UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIDAD DE GRADUACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

‘’UTILIZACIÓN DEL MODELO “MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA” PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN’’

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO

DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

KARIN LUCIA MARTÍNEZ LANGE

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICA UNIVERSITARIA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2014

CONSEJO DIRECTIVO

Escuela de Ciencias Psicológicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía

DIRECTOR

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina

SECRETARIO

Licenciada Dora Judith López Avendaño

Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

María Cristina Garzona Leal

Edgar Alejandro Cordón Osorio

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano

REPRESENTANTE DE EGRESADOS

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 179-2012
CODIPs. 252-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

27 de febrero de 2014

Estudiante
Karin Lucia Martínez Lange
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TRIGÉSIMO SEGUNDO (32º) del Acta CERO SIETE GUIÓN DOS MIL CATORCE (07-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 18 de febrero de 2014, que copiado literalmente dice:

"TRIGÉSIMO SEGUNDO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"UTILIZACIÓN DEL MODELO "MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA" PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN",** de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

Karin Lucia Martínez Lange **CARNÉ No. 2000-17962**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Karin Lange y revisado por la Licenciada Elena María Soto Solares. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
SECRETARIA

Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez
SECRETARIO a.i.

/Gaby

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Escuela de Ciencias Psicológicas
SECRETARIA DE ESCUELA
CUM/USAC
RECIBIDO
23 ENE. 2014
Firma: Hora: 5:50 Documento: 003

CIEPs 003-2014
REG: 179-2012
REG: 211-2012

INFORME FINAL

Guatemala, 20 de enero 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Elena María Soto Solares ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"UTILIZACIÓN DEL MODELO "MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA" PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN."

ESTUDIANTE: **Karin Lucia Martínez Lange**

CARNÉ No. **2000-17962**

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 31 de octubre del 2013, y se recibieron documentos originales completos el 20 de enero del presente año, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
COORDINADOR CIEPS
USAC

M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez
COORDINADORA, UNIDAD DE GRADUACIÓN
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"

c.c archivo
Arelis

CIEPs. 004-2014
REG 179-2012
REG 211-2012

Guatemala, 20 de enero 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

"UTILIZACIÓN DEL MODELO "MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA" PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN."

ESTUDIANTE: **CARNÉ No.**
Karin Lucia Martínez Lange **2000-17962**

CARRERA: **Orientación Vocacional y Laboral**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 15 de octubre 2013, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Elena María Soto Solares
DOCENTE REVISORA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
DOCENTE REVISORIA
USAC

Arelis./archivo

Guatemala, 1 de Marzo del 2013

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en
Psicologia –CIEP´S- ¨Mayra Gutierrez¨
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesorìa de contenido del Informe Final de investigación titulado "Utilización del Modelo "Marco de Valores en Competencia" para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional en una Empresa de Construcción", realizado por la estudiante KARIN LUCIA MARTINEZ LANGE, CARNE 200017962.

El trabajo fue realizado a partir del 1 de agosto hasta el 31 de Octubre del 2012

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEP`S por lo que emito DICTÀMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo;

Atentamente,

Licenciada Karin Lange de Martínez
Psicóloga
Colegiada No. 7109
Asesora de Contenido

Guatemala, 8 enero 2013

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en
Psicologia –CIEP´S- ¨Mayra Gutiérrez¨
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante KARIN LUCIA MARTINEZ LANGE, con carne 200017962, realizó el trabajo de investigación con titulo "Utilización del modelo "Marco de Valores en competencia" para el diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa de construcción", en el periodo comprendido del 1 de agosto hasta el 31 de Octubre del 2012.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que le agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución, por lo que emito DICTÀMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo;

Atentamente,

Edgar Jiménez
Jefe de Administración de Proyectos
Grupo Macro
(502) 3000-1386

PADRINOS:

POR: KARIN LUCÍA MARTÍNEZ LANGE

MARCO ANTONIO MARTÍNEZ RAMÍREZ
INGENIERO AGRÓNOMO
COLEGIADO No. 382

KARIN LUCRECIA LANGE CRÚZ DE MARTINEZ
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO No. 7109

DEDICATORIA

KARIN LUCIA MARTÍNEZ LANGE

A DIOS Y A LA VIRGEN MARÍA:
Por darme el don de la vida.

A MIS PADRES:
Ing. Marco Antonio Martínez Ramírez
Licda. Karin Lucrecia Lange cruz
Por estar a mi lado en las buenas y en las malas.

A MI ESPOSO:
Edgar Rene Jiménez Hernández
Por estar conmigo y confiar siempre en mi.

A MI HIJA:
Mariana Alejandra Jiménez Martínez
Por su inocente amor.

A MIS HERMANAS:
Ana Carolina Martínez Lange
Laura Nicte Martínez Lange.
Por el apoyo y cariño que siempre me brindaron.

A MI AMIGA:
Velvet Marisol Zaldaña Álvarez
Por su eterna compañía, comprensión y por no dejarme caer nunca.

A MIS AMIGAS
Gracias por compartir conmigo este ciclo tan importante.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:
Por haberme formado como profesional.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS:
Que me abrió sus puertas y me dio la oportunidad de prepararme académicamente.

ÍNDICE

PÁGINA

Resumen……………..……………………………..…………………….……………….1

Prólogo…………………..………………………..……………………………………2

Capítulo I………………………………………..……………..…………………..……3

1. Introducción..3

1.1 Planteamiento del problema y marco teórico..3

1.1.1 Planteamiento del problema...3

1.1.2 Marco teórico…..………………………………………..………………………4

Capítulo II..19

2. Técnicas e instrumentos...19

2.1 Técnicas de muestreo..19

2.2 Técnicas de investigación y recolección de datos………………………………19

2.2.1 Cuestionarios Web...19

2.2.2 Instrumento para la evaluación de la cultura organizacional (IECO)..............20

2.3 Técnicas de análisis estadístico..21

Capítulo III…………………………..……………………………...…………………23

3. Presentación, análisis e interpretación de resultados..23

3.1 Características del lugar y de la población..23

3.1.1 Características del lugar..23

3.1.2 Características de la población

3.2 Análisis e interpretación de resultados……..…….24

3.2.1 Resultados a través del instrumento para la evaluación de la cultura organizacional (IECO).....24

Capítulo IV…….29

4. Conclusiones y recomendaciones.....29

4.1 Conclusiones.....29

4.2 Recomendaciones…...……..…30

Bibliografía……31

Anexos……..……..……33

RESUMEN

Utilización del modelo "Marco de Valores en competencia" para el diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa de construcción

KARIN LUCÍA MARTINEZ LANGE

Se propuso la utilización de la metodología desarrollada por Cameron y Quinn (1999) basada en el modelo de "el marco de valores en competencia", para realizar un diagnóstico de cultura organizacional en una empresa de construcción ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.

La aplicación de la "Metodología del marco de valores en competencia" perseguía como objetivo general establecer la cultura organizacional dominante, a través de un diagnóstico comparativo basado en cuatro culturas genéricas: a) clan, b) jerárquica, c) adhoc y d) mercado; así como la caracterización de la cultura dominante, las discrepancias entre la cultura actual dominante y la preferida, la congruencia generada en diferentes atributos por diferentes individuos en la organización; y que puntualmente incide en el éxito o fracaso de programas corporativos de cambio. Como objetivos específicos se plantearon describir y analizar la cultura actual, para establecer el tipo de cultura dominante según lo percibido por sus trabajadores. También dar a conocer estrategias y orientaciones específicas para enfrentar un proceso de cambio organizacional en esa institución.

La población considerada para esta investigación estuvo conformada por 20 colaboradores del departamento administrativo, de operaciones, financiero, recursos humanos, informática y producción de una empresa de construcción. Las técnicas utilizadas dentro de esta investigación fueron la encuesta web, como medio de investigación de campo acompañado de un muestreo por conglomerados seleccionando colaboradores al azar de las áreas de oficinas administrativas y de producción. Al tener los resultados se hizo un análisis estadístico para la tabulación y ordenamiento de los datos. Este método proporcionó una oportunidad para aplicar y validar el funcionamiento de una herramienta muy poco utilizada, facilitó una fuente de información para la organización que servirá para la toma de decisiones.

Las interrogantes de esta investigación fueron:¿Cuál es la cultura organizacional dominante actual?. ¿Cuál debería ser el tipo de cultura dominante?. ¿Cuáles son las estrategias y orientaciones específicas para enfrentar un cambio organizacional en la compañía?

PRÓLOGO

Resulta de gran importancia para la organización, realizar un diagnóstico de los principales elementos que componen la cultura organizacional, aplicando la "Metodología del marco de valores en competencia" propuestos por Cameron y Quinn (1999). El estudio se realizó dentro de una empresa de construcción y el propósito fue obtener el diagnóstico de la cultura organizacional dominante en base a cuatro culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhoc y d) Mercado; así como la caracterización de la cultura dominante, las discrepancias entre la cultura actual dominante y la preferida, la congruencia generada en diferentes atributos por diferentes individuos en la organización; lo que me permitió obtener como beneficio la detección temprana de los potenciales factores internos de resistencia al cambio y proponer estrategias específicas para enfrentarlos. Como objetivos específicos se plantearon describir y analizar la cultura actual, para establecer el tipo de cultura dominante según lo percibido por sus trabajadores. También dar a conocer estrategias y orientaciones específicas para enfrentar un proceso de cambio organizacional en esa institución.

Entre los alcances es importante señalar que, de acuerdo a la naturaleza de la visión y misión de la organización y la interacción de diversos y heterogéneos miembros en forma cotidiana durante 25 años, se han fusionado hábitos, ideas, valores, actitudes, creencias y expectativas personales, que a lo largo del tiempo han dado como resultado una fuerte y compleja cultura organizacional. En la formación de esta cultura hay que reconocer el peso e influencia que el fundador ha tenido en el desarrollo de la organización desde sus comienzos. Habiendo logrado hasta el momento que se refleje un cambio en las actitudes y procesos que agilizan el funcionamiento en equipo e individual de los departamentos en donde laboran las personas que se tomaron como parte de la muestra.

KARIN LUCÍA MARTÍNEZ LANGE

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nuevas realidades están afectando hoy el mercado de la construcción en la región centroamericana y sobre todo en Guatemala, donde la reactivación del mercado inmobiliario ha tenido un impacto en *"el crecimiento de la industria de por lo menos el 3.9% respecto del año anterior"*[1].

Las nuevas tendencias de construcción como la vivienda vertical, centros comerciales y edificios empresariales se están consolidando cada vez más y las exigencias de los desarrolladores inmobiliarios, en cuanto a la certeza del costo, tiempo y calidad, hacen que las *competencias estratégicas* de las empresas estén siendo consideradas tan importantes como las competencias técnicas y tecnológicas; esto constituye un cambio de paradigma dentro de las empresas dónde los aspectos técnicos del trabajo resultan ser primordiales.

La identificación con la visión de la organización, la adopción de programas de mejora de desempeño y la correlación entre la visión organizacional, personal y operativa son elementos primordiales para conseguir este cambio.

Esto plantea la necesidad de contar con un estudio específico que caracterice la cultura organizacional dentro de un marco teórico en particular, que permita a los directivos de la organización conocer mayores aspectos de esta y a partir de ello tomar decisiones estratégicas para el futuro.

La problemática central se basa fundamentalmente en el desconocimiento por parte de la organización del tipo de cultura predominante, las discrepancias entre la cultura actual y la preferida, la fuerza del tipo de cultura predominante, la congruencia generada en diferentes atributos por diferentes individuos en la

[1] Departamento de análisis estadístico de la Cámara Guatemalteca de la Construcción

organización; y que puntualmente incide en el éxito o fracaso de programas corporativos de cambio.

Según algunos estudios “Tres de cada cuatro esfuerzos de reingeniería, administración total de la calidad, planeación estratégica, reducción de personal, etc., fallan por no tomar en cuenta la cultura dominante en las organizaciones”[2]

Todo lo anterior, nos colocó en la perspectiva actual de organización enfocando la investigación hacia el descubrimiento de las respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la cultura organizacional dominante actual?
- ¿Cuál debería ser el tipo de cultura dominante?
- ¿Cuáles son las estrategias y orientaciones específicas para enfrentar un cambio organizacional en la compañía?

1.1.2 MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Los antecedentes de investigación, consultando la fuente de la biblioteca de la Universidad de San Carlos de Guatemala, fueron los siguientes:

a. Propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional, por la profesional Consuelo Esperanza Mairén Chávez, realizada en el año 2011 y que tenía por objetivo general desarrollar una metodología de abordaje de la cultura organizacional, a partir de un diagnóstico de la cultura actual y la definición de la cultura deseada para su efectiva intervención.

[2] Cameron, Kim S. “Techniques for Making Organizations Effective: Some Popular Approaches.” In Daniel Druckman, Jerome E. Singer, and Harold Van Cott (eds.), *Enhancing Organizational Performance.* Washington,D.C.: National Academies Press, 1997

El presente trabajo de investigación contiene significativas diferencias respecto a la investigación realizada por la licenciada Mairén, entre ellas:

a. La licenciada Mairén plantea el desarrollo de una metodología, a través de una mezcla de instrumentos establecidos, mientra el actual trabajo utiliza una metodología madura y probada, utilizada por empresas presentes en las 500 empresas Fortune.
b. El resultado último de la investigación planteada por la licenciada Mairén es la validación de la metodología propuesta, mientras la presente investigación pretendía obtener un diagnóstico de la cultura organizacional, así como la caracterización de la cultura dominante, las discrepancias entre la cultura actual dominante y la preferida, la congruencia generada en diferentes atributos por diferentes individuos en la organización.

Conceptualización y caracterización de las organizaciones

Es conveniente comenzar definiendo y caracterizando lo que se ha dicho hasta ahora sobre las organizaciones. Se expondrán los puntos de vista de diferentes investigadores cada uno de los cuales le atribuye características especiales y articulan conceptos desde diferentes perspectivas.

Existen las definiciones que consideran las organizaciones como sistemas sociales; donde son enunciadas como “sistemas autopoiéticos de decisiones”[3], es decir, un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman.

Las organizaciones están tomando decisiones constantemente, al mismo tiempo van construyendo su realidad y estableciendo nuevas prioridades.

---

[3] Rodríguez, Darío. **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL** Alfaomega Grupo Editor, S.A. Tercera Edición México Año 2005 122 pagina.

También se considera que las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que construyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de signos compartidos.

Las organizaciones son también sistemas de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno.

Desde otra perspectiva, las organizaciones, son creadas para conseguir un fin último y resalta la intencionalidad de la interacción entre los individuos que la componen. “Las organizaciones están formadas por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción de bienes y servicios”[4]

También se conceptualiza a las organizaciones como “una estructura intencional formalizada de funciones o puestos”[5]

Al referirse a una estructura intencional de funciones, explica que las personas que trabajan en una organización, además de desempeñar funciones, estas, están diseñadas de manera que incluyan una serie de actividades requeridas y articuladas de forma intencional.

Se afirma que “las organizaciones constituyen el punto de intersección y de sincronización de las funciones de utilidad individuales, el lugar algo fortuito en las

---

[4] Lucas Martín, Antonio **LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y EN LAS ORGANIZACIONES** Editorial Bosch, S.A. España Primera Edición Año 1997. 100 página

[5] Koonz, Harold **ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE INTERNACIONAL** Editorial McGrawHill Séptima Edición México Año 2007. 200 página

micromotivaciones de los actores se transforman en macrocomportamiento organizacional"[6]

Este planteamiento, contempla la idea de la existencia de los fines individuales y cómo estos logran integrarse con los fines organizaciones para producir resultados que satisfagan a ambos.

Las características de la organización, según Schein, se pueden resumir en cuatro:

a. Esfuerzo cotidiano, para la ayuda mutua
b. Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de actividades
c. División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos de un modo más eficiente.
d. Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda del logro de los mismos objetivos.[7]

Por su parte, Abravanel, al caracterizar las organizaciones, plantea que cualquiera que fuere la organización, es útil concebirla como constituida por tres elementos interrelacionados:

a. Un sistema socioestructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.
b. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
c. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que

---

[6] Abravanel, Harry **CULTURA: ASPECTOS TEÓRICOS, PRÁCTICOS Y METODOLÓGICOS.** Editorial Legis Colombia Año 1992. 95 página.

[7] Schein, Edgar **PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN** Editorial Prentice Hall
Estados Unidos Primera Edición Año 1992. 65página.

elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.[8]

Finalmente, Rodríguez plantea que las organizaciones se caracterizan porque:

a. Establecen condiciones que deben cumplir quienes desean ingresar en ellas.
b. Ponen condiciones que deben ser satisfechas por lo miembros, mientras permanezcan en ellas.[9]

La Cultura: Concepto y características

En consideración de lo anterior, sabemos que las organizaciones están provistas de una cultura, que comúnmente denominamos cultura corporativa o cultura organizacional que las distingue, y que puede evaluarse como diferencial.

A continuación se enuncian algunas definiciones del término cultura en su sentido más amplio:

La enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, define cultura como "formas de comportamiento, explicitas o implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos que constituyen el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas."[10]

---

[8] Abravanel, Op. Cit. Página 70.

[9] Rodríguez, Darío. **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL** Alfaomega Grupo Editor, S.A. Tercera Edición México Año 2005 200 página.

[10] Sills, David **ENCICLOPEDIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS SOCIALES** Editorial Aguilar / Vicente Cervera Tomás España Primera Edición Año 1979. 501, 502 páginas.

Un pionero de las investigaciones sobre cultura, Edgar Schein, definió la cultura como "un patrón de suposiciones básicas que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación interna"[11]

Lucas Martin, define la cultura como " la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad"[12] y asume como características primordiales: 1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, 2. Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable, 3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, ser recibe por interacción con otros que la poseen, un proceso que denominamos socialización.

Fenómenos culturales y niveles de cultura

En los fenómenos culturales podríamos distinguir tres dimensiones analíticas:

1. La cultura como comunicación: Es conceptualizada como un conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, el vestido, etcétera, considerados bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos.

2. La cultura como stock de conocimientos: En esta dimensión de la cultura, ésta es considerada como un cúmulo de conocimiento no solamente científicos, sino también otros modos de conocimiento como

[11] Gibson, James **LAS ORGANIZACIONES: COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS** Editorial McGraw-Hill Interamericana México Doceava edición
Año 2006. 150 páginas.
[12] Lucas Op.Cit. Página 198.

las creencias, la intuición, la contemplación y el conocimiento práctico del sentido común.

3. La cultura como visión del mundo: En esta dimensión se incluyen las religiones, las filosofías, las ideologías y, en general toda reflexión sobre totalidades que implican un sistema de valores, y por lo mismo, dan sentido a la acción y permiten interpretar el mundo.

Otro aspecto relacionado íntimamente con la cultura y al que corresponde hacer referencia, es el concepto de diversidad cultural, entendido como el vasto conjunto de diferencias físicas y culturales que constituyen el espectro de las diferencias humanas.

Como todo fenómeno complejo, en el cultural se mezclan e implican diferentes componentes dimensionales dificultando separación de tal modo que pudiera ser más sencillo su análisis. Las síntesis de estas tres dimensiones dan como resultado una cultura específica.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un área de gran interés en todos los estudios que abordan el comportamiento y cambio organizacional. Según Schein (1982) la cultura organizacional es "*el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna*".

"El concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización, y que hacen posible distinguirla unas de otras al margen de su misión y objetivos"[13]. Por lo tanto, identificar la cultura es esencial para que aquellas personas que toman decisiones en las organizaciones y trabajen en el sentido de promover los cambios

[13] Robbins, Stephen P. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL** Editorial: Prentice-Hall Pearson México Octava Edición Año 1999. 463 páginas.

que son requeridos para un mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. La cultura permite, asimismo, comprender las relaciones de poder al interior de ella, las reglas no escritas, todo lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido, aclara una serie de comportamientos considerados inicialmente como inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación en la dirección de las organizaciones coherente con la realidad de ella. En otra definición encontramos que la cultura organizacional es un "*conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogan y anécdotas*"[14].

Estudiar la cultura es un medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos. Así, la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones tales como:

1. Transmitir identidad a los miembros de la organización.
2. Facilitar el compromiso con la organización.
3. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Estos factores actúan simultáneamente para construir en el tiempo una cultura particular para cada organización. Robbins (1999) establece que la mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y diversas sub-culturas al interior de sí. El concepto de *cultura dominante* expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de una organización. Entonces, cuando se habla de cultura organizacional, en general se habla de la cultura dominante. Las sub-culturas dentro de la organización reflejan situaciones

[14] Peters y Waterman. **EN BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA**. Editorial: Harper and Row Estado Unidos Año 1982 290 página.

y experiencias que son compartidas entre sus miembros o un conjunto de ellos. Sin embargo, éstas se encuentran a menudo delimitadas por barreras organizacionales internas como divisiones, departamentos, unidades, etc., además, no son necesariamente compartidas por todos sus integrantes y en general, responden a necesidades específicas de determinados grupos. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas sub-culturas conectadas o no entre sí, el valor de la cultura organizacional como variable de peso en una organización disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable para una gran parte de los miembros de ésta.

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.

2. Normas: son patrones de comportamiento que incluyen garantías con respecto a la manera de hacer las cosas.

3. Valores Dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan

4. Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.

5. Reglas: Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.

6. Clima Organizacional: es la sensación que transmite el lugar físico, la forma que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización.

Los elementos de la cultura en las organizaciones

Son muchos los atributos y dimensiones que a lo largo del tiempo, se le han adjudicado a la cultura y esto podría deberse a la amplitud que implica concepto, y la globalidad de factores interrelacionados que comprende, razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los factores que se consideran relevantes en un diagnóstico.

En la tradición de las ciencias sociales, se considera que los elementos de la cultura son fundamentalmente cuatro: 1. Las técnicas: el uso de los instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how; 2. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje; 3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación a la vida y de los modos de actuar; 4. El mundo normativo: Conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismos y de forma aislada puede determinarla, los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de cultura organizacional.

Funciones de la cultura en las organizaciones.

La función general de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y sus objetivos.

La cultura cumple varias funciones:

1. Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras;

2. Transmite una sensación de identidad a los integrantes;

3. Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales;

4. Aumenta la estabilidad del sistema

5. Finalmente, crea sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes de los empleados.

El modelo propuesto: El marco de valores en competencia (Competing values framework)

Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como "*Marco de Valores en Competencia (MVC)"*. El propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes:

a. Clan,
b. Ad-hoc (Adhocracia),
c. Jerarquizada,
d. Mercado.

Estas se pueden apreciar en la Figura No1. El modelo MVC muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o por el contrario si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y

control frente a los cambios. Usando estos principios, Cameron y Quinn generan un instrumento al que denominan *Evaluación de Cultura Organizacional* (IECO), que es básicamente un cuestionario que es muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo MVC.

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

a) **Clan**: La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternales con profunda llegada al interior de la institución.

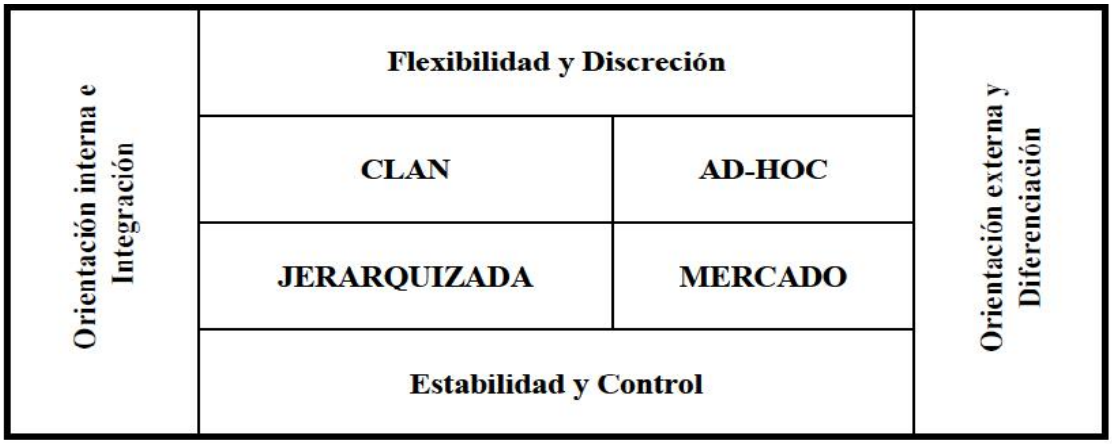


FIGURA NO. 1 MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas.
La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

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

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

d) **Mercado**: Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización,

sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

En la Figura No 1 se puede observar que alrededor cada una de los principales tipos de cultura dominante, se encuentran patrones o características comunes que bordean a cada una de ellas.

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

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 necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento.

1.1.3 La presente investigación no posee hipótesis por lo que se procedió a operacionalizar los objetivos.

1.1.4 DELIMITACIÓN

La muestra considerada para esta investigación estuvo conformada por 20 colaboradores, en su mayoría de sexo masculino, con cargos operativos, mandos medios y gerenciales del departamento administrativo, de operaciones, financiero, recursos humanos, informática y producción de una empresa de construcción localizada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 TÉCNICAS DE MUESTREO

La población considerada para esta investigación estuvo conformada por 20 colaboradores del departamento administrativo, de operaciones, financiero, recursos humanos, informática y producción dentro de la empresa. Todos ellos cumpliendo con la visión de ser el mejor colaborador hacia los clientes para concretar sus ideas, comprometidos a construir juntos a sus proveedores, proyectos de valor para ellos y sus clientes, La muestra fue tomada entre las edades de 25 a 30 años con una educación universitaria en su mayoría, el sexo predominante dentro de la muestra es masculino. La técnica que se utilizo es el muestreo por conglomerados que es la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Para la participación en el estudio se seleccionó colaboradores, al azar, que respondan a las siguientes condiciones, pertenecían organizacionalmente a un departamento y a una gerencia y pertenecían según a cualquiera de los conglomerados siguientes oficinas administrativas y producción

2.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCION DE DATOS

2.2.1 CUESTIONARIOS WEB

Los cuestionarios se basaron en el modelo de encuesta desarrollada por Cameron y Quinn (1999) llamada “Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional (IECO)” [15]. Se administró vía web y cada uno de los encuestados pudo contestar la encuesta en su lugar de trabajo. La encuesta estuvo disponible durante una semana para ser contestada y el tiempo necesario para la aplicación fue en promedio de 20 minutos.

El objetivo para la utilización de esta herramienta dentro del marco de la presente investigación fue la recolección automatizada y sistemática de los datos para la realización del análisis.

2.2.2 INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (IECO)

Esta metodología consta de la aplicación del instrumento IECO qué debe ser aplicado 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 que los miembros de la organización piensan de cómo debería ser para afrontar con éxito el futuro. Esta metodología requiere que el investigador sea cuidadoso al seleccionar personas que se desempeñen en distintos estamentos de la organización con el fin de asegurar independencia y evitar sesgos.

El objetivo de la utilización de esta herramienta dentro de la investigación fue proporcionar el marco metodológico para la obtención de los perfiles de cultura organizacional en un determinado grupo.

El instrumento IECO propiamente consiste en un cuestionario de seis preguntas modelo, 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 PREFERIDA. En estas columnas el encargado de responder el cuestionario, asigna un puntaje de 1 a 100 puntos entre estas cuatro alternativas de acuerdo a cuan similar es cada una con su organización, partiendo por la columna ACTUAL que corresponde a la situación actual de la cultura. Un puntaje más alto significa mayor afinidad y la suma total de los puntajes debe ser 100.

En la segunda titulada PREFERIDA, se anotan los valores que según el entrevistado, debería ser o adoptar la cultura organizacional. Una vez que se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes de, por ejemplo, la letra A y dividir por seis. Una copia del cuestionario se puede apreciar en el Anexo No 1.

Enseguida, se procede a integrar los resultados del IECO en el modelo MVC. Cada cuadrante se divide con una línea recta de 45◦ que se numera desde el 1 al 100. Estos ejes indican el promedio obtenido por cada letra, es decir, mientras más cercana al 100 esté una organización en un cuadrante, se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional dominante.

2.3 TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Se utilizó la tabulación y ordenamiento de datos para calcular los resultados de las encuestas de acuerdo a cada categoría.

2.4OPERACIONALIZACIN DE OBJETIVOS

Objetivo	**Actividades**	**Recursos**
Describir y analizar la cultura actual, indicando cuál es el tipo de cultura dominante según lo percibido por sus trabajadores.	Reuniones para la sensibilización del total de los trabajadores sobre Cultura Organizacional Diseño de la herramienta web, basado en la metodología del marco de valores en competencia Aplicación de la herramienta al personal	Computadora Proyector Sala de Reuniones Trabajadores Desarrollador Web Plan de aplicación del cuestionario

Establecer cuál debería ser el tipo de cultura dominante en la situación preferida, según lo manifestado por sus trabajadores.	Análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario web. Taller facilitado por especialista el comité gerencial para la determinación y elección de la cultura deseada por la compañía y determinación de estrategias y orientaciones específicas para el proceso de cambio.	Facilitador experto Plantillas de análisis de datos Comité Gerencial Sala y equipo para reuniones
Dar a conocer estrategias y orientaciones específicas para enfrentar un proceso de cambio organizacional en esa institución.	Reunión de comunicación con la alta gerencia para presentación de informe final.	Sala y equipo para reuniones. Gerente y director general

CAPÍTULO III

3 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y LA POBLACIÓN

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR

El lugar en dónde se realizó el trabajo de campo es en el Grupo Macro que se ha perfilado como una empresa pionera en la implementación de Sistemas Industrializados de Construcción por medio de la utilización de Formaleta Metálica, el cual permite la construcción de viviendas en serie lo cual se traduce en beneficios de tiempo y costo. Es un negocio que tienen 25 años de tener presencia en el comercio de la construcción. Actualmente cuenta con diferentes tipos de servicios, se han extendido a toda Centro América y se puede considerar que se tiene una posición buena con los clientes por la calidad, servicio y variedad de servicios que ofrecen al mercado, si alguien quisiera entrar a competir en el medio se tendría que enfrentar con una empresa de más de 25 años de experiencia. Hoy en día tiene su sede central ubicada en Zona Pradera de la zona 10 de la Ciudad de Guatemala.

3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

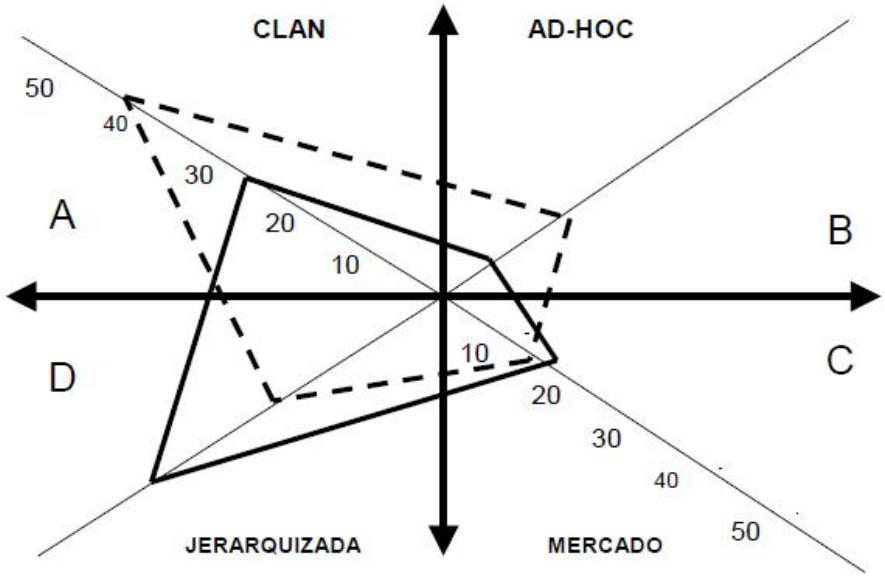
La muestra considerada para esta investigación estuvo conformada por 20 colaboradores del departamento administrativo, de operaciones, financiero, recursos humanos, informática y producción dentro de la empresa. Todos ellos cumpliendo con la visión de ser el mejor colaborador hacia los clientes para concretar sus ideas, comprometidos a construir juntos a sus proveedores, proyectos de valor para ellos y sus clientes, logrando así la misión y visión de la empresa conjuntamente. El sexo predominante dentro de la muestra es masculino, entre las edades de 25 a 30 años con una educación universitaria en su mayoría.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.2.1 RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (IECO)

La figura No. 3 exhibe con línea continua al tipo de cultura organizacional actual dominante y con línea de puntos al tipo de cultura organizacional en la situación preferida que es percibida en la compañía de construcción por su personal administrativo y de producción. El análisis de los promedios para cada tipo de cultura muestra que el tipo de cultura dominante en la situación actual es mayoritariamente una cultura de tipo jerarquizada y en menor grado de tipo clan. En cambio en la situación preferida, la orientación hacia una cultura tipo clan aumenta significativamente junto a una mayor orientación hacia una cultura tipo ad-hoc, ambas en menoscabo de la cultura jerarquizada.

Los resultados indican que dentro de la situación actual, los colaboradores esperan que cualquier iniciativa organizacional deberá responder a las líneas de autoridad establecidas, expresando los objetivos en función de la línea de mando establecida y apegadas a los procedimientos y normas establecidos. Los resultados se logran en función de evitar las penalizaciones existentes en el marco de normas institucional, lo que podría afectar negativamente el nivel de identificación con la organización. La creatividad e innovación se encuentran en segundo plano y las recompensas y motivadores son otorgadas a quien se apega a esas normas y directrices. La sinergia organizacional también es impactada negativamente y seguramente se vea disminuida, al impedir la cultura dominante las libres interacciones fuera de un modelo formal de normativas.



Letra	Promedio Actual	Promedio Preferido
A “Clan”	28.5	40.5
B “Ad-hoc”	12.3	19.0
C “Mercado”	19.1	13.9
D “Jerarquizada”	40.2	26.6

FIGURA 3. RESULTADOS IECO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCION DE LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Este resultado se aprecia consistente con el hecho de que históricamente la empresa de construcción de la zona 10 de la Ciudad de Guatemala se ha caracterizado por ser un lugar estructurado y formal para trabajar, en el cual, con mayor fuerza en el área administrativa que en producción, los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer. Es decir, la tarea especialmente de directivos y administradores ha radicado en aplicar los objetivos organizacionales y transformarlos en acciones a través de las funciones administrativas básicas de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos efectuados en todas las áreas y niveles de la organización, con el propósito de lograr en forma eficiente los objetivos propuestos.

El análisis de brechas indica que la cultura preferida en el modelo ideal por los colaboradores es marcadamente inclinada hacia el Clan, lo que puede interpretarse como la necesidad de interacción, creación de sinergia, trabajo en equipo y colaboración que se crea dentro de una organización con estrictos controles y apegada a normas, procedimientos y políticas. Si las iniciativas de cambio que se emprendan refuerzan la idea de equipos y colaboración muy probablemente serán bien recibidos por los colaboradores de la organización porque los acercará a la cultura ideal preferida.

La situación actual es consecuente con el hecho de que uno de los intereses primordiales del personal directivo, gerentes y mandos medios, ha sido durante mucho tiempo el ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada con reglas y políticas claras destinadas a mantener la estabilidad, el control y funcionamiento eficaz de la organización. Ello ha traído como consecuencia la existencia de diversos grados de *paternalismo* entre directivos, mandos medios y personal operativo. Un claro indicador de la importancia de la estabilidad en la organización, y por ende de su clima organizacional, está dada por la política organizacional de privilegiar fuertemente la estabilidad laboral de sus trabajadores, muchas veces por sobre las situaciones económicas y financieras por las que pase la institución.

Se alcanzó el 100% propuesto para esta investigación ya que se lograron cumplir con los objetivos trazados, así mismo se logró dar las respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la cultura organizacional dominante actual?

  En la cultura organizacional dominante actual los colaboradores deben responder a las líneas de mando establecidas para evitar un efecto negativo a nivel institucional y así no romper con las normas y directrices de la organización.

- ¿Cuál debería ser el tipo de cultura dominante?

  La cultura dominante en el modelo ideal para los colaboradores es mas hacia el tipo de clan que es cuando la organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternales con profunda llegada al interior de la institución.

- ¿Cuáles son las estrategias y orientaciones específicas para enfrentar un cambio organizacional en la compañía?

  Las estrategias para este tipo de cultura desde las características actuales hacia las deseadas vienen dados por el leve aumento de las preferencias tanto por la cultura de tipo ad-hoc como de mercado. En relación a la primera, su aumento significa que se reconoce la necesidad que entre los trabajadores de la empresa exista un mayor espíritu emprendedor y creativo para trabajar, que signifique que las personas sean más innovadoras y puedan tomar riesgos controlados dentro del ámbito de sus responsabilidades y atribuciones dadas por su puesto de trabajo, para responder a los cambios del entorno. Cabe recordar que ambos tipos de cultura tienen como característica principal que la organización se adapte en mayor grado a los cambios en las características del entorno (orientación externa), sólo que en este caso el personal productivo lo observa como un proceso en el cual no existen muchas restricciones o controles (preferencia por una cultura ad-hoc). En cambio para el personal administrativo esta mayor orientación externa debe realizarse bajo mecanismos que garanticen la estabilidad interna y el control (preferencia por una cultura de mercado). Por otra parte, es interesante observar que si bien es cierto, la orientación a una cultura adhoc y de mercado aumentan en relación a su estado inicial, tampoco lo hacen tan fuertemente, lo cual puede ser un indicio que, internamente, una parte importante del personal docente y administrativo consideran a la empresa como una institución que se encuentra

diferenciada y posicionada en relación a su competencia directa y por lo tanto no necesitaría de una fuerte orientación externa

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES:

Las características dominantes de la cultura organizacional actual corresponden mayormente a una cultura jerarquizada. Una de las principales restricciones que potencialmente genera este tipo de cultura dominante está dada en teoría por el temor y celo al cambio por parte de los trabajadores. Los resultados sugieren entonces que la cultura organizacional dominante en la situación actual en la organización es semejante en gran parte a un modelo burocrático

Una cultura tipo clan tiene las características para ser la cultura dominante deseada en una cultura organizacional. En relación al tipo de cultura dominante los empleados reconocen la necesidad de una mayor fluidez de los procesos administrativos.

Entre las estrategias para este tipo de cultura desde las características actuales hacia las deseadas vienen dados por el leve aumento de las preferencias tanto por la cultura de tipo ad-hoc como de mercado. Para el personal administrativo esta mayor orientación externa debe realizarse bajo mecanismos que garanticen la estabilidad interna y el control Se puede observar que la orientación a una cultura adhoc y de mercado aumenta en relación a su estado inicial, tampoco. También se ha podido comprobar la asimetría de información que se originaba entre organismos que no habían pasado por un proceso de cambio organizacional como el rediseño de procesos administrativos efectuados en la organización

4.2 RECOMENDACIONES:

Convertirse en organizaciones más orientadas a los acontecimientos que están presentes en el mercado actual, es decir flexibilizar sus procesos administrativos para que sean instituciones más dinámicas, generando los productos y servicios que demanden sus clientes.

No descuidar la importancia de la cultura organizacional como una herramienta que bien manejada por la alta dirección, facilita el cambio, valorando más la implicación del trabajador con la organización y facilitando que éstos dirijan en su desarrollo de carrera laboral. Las iniciativas de cambio que se emprendan deberán reforzar la idea de equipos y colaboración, serán bien recibidas por los colaboradores de la organización porque los acercará a la cultura ideal preferida.

No es recomendable volcarse a alcanzar la cultura dominante deseada, ya que forzaría a la organización a invalidar las estructuras que la hacen ser exitosa en su campo. Buscar la coexistencia de ambas culturas y reforzar los equipos multidisciplinarios que generen la sinergia y colaboración que demanda la dinamización de los procesos administrativos y operativos de la organización.

BIBLIOGRAFÍAS

Abravanel, Harry **CULTURA: ASPECTOS TEÓRICOS, PRÁCTICOS Y METODOLÓGICOS.** Editorial Legis. Colombia. Año 1992 .202 páginas.

Cameron, Kim & Quinn, Robert. **DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE.** Editorial Wiley. Tercera edición. Estados Unidos Año 1999. 288 páginas.

Gibson, James **LAS ORGANIZACIONES: COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS.** Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. Doceava edición. Año 2006. 602 páginas.

Koonz, Harold **ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE INTERNACIONAL.** Editorial McGrawHill. Séptima Edición. México. Año 2007. 465 páginas.

Lucas Martín, Antonio **LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y EN LAS ORGANIZACIONES.** Editorial Bosch, S.A. España. Primera Edición. Año 1997. 236 páginas.

Palomo Vadollo, Teresa. **EL PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO DE DIRECTOR/A DE MARKETING EN ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD DE MADRID**. Editorial ESIC. España. Primera Edición. Año 2008.411 páginas.

Peters y Waterman. **EN BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA**. Editorial: Harper and Row. Estado Unidos. Año 1982. 414 páginas.

Robbins, Stephen P. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Editorial: Prentice-Hall Pearson. México. Octava Edición. Año 1999. 675 páginas.

Rodríguez, Darío. **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.** Alfaomega Grupo Editor, S.A. Tercera Edición. México. Año 2005. 233 páginas

Schein, Edgar **PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN.** Editorial Prentice Hall. Estados Unidos. Primera Edición. Año 1992. 252 páginas.

Sills, David **ENCICLOPEDIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS SOCIALES.** Editorial Aguilar / Vicente Cervera Tomás. España. Primera Edición. Año 1979. 759 páginas.

Mairén Chávez, Consuelo Esperanza. **Propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional.** Guatemala USAC. Tesis Maestría en Administración de Recursos Humanos. Año 2011. 54 Páginas.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional/ IECO

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
	TOTAL	100	100
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		**ACTUAL**	**PREFERIDO**
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
	TOTAL	100	100
3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO		**ACTUAL**	**PREFERIDO**
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
	TOTAL	100	100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		**ACTUAL**	**PREFERIDO**
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
	TOTAL	100	100