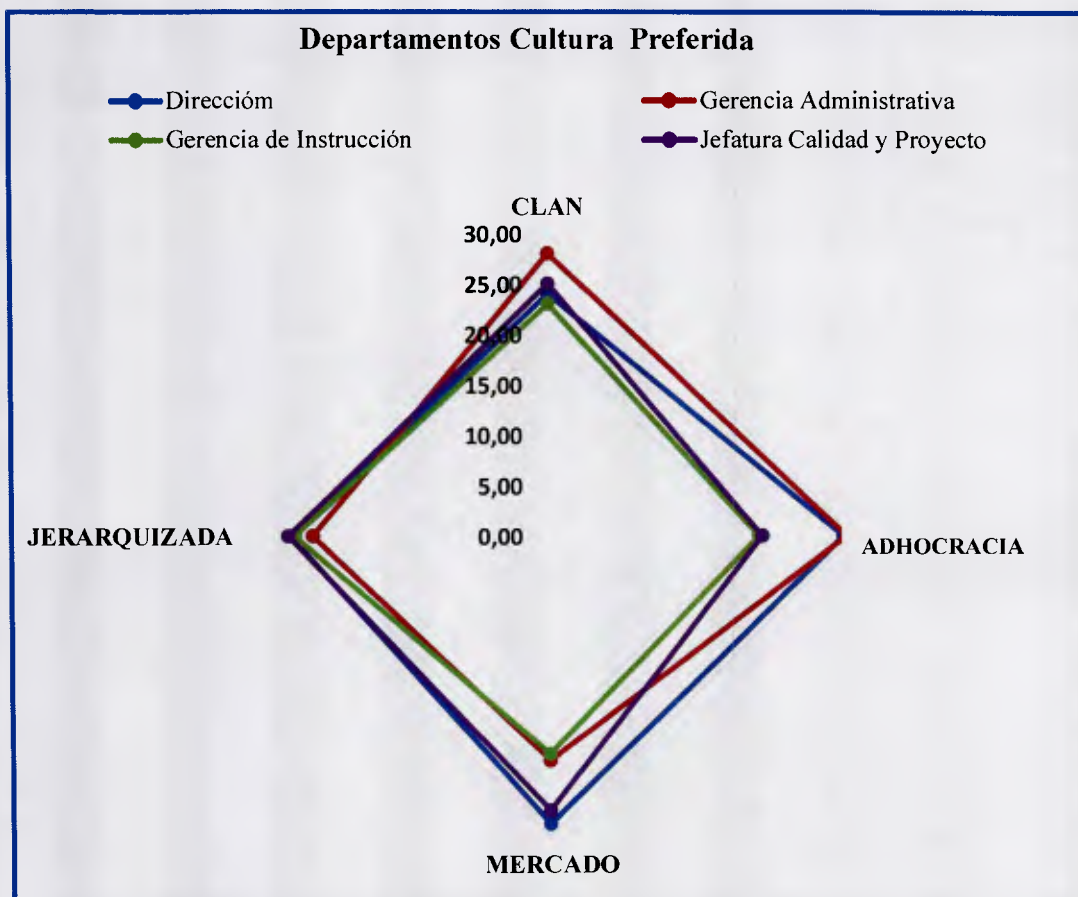


Gráfico 3. Contraste de los puntajes promedios, por departamento, Preferencias.

Tabla 3: Contraste de los puntajes promedios, por departamento, Preferencias.

TIPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
Gerencia Administrativa	28,00	29,33	22,33	23,40
Dirección	24,00	29,00	28,67	25,60
Jefatura Calidad y Proyecto	25,00	21,00	27,33	25,80
Gerencia de Instrucción	23,00	20,67	21,67	25,20

En el Grafico 3, se observa el contraste entre la Cultura Preferida Adhocracia presenta en la Gerencia Administrativa Dirección 29,33 puntos porcentuales, seguida la Dirección con 29 (%) presentando 0,33 punto porcentual de diferencia entre ellas, para la Jefatura de Calidad y Proyecto con 27,33 (%) la Cultura Mercado por la Cultura Mercado y con el 25,20 (%) puntos porcentuales la Cultura Jerarquizada es la preferida para la Gerencia de Instrucción.

No obstante, el énfasis de la Cultura Adhocracia como la Preferida en la Dirección y Gerencia Administrativa es indicador, de que la Institución se manifiesta con orientación externa y control flexible, con tendencia a las iniciativas pioneras e innovadoras como “llaves del éxito”; mientras que personal de la Jefatura de Calidad y Proyecto prefiere la Cultura Mercado orientados a la competitividad y la productividad, en un espacio de trabajo dirigido hacia los resultados, terminando con La Gerencia de Instrucción con preferencia en la Cultura Jerarquizada para basarse en reglas, especialización y responsabilidad.

El coeficiente alfa-Cronbach aplicado en el instrumento a la institución arrojó los siguientes resultados para la institución en la Cultura Organizacional Actual de promedio de 28,53 % (n=15, 24 ítems) y en la Cultura Preferida con promedio de 27,40 % (n=15, 24 ítems).

A continuación, se muestra los resultados de la manera siguiente cumpliendo con el segundo objetivo específico del caso de estudio, donde se muestran las fortalezas presentes en Valores Dominantes de los trabajadores, reflejado en los siguientes 6 indicadores (Ver Tabla 2):

1. Definición de la Organización
2. Características dominantes de la Organización
3. Estilo de Dirección

4. Liderazgo en la Organización
5. Valores compartidos en la Organización
6. Base del Éxito en la Organización

Análisis de las respuestas donde, se presenta gráfico donde se muestran las fortalezas presentes en Valores Dominantes de los trabajadores, reflejado en los siguientes 6 indicadores durante el proceso de investigación.



Grafico 4. Valores dominantes organizacionales de los trabajadores del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) "Los Cóndores".

Tabla 4: Valores Dominantes Organizacionales de los trabajadores del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.

1. Definición de la Organización	535
2. Características dominantes de la Organización	355
3. Estilo de Dirección	390
4. Liderazgo en la Organización	535
5. Valores compartidos en la Organización	505
6. Base del Éxito en la Organización	1200

De acuerdo a los resultados obtenidos para Valores Dominantes Organizacionales de los trabajadores de los Departamentos el Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” que conforman el indicador con alta tendencia es el de Base del Éxito en la Organización con un promedio de 1200 puntos porcentuales con respecto a los otros indicadores como son Definición de la Organización, Características Dominantes de la Organización, Estilo de Dirección, Liderazgo en la Organización, Valores compartidos en la Organización que presentan puntajes promedios entre 535 y 355 (%) entre indicadores estudiados.

Continuando con el segundo objetivo específico estudiado se muestra los resultados de las dimensiones trabajadas en 2 ejes:

1er Eje.	
* Orientación Interna e Integración	*Orientación Externa y Diversificación
2do Eje.	
*Flexibilidad y Discrecionalidad	* Estabilidad y control.

El primer Eje contrapone la estrategia de orientación interna que tiene la organización (interna, a corto plazo y actividades simples) a la estrategia de orientación externa (externa, a largo plazo y de actividades orientadas al logro de objetivos).

Segundo Eje contrapone, según las características ejercidas por la organización sobre sus miembros: Flexibilidad, dinamismo, individualidad y espontaneidad frente a estabilidad, control y predictibilidad

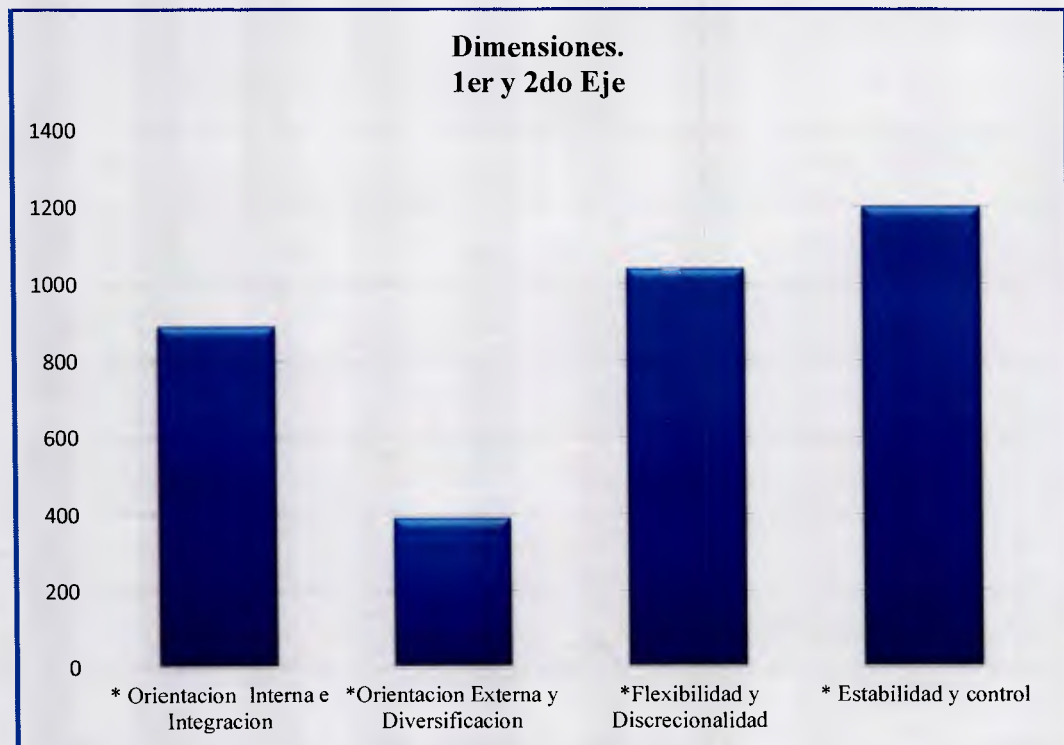


Grafico 5. Dimensiones. 1er y 2do Eje. Fortalezas presentes en los valores dominantes organizacionales

Tabla 5. Dimensiones. Del 1er y 2do Ejes. Fortalezas presentes en los Valores Dominantes Organizacionales

* Orientación Interna e Integración	890
*Orientación Externa y Diversificación	390
*Flexibilidad y Discrecionalidad	1040
* Estabilidad y control	1200

Como se observó en el gráfico anterior los resultados obtenidos para las dimensiones del estudio del 1er y 2do Eje, las dimensiones del 2do eje Estabilidad y Control acompañada de Flexibilidad y Discrecionalidad representan las altas tendencia de puntajes promedios de 1200 y 1040 (%) respectivamente en comparación con las ubicadas en el 1er Eje Orientación Interna e Integración y Orientación Externa y Diversificación con puntajes promedio de 890 y 390 (%) respectivamente.

Resultados del OCAI para el estudio Contraste de los puntajes promedios, del 1er y 2do Ejes. Fortalezas presentes en los Valores Dominantes Organizacionales

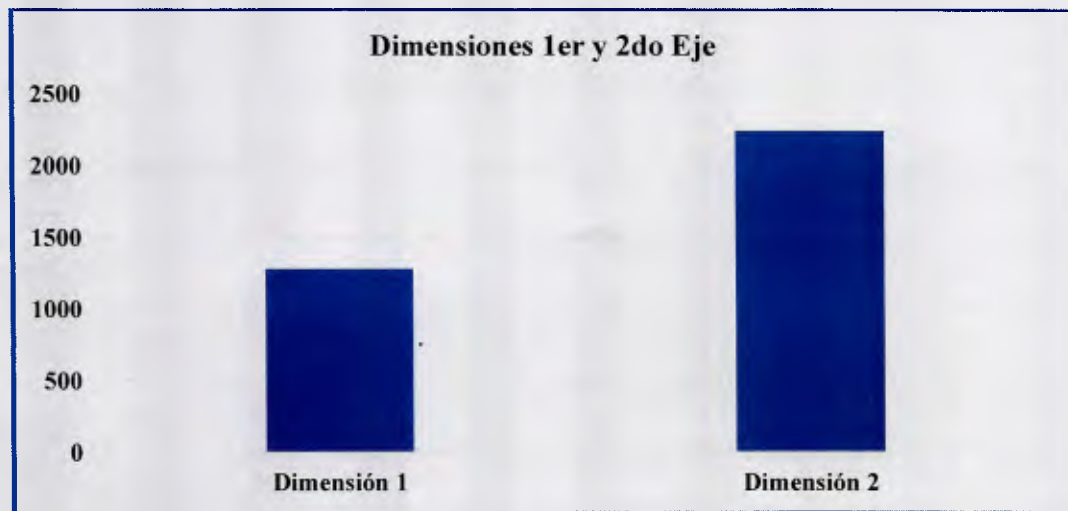


Gráfico 6. Contraste de los puntajes promedios, entre el 1er y 2do Eje.

Tabla 6. Contraste de los puntajes promedios, entre el 1er y 2do Eje. Fortalezas presentes en los Valores Dominantes Organizacionales

Dimensión 1	1280
Dimensión 2	2240

De acuerdo a los resultados obtenidos para en el contraste de los puntajes promedios, entre el 1er y 2do Eje, la 2da Dimensión presenta 2240 puntos porcentuales con respecto a la 1era Dimensión que presenta 1280 (%) promedio en el estudio comparativo.

En base a los resultados se observó con mayor incidencia la 2da Dimensión entre los valores Dominantes Organizacionales con las características de estabilidad y control que significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y precisan de ella.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones.

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

Se cumplió con el primer objetivo analizando la confiabilidad y validez del instrumento. El coeficiente alfa-Cronbach aplicado en el instrumento a la institución arrojó los siguientes resultados para la institución en la Cultura Organizacional

Encontrando en el total de los ítems una confiabilidad moderada de acuerdo al término utilizado por Cameron y Quinn (2011). No así los resultados obtenidos por cada uno de los dominios, tienen una consecuencia de baja confiabilidad por considerarse culturas en competencia.

El Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”, posee una cultura Jerarquizada con orientación interna y control estable basándose en reglas. Este Tipo de Cultura es necesaria para un centro de formación de personal de aviación, manteniendo metas de la organización a largo plazo de estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia.

Al describir con claridad el comportamiento de la Cultura Actual se ha demostrado la capacidad para identificar el perfil institucional. La justificación de esta investigación es válida ya que al caracterizar la Cultura Organizacional Dominante y Preferida en la institución se conoció cómo trabajan y es dirigida y así los directivos podrán interpretar varias funciones y procesos organizacionales, cambiar su Cultura o dirigir esfuerzos para que impacten en la efectividad y éxito de la Organización.

Basado en el diagnóstico de Cultura Organizacional, según modelo Cameron y Quinn, se presenta las siguientes recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos para Valores Dominantes Organizacionales de los trabajadores por Departamentos el indicador con alta tendencia es el de Base del Éxito en la Organización con un promedio con respecto a los otros indicadores como son Definición de la Organización, Características Dominantes de la Organización, Estilo de Dirección, Liderazgo en la Organización, Valores compartidos en la Organización entre indicadores estudiados.

Las dimensiones del estudio del 1er y 2do Eje, las dimensiones del 2do eje Estabilidad y Control acompañada de Flexibilidad y Discrecionalidad representan las altas tendencia respectivamente en comparación con las ubicadas en el 1er Eje Orientación Interna e Integración y Orientación Externa y Diversificación

De acuerdo a los resultados obtenidos para en el contraste de los puntajes promedios, entre el 1er y 2do Eje, la 2da Dimensión presenta 2240 puntos porcentuales con respecto a la 1era Dimensión que presenta 1280 (%) promedio en el estudio comparativo.

Se observó mayor incidencia la 2da Dimensión entre los valores Dominantes Organizacionales con características de estabilidad y control que significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren trabajar de esa manera

6.2. Recomendaciones.

Los directivos del Centro de Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores” aceptaron con interés los resultados al contar con elementos técnicos y científicos que les permiten conocer en su caso el tipo de cultura y los valores dominantes de su institución educativa como elemento clave para mejorar la competitividad y productividad organizacional.

Esta investigación señala el rumbo por el cual se puede lograr el cambio de una manera más consciente, evaluando los riesgos para el cambio Cultural permitiendo determinar los ajustes significativos y desarrollando estrategias en un plan de acción e implementación, optimizando recursos para responder a retos como el aumento de competencias basadas en el conocimiento, la innovación y la tecnología con una Cultura Organizacional conveniente que dirija a la organización hacia el cumplimiento de las metas.

Primeramente, es requerido establecer herramientas para informar a los trabajadores del proceso de transferencia inter empresas, para así, eliminar la falta de información los trabajadores, limitada al contenido de un video grabados en la recepción de la Institución, donde no hubo la oportunidad de aclarar las dudas que pudieran surgir.

Estas recomendaciones básicamente se centran en la necesidad de trabajar arduamente en lograr la cultura preferida sea la (Jerarquizada) en 100%.

El modelo se ha aplicado a todo tipo de organizaciones para conocer las Culturas Actual y Preferida y los Valores Dominantes presentes en ellas, orientando a la elaboración de una propuesta para el cambio.

Se recomienda iniciar a la brevedad un plan de acción que contemple lo siguiente:

- Asesoría directa en los niveles jerárquicos de Director, Gerente y Jefe en las áreas de Dirección, Capital Humano, Instrucción, y Administración para asegurarse de la comprensión del trabajo que se realiza encaminando a los trabajadores hacia el cambio deseado.
- Inducción a todo el personal, basado en la Presentación de la Cultura Cóndor y sus Valores.
- Implementación de Videos donde se exponga constantemente al personal y a sus clientes externos la Cultura y Valores Organizacionales.
- Actividades Integradoras en búsqueda de la asimilación de la Cultura Cóndores con especial énfasis en la participación de los trabajadores como factor necesario, ya que el mismo está dirigido precisamente a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia la mejora de los resultados de la misma o disponerse para el cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). *Cultura organizacional aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. (pp. 91-114). Bogotá, Colombia: Legis.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de la Investigación*. (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Ballestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Servicio Editorial.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework*, Reading, MA, EE.UU.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. (ed. rev.). San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. (3ª ed.). San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass.
- Centro de Formación Aeronáutica “Los Cóndores”. (2012). *Manual de Instrucción y Procedimientos, “Los Cóndores”*. (ed. rev.). Caracas: Venezuela: Centro de Formación Aeronáutica. “Los Cóndores”.
- García, L. (2014). *Bases, mediaciones y futuro de la EaD en la sociedad digital*. Madrid, España: Síntesis.
- Goldston, (2007). *The relationship between traits of organizational culture and job satisfaction within the healthcare setting*. Ann Arbor, MI, EE.UU.: Pro Quest.

- Hernández, R. (2008). *Exploración del Modelo de Valores en Competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional*. Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios Universitarios. Puebla, Puebla, México.
- Hernández, R y Fernández, B (2006). *Metodología de La Investigación*. (4ª ed.). México, D.F, México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México, D.F, México: McGraw-Hill.
- Montúfar, R. (2008). *Desarrollo organizacional*. México, D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., y Clair, L. (2007). *Becoming a master manager: A Competing Values Approach*. (4ª ed.). Hoboken, NJ, EE. UU.: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1981). *A competing values approach to organizational effectiveness*. *Public Productivity Review*, 5 (2), 122-140.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). México, D.F., México: Pearson/Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ª. ed.). México, D.F., México: Limusa Noriega Editores.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.

- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Organizational cultural assessment instrument (ocai)*. Recuperado el 2 de diciembre de 2017 de: https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf
- Camps, J. (2002). *La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión. El caso de Bancaja-CAM, Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 13 (1), 545-566. Recuperado el 2 de diciembre de 2017, de: bddoc.csic.es:8080/detalles.html?id=451045&bd=ECOSOC&tabla=docu
- Castro, D (2013). “*Diferencia de los Rasgos Culturales Dominantes de La Universidad de Manizales*”. Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de: Especialista en Gerencia del Talento Humano. Recuperado el 2 de enero de 2018, de: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1274/Trabajo%20de%20Diego.pdf?sequence=1>.
- García, M; Hernández, R; Vargas, B; Cuevas, H (2012). “*Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia*”. Recuperado el 2 de enero de 2018, de: https://www.researchgate.net/profile/Hector_CuevasVargas/publication/282353614.
- García, M; Reyes, G; Hernández (2015). “*Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas*”. Recuperado el 2 de enero de 2018, de: <https://recai.uaemex.mx/article/view/8934>.
- González, Y.; Liquidano, Ma. Del C. y Carlos, C. (2012). “*Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de*

Aguascalientes". E-Book: Retos de las ciencias administrativas en las economías emergentes: Evolución de las sociedades. ISBN: 978-607 087-8. Recuperado el 2 de diciembre de 2017, de:http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF657_Cultura_organizacional_Actual.pdf.

Murillo, F. (2008). *La Evaluación del Profesorado Universitario en España*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1(3 er), 29-45. Recuperado el 2 diciembre 2017 de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>.

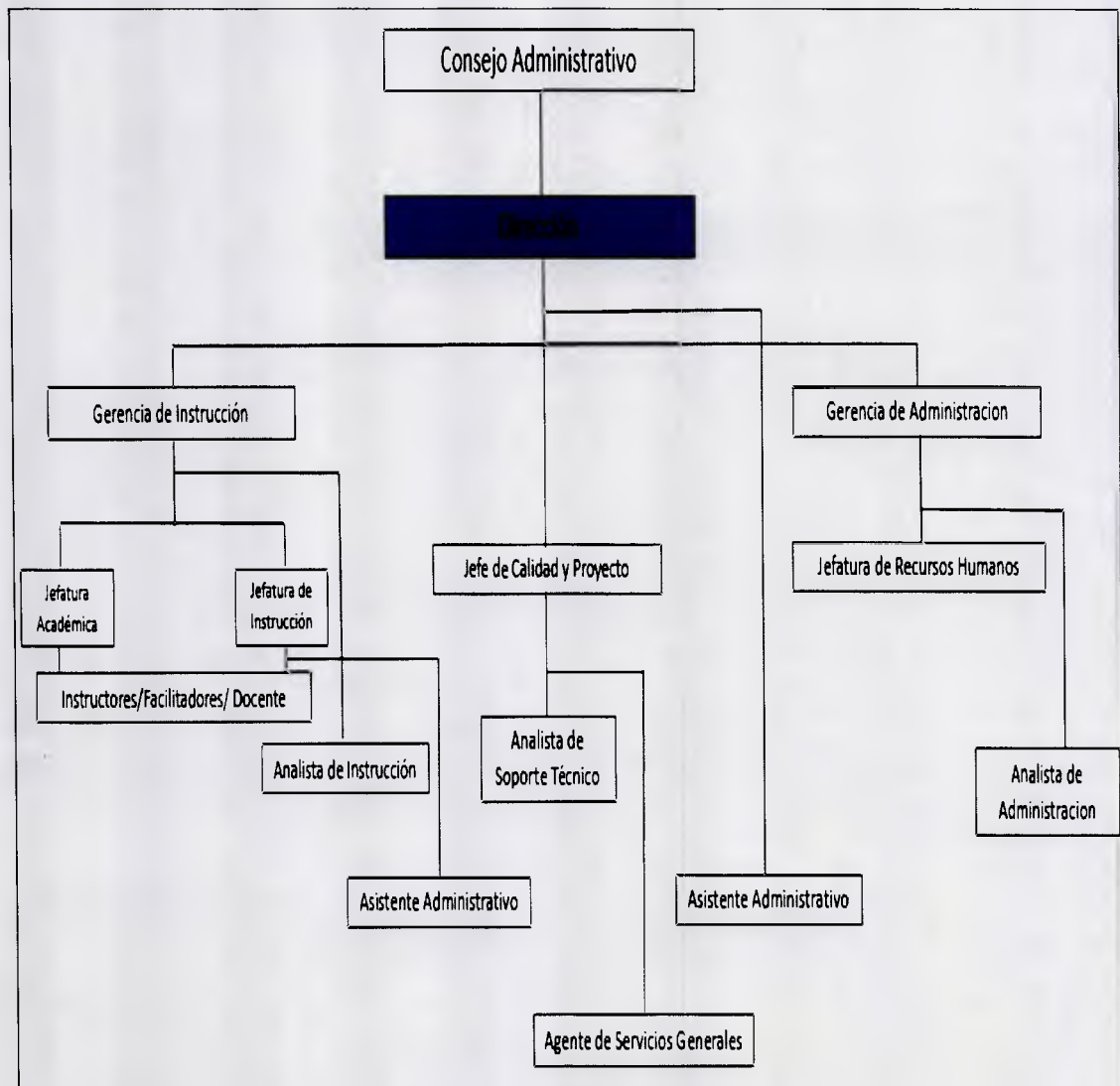
Ortiz, P y Olaz, A (2012). "*Propuesta de un Modelo de Análisis de Cultura y Clima Laboral. Aportaciones al Modelo de Análisis Cultural de Cameron y Quinn*". Presentada en el X Congreso Español de Sociología: Treinta años de sociedad, treinta años de sociología. Grupo: Sociología de las Organizaciones, Sesión 2ª: Participación, cultura organizativa y comunicación en las organizaciones. Pamplona. Recuperado el 2 de enero 2018, de: <http://webs.um.es/olazcapi/miwiki/doku.php?id=investigación>.

Salazar, A. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: caso De una empresa del sector asegurador venezolano*. Tesis de tesis no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Venezuela. Recuperado el 2 de enero 2018, de: biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf

Tenorio, D. (2015). *Cultura organizacional en fusiones y adquisiciones: conceptos básicos y lecciones aprendidas*. Recuperado el 18 de febrero 2017, del sitio Web del Repositorio Institucional Universidad EAFIT: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7414/DianaMAria_TenorioEguizabal_2015.pdf?sequence=2

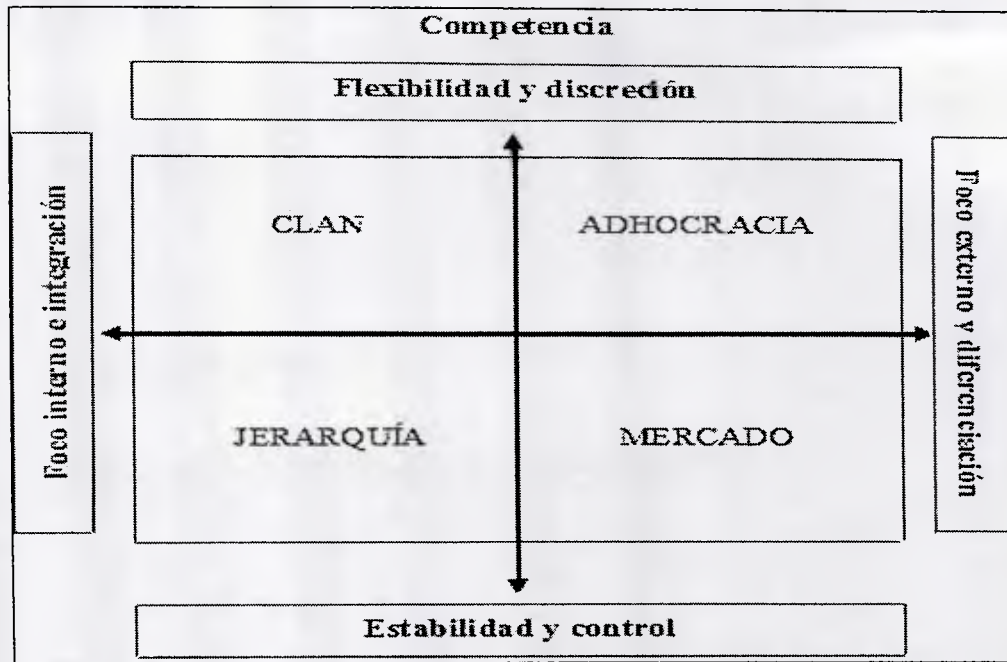
FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa de la Empresa.



Fuente: Manual de Instrucción y Procedimientos, "Los Cóndores" (2012).

Figura 2: Modelo de Valores en Competencia (MVC).



(Cameron & Quinn 2006)

Figura 3. Cultura Jerárquica.



(Cameron & Quinn 2006)

Figura 4. Cultura Clan.



(Cameron & Quinn 2006)

Figura 5. Cultura Mercado.



(Cameron & Quinn 2006)

Figura 6. Cultura Adhocrática.



(Cameron & Quinn 2006)

FORMATOS

Formato 1: Instrumento.

El presente es un instrumento para la recolección información sobre modelos culturales propuesto por Cameron y Quinn (2006), con fines de investigación de tipo académico. A continuación, se le presentan 24 preguntas relativas al estudio en cuestión.

Instrucciones para el llenado del cuestionario.

Dependencia:	1
Cargo:	2
Reporta a:	3
Recibe reporte de:	4
Nivel Educativo:	5
Años experiencia en el cargo:	6
Personal bajo su cargo:	7

¿Preguntas?				8
Código	Alternativas	Actual	Preferida	
9	10		11	
Comentarios:				
12				
Firma :				
13				

1. **Dependencia:** Identifique el departamento o la unidad departamental a la cual representa o pertenece.
2. **Cargo:** Indique la denominación del cargo.
3. **Reporta a:** Escriba el nombre de la Gerencia o unidad departamental a la cual reporta.
4. **Recibe Reporte de:** Identifique las personas que le reportan.
5. **Nivel Educativo:** Indique el nivel educativo que requiere para el desempeño del cargo.
6. **Experiencia:** Expresar el número de años de experiencia requerido por el cargo.
7. **Personal bajo su cargo:** Identifique el número de personas que le reportan. Tomando en cuenta el rango correspondiente al número de personas que le reportan.
8. **Preguntas:** Presenta la frase concepto de la variable en estudio.
9. **Código:** Correlativo Alfa numérico de alternativas.
10. **Alternativa** Se le presentan planteamientos asociadas a la definición conceptual de la variable en estudio.
11. **Respuestas (Actual) (Preferida):** coloque en estas columnas un puntaje de 1 a 100 puntos entre estas cuatro alternativas.
12. **Comentarios:** Señale cualquier otra información relevante de la variable en estudio.
13. **Firma:** Firma de la Persona encuestada.

Defina su Organización		Actual	Preferida
A1	Es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás.		
B1	Es una entidad muy dinámica. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas asumiendo riesgos.		
C1	Es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos.		
D1	Es una entidad muy jerarquizada, formal y estructurada. Para cualquier actividad existen normas y procedimientos.		
Total			
Defina las características dominantes de su empresa		Actual	Preferida
A2	La organización es un lugar muy personal.		
B2	La organización es un lugar muy dispuesto a abrir nuevas tendencias.		
C2	La organización está muy orientada a resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D2	La organización se caracteriza por una orientación a la seguridad en el empleo como base para el buen funcionamiento de la organización.		
Total			
Defina el estilo de dirección de su organización		Actual	Preferida

A3	Se caracteriza por promover el trabajo en equipo con consenso y participación.		
B3	Se caracteriza por promover la iniciativa e innovación del individuo.		
C3	Se caracteriza por promover la competitividad ofensiva con la concesión de objetivos ambiciosos.		
D3	Se caracteriza por promover la seguridad en la permanencia en el puesto representando poca incertidumbre.		
Total			
Defina como son los líderes de la organización		Actual	Preferida
A4	El liderazgo en la organización es generalmente utilizado como instrumento de facilitación, guía y enseñanza a sus miembros.		
B4	El liderazgo en la organización es generalmente utilizado como un instrumento para la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgo.		
C4	El liderazgo es generalmente usado para el logro de los resultados.		
D4	El liderazgo es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
Total			
Defina los valores compartidos por el personal de su organización		Actual	Preferida
A5	Los valores compartidos son la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua con trabajo en grupo.		
B5	Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.		
C5	Los valores compartidos son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos		
D5	Los valores compartidos son el respeto por las normas , políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía.		
Total			
Defina en qué se basa el éxito de su organización		Actual	Preferida
A6	El éxito se basa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.		
B6	El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos e novedosos. Ser líderes en productos.		
C6	Los valores compartidos son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.		
D6	Los valores compartidos son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía.		
Total			
Comentarios:			
Firma			

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing Values Framework" (Cameron & Quinn 2006).

TABLAS

Tabla 7. Modelo de Cultura Dominante del Centro del Formación Aeronáutica (C.E.F.A) “Los Cóndores”.

MODELO DE CULTURA DOMINANTE																	
Departamentos		Dirección (7 % de la población)				Gerencia Administración (20% de la población)				Gerencia Instrucción (40% de la Población)				Jefatura Calidad y Proyecto (33% de La Población)			
CULTURA		Asistente Administrativo				Gerente Administración				Gerente Instrucción				Jefe Calidad y Proyecto			
	ITEMS	Actual	Preferida	Total	ITEMS	Actual	Preferida	Total	ITEMS	Actual	Preferida	Total	ITEMS	Actual	Preferida	Total	
A	CLAN	A1,A2,A3,A4	22	24	46	A1,A2,A3,A4	22	23	45	A1,A2,A3,A4	21	29	50	A1,A2,A3,A4	23	23	46
B	ADOCRACIA	B1,B2,B3,B4	23	28	51	B1,B2,B3,B4	14	18	32	B1,B2,B3,B4	19	22	41	B1,B2,B3,B4	21	31	52
C	MERCADD	C1,C2,C3,C4	25	23	48	C1,C2,C3,C4	29	26	55	C1,C2,C3,C4	22	15	37	C1,C2,C3,C4	23	23	46
D	JERARQUIZADA	D1,D2,D3,D4	30	25	55	D1,D2,D3,D4	35	33	68	D1,D2,D3,D4	38	34	72	D1,D2,D3,D4	33	23	56
Total		100	100		Total	100	100		Total	100	100		Total	100	100		
CULTURA		Jefe Recursos Humanos				Jefe Académica				Analista Soporte Técnico							
	ITEMS	Actual	Preferida	Total	ITEMS	Actual	Preferida	Total	ITEMS	Actual	Preferida	Total	ITEMS	Actual	Preferida	Total	
A	CLAN	A1,A2,A3,A4	22	34	56	A1,A2,A3,A4	20	19	39	A1,A2,A3,A4	25	25	50				
B	ADOCRACIA	B1,B2,B3,B4	22	32	54	B1,B2,B3,B4	24	31	55	B1,B2,B3,B4	25	28	48				
C	MERCADO	C1,C2,C3,C4	25	17	42	C1,C2,C3,C4	22	23	45	C1,C2,C3,C4	25	25	50				
D	JERARQUIZADA	D1,D2,D3,D4	31	17	48	D1,D2,D3,D4	34	27	61	D1,D2,D3,D4	25	27	52				
Total		100	100		Total	100	100		Total	100	100						
CULTURA		Analista Administración				Jefe Instrucción				Agente Servicios Generales							
	ITEMS	Actual	Preferida	Total	ITEMS	Actual	Preferida	Total	ITEMS	Actual	Preferida	Total					
A	CLAN	A1,A2,A3,A4	42	30	72	A1,A2,A3,A4	35	35	70	A1,A2,A3,A4	23	32	55				
B	ADOCRACIA	B1,B2,B3,B4	29	38	67	B1,B2,B3,B4	15	18	33	B1,B2,B3,B4	28	16	44				
C	MERCADO	C1,C2,C3,C4	11	19	30	C1,C2,C3,C4	28	21	49	C1,C2,C3,C4	22	22	44				
D	JERARQUIZADA	D1,D2,D3,D4	18	13	31	D1,D2,D3,D4	22	26	48	D1,D2,D3,D4	27	30	57				
Total		100	100		Total	100	100		Total	100	100						
CULTURA		Instructura				Agente Servicios Generales											
	ITEMS	Actual	Preferida	Total	ITEMS	Actual	Preferida	Total									
A	CLAN	A1,A2,A3,A4	27	29	56	A1,A2,A3,A4	30	26	56								
B	ADOCRACIA	B1,B2,B3,B4	18	23	41	B1,B2,B3,B4	22	23	45								
C	MERCADO	C1,C2,C3,C4	27	23	50	C1,C2,C3,C4	23	26	49								
D	JERARQUIZADA	D1,D2,D3,D4	28	25	53	D1,D2,D3,D4	25	25	50								
Total		100	100		Total	100	100										
CULTURA		Analista Instrucción				Agente Servicios Generales											
	ITEMS	Actual	Preferida	Total	ITEMS	Actual	Preferida	Total									
A	CLAN	A1,A2,A3,A4	21	24	45	A1,A2,A3,A4	22	22	44								
B	ADOCRACIA	B1,B2,B3,B4	23	23	46	B1,B2,B3,B4	28	24	52								
C	MERCADO	C1,C2,C3,C4	26	27	53	C1,C2,C3,C4	20	30	50								
D	JERARQUIZADA	D1,D2,D3,D4	30	26	56	D1,D2,D3,D4	30	24	54								
Total		100	100		Total	100	100										
CULTURA		Asistente Administrativo															
	ITEMS	Actual	Preferida	Total													
A	CLAN	A1,A2,A3,A4	35	36	71												
B	ADOCRACIA	B1,B2,B3,B4	15	17	32												
C	MERCADD	C1,C2,C3,C4	28	21	49												
D	JERARQUIZADA	D1,D2,D3,D4	22	26	48												
Total		100	100														