



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA SUPERVISORA DE OBRAS, SEGÚN EL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA, EN LIMA – PERÚ, EN EL AÑO 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autoras:

Yessica Fernanda Carbajal Simarra
Yecica Milagros Castro Ruiz

Asesor:

Mg. Héctor Manuel Torres Oporto

Lima - Perú

2021

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por vestirnos de favor para concluir nuestros proyectos; asimismo, a nuestras familias porque son lo más importante en nuestras vidas y nos han apoyado incondicionalmente en cada etapa de nuestra vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarnos cada día y fortalecernos en los momentos de dificultad.

A nuestras familias, por acompañarnos con paciencia y empuje en todo el proceso de nuestro
crecimiento profesional.

A nuestros profesores, compañeros de carrera y finalmente a las personas anónimas que nos
proporcionaron información para desarrollar la presente tesis.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad del problema.....	10
1.2. Marco teórico.....	11
1.3. Formulación del problema	27
1.4. Justificación	27
1.5. Limitaciones.....	27
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	29
2.1 Operacionalización de la variable.....	31
2.2 Tipo de investigación	31
2.3 Unidad de estudio.....	31
2.4 Población y muestra	31
2.5 Muestra.....	31
2.6 Técnica e instrumentos de recolección y análisis de datos	33
2.7 Método, instrumentos y procedimientos para el análisis de datos	33
CAPÍTULO III. RESULTADOS	34
3.1 Descripción de la empresa supervisora de obras.....	34
3.2 Descripción de los encuestados de acuerdo a la ficha de datos	34
3.3 Resultado General del Tipo de Cultura “Actual y Preferida” - Empresa	36
3.3.1 Resultado de las Dimensiones de la Cultura Organizacional - Empresa	37
3.4. Resultado del Tipo de Cultura Según el Perfil de los Encuestados	44
3.5. Entrevista Gerente General	48
3.5.1 Resultado del Tipo de “Cultura Actual y Preferida” - Gerente General.....	49
3.5.2 Resultado de las Dimensiones de la Cultura Organizacional - Gerente General	50
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	56
4.1. Discusión.....	56
4.1.1. Respecto al tipo de cultura dominante - Empresa Supervisora de Obras	56
4.1.1.1 Respecto a las dimensiones de la cultura actual y preferida.....	56
4.1.2. Respecto al perfil del encuestado.....	56
4.1.3. Respecto al comparativo comparativo tipo de cultura actual y preferida - trabajadores vs Gerente General.....	60
4.2. Conclusiones.....	67
4.3. Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS.....	69
ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS	72



ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	73
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Instrumentos para medir la cultura organizacional	25
Tabla 2: Comparación entre el texto original y modificado del Instrumento OCAI.....	32
Tabla 3: Perfil de encuestados	35
Tabla 4: Resultado general por tipo de cultura actual y preferida - Empresa.....	36
Tabla 5: Resultado Características Dominantes – Empresa	38
Tabla 6: Resultado Liderazgo Organizacional - Empresa.....	39
Tabla 7: Resultado Gestión de Personas - Empresa	40
Tabla 8: Resultado Cohesión Organizacional – Empresa	41
Tabla 9: Resultado Énfasis Estratégico - Empresa	42
Tabla 10: Resultado Criterio de Éxito- Empresa	43
Tabla 11: Resultado de la “cultura actual” según género	44
Tabla 12: Resultado de la “cultura preferida” según género	45
Tabla 13: Resultado de la “cultura actual” comparada por antigüedad laboral	46
Tabla 14: Resultado de la “cultura preferida” comparada por antigüedad laboral	47
Tabla 15: Entrevista a la Gerente General	48
Tabla 16: Resultado del tipo de cultura actual y preferida – Gerente General.....	49
Tabla 17: Resultado Características Dominantes – Gerente General	50
Tabla 18: Resultado Liderazgo Organizacional – Gerente General	51
Tabla 19: Resultado Gestión de Personas – Gerente General	52
Tabla 20: Resultado Cohesión Organizacional – Gerente General.....	53
Tabla 21: Resultado Énfasis Estratégico – Gerente General.....	54
Tabla 22: Resultado Criterio de Éxito – Gerente General.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Denison	18
Figura 2: Modelo de Valores en Competencia	20
Figura 3: Modelo Schein	21
Figura 4: Resultado general del tipo de cultura actual y preferida - Empresa	37
Figura 5: Resultado Características Dominantes – Empresa.....	38
Figura 6: Resultado Liderazgo Organizacional – Empresa.....	39
Figura 7: Resultado Gestión de Personas - Empresa	40
Figura 8: Resultado Cohesión Organizacional - Empresa.....	41
Figura 9: Resultado Énfasis Estratégico - Empresa	42
Figura 10: Resultado Criterio de Éxito- Empresa	43
Figura 11 Resultado de la cultura actual comparada por género.....	45
Figura 12: Resultado de la cultura preferida comparada por género	45
Figura 13: Resultado de la cultura actual comparada por antigüedad laboral.....	46
Figura 14 Resultado de la cultura preferida comparada por antigüedad laboral	47
Figura 15: Resultado del tipo de cultura actual y preferida – Gerente General	49
Figura 16: Resultado Características Dominantes – Gerente General	50
Figura 17: Resultado Liderazgo Organizacional – Gerente General	51
Figura 18: Resultado Gestión de Personas – Gerente General	52
Figura 19: Resultado Cohesión Organizacional – Gerente General	53
Figura 20: Resultado Énfasis Estratégico – Gerente General.....	54
Figura 21: Resultado Criterio de Éxito – Gerente General.....	55

RESUMEN

En la presente investigación se desarrolla el tema **cultura organizacional**, dada la importancia que actualmente los líderes empresariales le otorgan para gestionarla adecuadamente y lograr un mayor desempeño y competitividad.

La investigación tiene como objetivo describir la cultura organizacional de una empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú en el año 2020. Se desarrolló una investigación descriptiva de diseño transversal, con una población de 15 trabajadores; asimismo, se empleó el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), del Modelo de Valores en Competencia propuestos por los autores Cameron y Quinn.

En los resultados encontrados, el promedio general de la encuesta OCAI nos muestra que en la empresa investigada la cultura dominante es de enfoque Clan; donde los trabajadores sienten a la empresa como un lugar agradable y familiar, lo que los une es la confianza y lealtad, con un compromiso mutuo entre la empresa y los trabajadores. También se encontró una fuerte congruencia de las dimensiones de la cultura dominante Clan, que la podemos considerar como una cultura “fuerte”.

Finalmente, se ha logrado el objetivo de describir la cultura organizacional de la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia; así mismo se ha logrado el objetivo de describir las 6 dimensiones del modelo. Recomendamos hacer diagnóstico de la cultura organizacional a mediano plazo para verificar los cambios que pudieran ocurrir.

Palabras clave: Cultura organizacional, Modelo de Valores en Competencia, Cambio organizacional.

ABSTRACT

In this research, the topic of organizational culture is developed, given the importance that business leaders currently attach to it to manage it properly and achieve greater performance and competitiveness.

The objective of the research is to describe the organizational culture of a works supervising company, according to the Competing Values Framework, in Lima - Peru in 2020. Descriptive research of cross-sectional design was developed, with a population of 15 workers; Likewise, the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), from the Competing Values Framework proposed by the authors Cameron and Quinn, was used.

In the results found, the general average of the OCAI survey shows us that in the investigated company the dominant culture is of a Clan approach; where workers feel the company is a pleasant and familiar place, what unites them is trust and loyalty, with a mutual commitment between the company and the workers. A strong congruence of the dimensions of the dominant Clan culture was also found, which we can consider as a “strong” culture.

Finally, the objective of describing the organizational culture of the works supervising company has been achieved, according to the Competing Values Framework; Likewise, the objective of describing the 6 dimensions of the model has been achieved. We recommend making a diagnosis of the organizational culture in the medium term to verify the changes that may occur.

Keywords: Organizational culture, Competing Values Framework, Organizational change.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Se puede definir **cultura organizacional** como una guía de supuestos básicos compartidos por gran parte de los trabajadores que conforman la organización. Schein (2004).

A nivel mundial, se realizó el estudio “Definiendo los mejores lugares para trabajar del mundo”, publicado por Great Place to Work ([GPW], 2019), en el que participaron alrededor de 3 millones de trabajadores de 10,000 organizaciones en 90 países, sobre su satisfacción en el lugar de trabajo y las particularidades que debe tener la cultura de una empresa. En dicho estudio se puso de manifiesto que el 46% de la fuerza laboral mundial siente insatisfacción en su centro de trabajo, lo que supone un bajo rendimiento empresarial; por el contrario, el 90% de las personas que trabajan en empresas calificadas como “un gran lugar para trabajar”, manifiestan que están experimentando una gran satisfacción laboral. Este resultado se debe a la manera óptima en que gestionan las relaciones humanas, permitiendo la evolución de la cultura organizativa de las empresas, los trabajadores desarrollan su máximo potencial humano, dando lugar a un impacto directo en el negocio, un mayor compromiso y orientación a resultados, mayor productividad e identificación con la empresa. La investigación refiere que, los trabajadores valoran como factor clave los valores individuales y las vivencias colectivas para considerar a la organización como un gran lugar para trabajar, por ejemplo, en el caso de Asia que otorguen un gran valor a la conciliación, en Europa, a la imparcialidad al tratar a un trabajador, del mismo modo en Latinoamérica valoran la estabilidad laboral. (GPW, 2019).

En Latinoamérica, para conocer cómo ven la cultura de sus empresas, Bernardi y Menezes (2018) realizaron encuesta a 120 Gerentes de seis países: México, Colombia, Perú, Brasil, Chile y Argentina. El 95% de los ejecutivos ven a la cultura de su empresa como una ventaja ante la competencia. Una mayoría equivalente al 79% de ellos creen que dirigen y fomentan su cultura con eficiencia; asimismo, el 86% de los encuestados manifiesta que su empresa tiene claro la importancia de la cultura, mientras que el 28% opina que en la empresa no hay una difusión sobre la cultura empresarial.

En el Perú, para identificar los aspectos de la cultura organizacional, Velaochaga y Rake, (2019) realizaron una encuesta a 355 Ejecutivos y Gerentes de gestión de personas de las principales empresas nacionales, los resultados señalan que más del 60% de ellos piensan que los valores compartidos sobresalen más que los rutinas y creencias que se practican en sus empresas. Efectivamente, los valores que se comparten son cómo hacemos las cosas,

permitiendo a los integrantes de una empresa caminar en la misma dirección. En ese sentido, más del 50% de ejecutivos opina que el valor del compromiso es el más importante, sobresaliendo más que el respeto y la integridad, asimismo, más del 40% considera que su cultura se encuentra en la misma línea de su misión y visión.

Respecto al contexto local, la empresa estudiada pertenece al sector de construcción y se dedicada a la supervisión de obras, el número de personas que trabajan aquí son 15. La fundadora de la empresa tiene como objetivo mitigar riesgos y optimizar recursos, para lograrlo, ha puesto su confianza en las habilidades y competencias de los trabajadores, de manera que apoya el crecimiento profesional y personal de cada uno de ellos.

Por lo expuesto, en esta tesis se ha desarrolla el ejemplo de cómo es la cultura en una empresa nacional, con esta información es posible que la empresa la emplee para transformar o gestionar su cultura.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Antecedentes

Cadena y Lituma (2020), en su tesis “Diagnóstico de la cultura organizacional en la distribuidora de fármacos Cadena Espinosa Cía. Ltda. De Cuenca-Ecuador”. De la Universidad del Azuay, Ecuador. El objetivo de la tesis fue determinar la cultura organizacional de la distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda., mediante el método propuesta por Cameron y Quinn. Desarrollaron una investigación descriptiva, cuya población fueron 72 trabajadores. Sus conclusiones señalan que, la cultura actual y deseada de la empresa es Clan, ya que los trabajadores actúan con lealtad a la empresa y se sienten identificados con ella, de igual manera, le dan mucha importancia al desarrollo personal y profesional de cada trabajador, gracias a un liderazgo facilitador.

Vargas y Jiménez (2019), en su tesis “Evaluación de la Cultura Organizacional bajo el método OCAI de la empresa Cellshop S.A. Guayaquil, 2019”. De la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Tuvo como objetivo evaluar la cultura organizacional de la empresa Cellshop S.A. Desarrollaron una investigación descriptiva y la población la comprendieron 67 trabajadores de 4 áreas. Sus conclusiones señalan que en tres áreas de la empresa investigada (marketing, finanzas y ventas) la cultura dominante es la jerárquica, existe una comunicación deficiente de las políticas internas y los trabajadores no se muestran comprometidos con la empresa. La gerencia general menciona que requiere orientarse hacia una cultura de mercado.

Ortiz (2017), en su tesis “Análisis del modelo de cultura organizacional que presenta la empresa Industrias Ales en el año 2017”. De la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. Tuvo como objetivo evaluar el tipo de cultura organizacional que enfatiza la empresa ALES. La investigación que desarrollaron es descriptiva y la población la conformaron 1589 trabajadores, cuya muestra fueron 309 de ellos. Concluyeron que existe una mayor tendencia hacia la cultura jerárquica, así como a la de mercado, los trabajadores se sienten inconformes y desmotivados lo que supone una baja productividad. Se evidenció que la preferencia de los trabajadores se inclina hacia las características de una cultura Clan y Adhocracia.

Aráuz, E. (2016), en su investigación “Cultura organizacional de la empresa Casa Pellas, Sucursal León, en el período comprendido de marzo a julio del 2016”. De la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León - Nicaragua. La tesis tuvo como objetivo diagnosticar la cultura organizacional de la empresa Casa Pellas, sucursal León, según los trabajadores. La investigación que desarrollaron es de tipo descriptiva-transversal, no experimental. La población la comprendieron 22 trabajadores. Concluyeron que la cultura dominante con mayor tendencia es la de Mercado, seguida por la Cultura de Jerarquía; asimismo, mencionan que las dimensiones del Modelo de Valores en Competencia, con mayor fuerza hacia la Cultura de Mercado son: características dominantes, gestión de personas, cohesión organizacional y énfasis estratégico.

Delgado y Silva (2015), en su tesis “Estudio de la Cultura Organizacional en el departamento comercial, Región Costa- Austro, de la empresa de Seguros Equivida durante el primer trimestre del 2015”. De la Universidad de Guayaquil, Ecuador. El objetivo fue evaluar la cultura organizacional predominante en la empresa de Seguros Equivida de la región Costa – Austro, para contribuir a su fortalecimiento. La investigación que desarrollaron es de alcance descriptivo. La muestra la comprendieron 36 trabajadores. En sus conclusiones señalan que, el tipo de cultura que predomina a nivel regional es Clan, de igual manera, mencionan que las dimensiones con mayor fuerza hacia la cultura Clan son: Cohesión Organizacional, Liderazgo, Criterio de Éxito y Características Dominantes.

Ruíz y Vásquez (2019), en su tesis “Nivel de la Cultura Organizacional en la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019”. De la Universidad Privada del Norte, Perú. El objetivo de la investigación fue medir el nivel de la cultura organizacional en la oficina de un Banco de la ciudad del Open Plaza de Trujillo, 2019. Desarrollaron una investigación de tipo descriptiva. Con una población y muestra de 31 trabajadores. Concluyeron que predomina el nivel medio porque comprende el 93.32% de las apreciaciones de los empleados, también se determinó que la cultura organizacional presenta mayor fuerza en las dimensiones adaptabilidad y misión.

Cordero y Llana (2019), en su tesis “Cultura Organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018”. De la Universidad Privada del Norte, Perú. El objetivo de la investigación fue describir la cultura organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018. Desarrollaron una investigación de nivel descriptivo. Con una población y muestra de 35 trabajadores. Concluyeron que la cultura dominante es de tipo Clan, debido a que presenta un entorno de trabajo familiar, existe la participación, el trabajo en equipo, el involucramiento en el objetivo común, y el líder es considerado un mentor que guía, orienta y capacita en todo momento a su equipo de trabajo.

Solís (2018), en su tesis “Percepción de la cultura organizacional del Banco Financiero de la agencia Huancayo-2015 según la metodología OCAI”. De la Universidad Continental, Perú. La investigación tuvo como objetivo identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Financiero de la Agencia Huancayo en el año 2015 según la metodología OCAI. Desarrolló una investigación de tipo descriptivo. Con una población de 21 trabajadores y una muestra de 20 trabajadores. Concluyó que; a nivel de género no se evidenció diferencia en la percepción de la cultura organizacional debido a que mujeres y varones perciben que la cultura dominante es de tipo Clan; en relación a las funciones que desempeñan los miembros, señalan que, si existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a que los trabajadores que desempeñaron el cargo de recibidores pagadores y los asesores de crédito identifican a la cultura Clan como la predominante, mientras que el área de soporte se inclina hacia una cultura de Mercado; referente a la antigüedad laboral, se evidenció que no existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional, debido a que tanto trabajadores antiguos o nuevos perciben una cultura de tipo Clan; finalmente se percibió que si existe diferencias entre la cultura organizacional actual y deseada, debido a que presenta una diferencia de nivel en los componentes propuestos en la metodología.

Solís (2017), en su tesis “Cultura organizacional en el restaurante Chili’s Lima Plaza Norte, 2017”. De la Universidad César Vallejos, Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de cultura organizacional en el restaurante Chili’s Plaza Norte. Desarrolló una investigación de tipo descriptivo. Con una población y muestra de 36 trabajadores. Concluyó que el nivel de cultura organizacional es alto y está representado por el 58.33% de trabajadores encuestados. La dimensión identidad tuvo como resultado un nivel medio, comunicación tuvo un nivel alto y liderazgo y trabajo en equipo obtuvo un nivel medio.

Cuyo y López (2016), en su tesis “Características de la cultura organizacional en la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2015”: Un enfoque estratégico. De la Universidad Nacional de San Agustín, Perú. La investigación tuvo como

objetivo determinar las distintas características, estructura y dificultades que presenta la Cultura Organizacional en la Gestión Municipal de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa. Desarrollaron una investigación de tipo descriptivo. Con una población y muestra de 375 trabajadores. Las conclusiones de esta investigación señalan que, el proceso de reclutamiento y selección de la municipalidad carece de criterios de búsqueda, por lo que en ella prima la selección de personal bajo el criterio de favores políticos; asimismo, se desconoce el modelo de gerencia del talento humano, dificultando desarrollar una cultura de colaboración, de participación y de trabajo en equipo; predomina el trabajo individual y no se fomenta la participación grupal.

1.2.2. Bases teóricas

1.2.2.1. Definiciones, Características y Enfoques de cultura organizacional

Definiciones de Cultura

En Fleury (1989) citado por Díaz (2013), se indica que la cultura abarca un grupo de valores y supuestos básicos que se manifiestan en elementos simbólicos, y gracias a que estos atribuyen significados, logran edificar la identidad corporativa y sirven de base en las comunicaciones y acuerdos que se impartan.

Según Chiavenato (2009) “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p.120). Quiere decir que los trabajadores se guiarán de los procedimientos que las empresas ya tengan establecidos, y los tomarán como guía en el ejercicio de sus funciones; con el objetivo de disminuir los márgenes de errores.

De igual manera, Schein (2004) define a la cultura como “a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” [un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, para ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas] (p. 17). Quiere decir que gracias a las experiencias que otros miembros del grupo hallan ganado a lo largo de su vida profesional, y cuyos resultados fueron positivos para la resolución de problemas; servirá como base para que los trabajadores que se vayan

integrando a la organización; lo tomen como referencia, en la solución de cualquier dificultad con mayor prontitud, eficacia y eficiencia.

Definiciones de Organización

Según Chiavenato (2011) la organización es un sistema creado, para lograr los objetivos y metas trazadas con el apoyo y coordinación de un equipo humano; las relaciones entre ellos, será fundamental para lograr una óptima comunicación y trabajo en equipo, y que, por medio de sus experiencias y conocimientos, contribuirán al logro del objetivo común.

De igual manera, Robbins y Judge, (2009) definieron a la organización, como una sociedad conformada por más de dos personas, y cuya razón de ser será de trabajar de forma eficiente y eficaz para lograr las metas comunes.

Bueno Campos (1996) citado por Aramburu y Rivera (2010) mencionan que la “organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos” (p.15). Es decir, que, por medio de la estructura y diseño del plan de acción, las actividades trazadas podrán cumplir su objetivo.

Definiciones de Cultura Organizacional

Cameron y Quinn (2011) definen a la cultura organizacional como “an enduring set of values, beliefs, and assumptions that characterize organizations and their members” [un conjunto perdurable de valores, creencias y suposiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros] (p.169).

Chiavenato (2011) mencionó que la cultura organizacional, está representada por normas informales, que guían el comportamiento habitual de los empleados y encaminan sus acciones para el alcanzar los objetivos organizacionales. Es decir, abarca un conjunto de creencias, hábitos, procedimientos y normas que son establecidos de forma interna por la organización, y en donde todos los miembros la comparten y actúan en función a ella.

Schein (1982) citado por Lázaro, Romero, Saavedra y Vásquez (2017) señala a la cultura organizacional como la guía de supuestos básicos, que derivan de una situación común y compartida por gran parte del grupo que conforma la organización, y que, por medio de ella,

se podrá resolver los inconvenientes que se presenten en el camino. Esta base, servirá de modelo para todos los trabajadores, como la forma adecuada de actuar, percibir y dar solución a los problemas.

Características de la Cultura Organizacional

De acuerdo a Schein (2004) las características más usuales, son las siguientes: comportamientos observados, normas de grupo, valores propuestos, reglas, filosofía y el ambiente o clima.

“La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización” (Chiavenato, 2011, p.73). Coincidiendo con el autor anterior, las características que predominan en la cultura organizacional son las siguientes:

1. Regularidad en los comportamientos observados: hace referencia a la relación entre los trabajadores, la cual se caracteriza por presentar una comunicación común, uso de términos únicos que hacen referencia a significados que son entendibles por todas las partes y procedimientos relacionados con la conducta.
2. Normas: son aquellas pautas que ayudan a determinar los comportamientos posibles y la forma correcta de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son aquellos que la organización defenderá como suyos, y espera que sean compartidos por la mayoría de trabajadores que forman parte de la organización.
4. Filosofía: refiere al grupo de elementos que permitirán forjar una identidad a todas las partes que conforman la organización, y servirá como canal para el logro de los objetivos.
5. Reglas: son los procedimientos establecidos y que guardan relación con el comportamiento que se espera dentro de la organización. Busca que los nuevos miembros se adapten a estas reglas.
6. Clima organizacional: ambiente originado por las emociones de los trabajadores que forman parte de la organización, se relaciona con la motivación del grupo.

Por lo general, los fundadores son los encargados de determinar la forma en que el grupo resolverá sus problemas de integración interna y adaptabilidad externa. Esto, debido a que la estructura originaria fue creada por ellos, y lo habitual es que cuenten con un criterio propio, apoyado en su experiencia, conocimiento y personalidad. “The particular beliefs and talents of the founders and leaders of the group will determine which functions become dominant as

the group evolves.” [Las creencias y los talentos particulares de los fundadores y líderes del grupo, determinarán qué funciones se vuelven dominantes a medida que el grupo evoluciona] (Schein, 2004, p. 96).

Cameron & Quinn (2011), señalan que “La cultura organizacional crea estabilidad y adaptabilidad para las organizaciones” (p.166). Es decir, crea estabilidad porque se encarga de mantener unidos a los miembros que conforman la organización. También promueve la adaptabilidad, al facilitar los principios como modelos a seguir para enfrentar las circunstancias adversas.

Enfoques teóricos de Cultura Organizacional

Los diversos enfoques que existen, algunos autores lo clasifican en función a dualidades por ejemplo tenemos los tres siguientes:

- *Enfoque macro-analítico versus micro-analítico.* El primer enfoque sostiene que la cultura organizacional es concerniente a toda empresa, por el contrario, la segunda sostiene que debe comprenderse como algo propio de las personas. Lakomski, citado por Tomas y Rodríguez (2009)
- *Enfoque funcionalista versus crítica.* La funcionalista establece que la cultura organizacional debe entenderse como una variable organizativa, controlada por la administración, en cambio, la perspectiva crítica objeta los elementos éticos y científicos del enfoque funcionalista. Se estima que el desarrollo del cambio organizacional es complejo y depende de las condiciones organizativas. Ogbonna y Wilkinson, citado por Tomas y Rodríguez (2009)
- *Enfoque tipológico versus dimensional.* En el enfoque tipológico, la cultura de una empresa se diagnostica comparando las características estándares de otros modelos de culturas básicas, a diferencia de la dimensional donde la cultura organizacional se identifica partiendo de variables agrupadas por dimensiones. Beugelsdijk, Koen, Noorderhaven, Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders, citado por Tomas y Rodríguez (2009)

1.2.2.2. Modelos de Cultura Organizacional

Los modelos de cultura organizacional, se distinguen por las dimensiones que permiten su la evaluación. A través de la presente investigación, se toman como referencia los modelos de: Denison, Valores en Competencia, Schein y Hofstede.

Modelo de Denison

Denison (2003) citado por Ruiz y Naranjo (2012), destaca cuatro principales características: *misión, adaptabilidad, participación y consistencia*, y cada una de ellas presenta tres dimensiones, haciendo una totalidad de 12 dimensiones de uso para el modelo. Cada característica está organizada por diferentes colores con la finalidad de responder con detalle a las preguntas claves propuestas. En la parte central del modelo, se ubican las creencias y suposiciones de la organización, las mismas que abarcan aspectos sobre la identidad de una organización.

Con este modelo, se analiza la adecuación de la cultura organizacional y las mediciones de efectividad organizacional como: la satisfacción de los clientes, el desarrollo de ventas, ROI, márgenes brutos y otros.

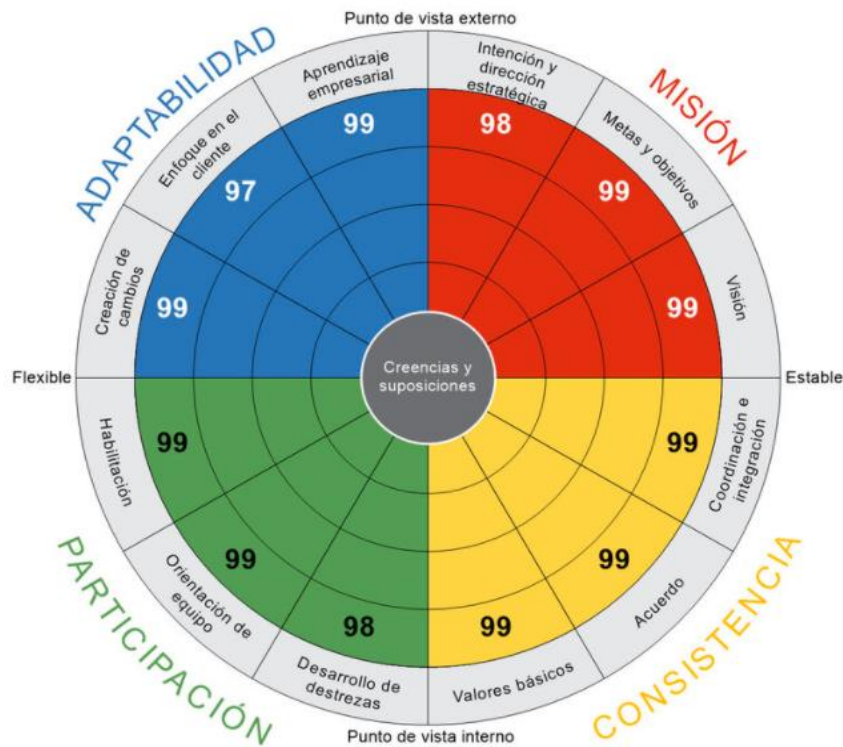


Figura 1. Modelo Denison. Fuente: Tomada de Denison Consulting

Competing Values Framework [Modelo de Valores en Competencia]

Cameron y Quinn (2011) proponen un método como estudio para la cultura organizacional, el cual es conocido como el modelo Competing Values Framework [CVF por sus siglas en inglés]. Tiene como objetivo el diagnóstico de la cultura dominante de una organización, y en

caso se requiera, permitirá el cambio de dicha cultura. Está clasificada por cuatro culturas dominantes de tipo: *Clan*, *Adhocracia*, *Mercado* y *Jerarquía*. Por medio del método, será posible identificar la posición de la organización frente a los cambios.

Con la finalidad de poder medir este modelo, se desarrolló el instrumento denominado Organizational Culture Assessment Instrument [Instrumento de evaluación de la cultura organizacional, conocido como OCAI por sus siglas en inglés]. El resultado permite conocer y medir las manifestaciones que se obtengan por medio de la evaluación de una cultura actual y de una deseada en un plazo de cinco años.

Los tipos de cultura tienen las siguientes características:

1. **Cultura Clan**, pone énfasis al trabajo en equipo, la participación grupal y el compromiso corporativo, es decir, tiene mucha similitud con una empresa de tipo familiar donde existe la colaboración entre todos. Los líderes de la compañía buscan el desarrollo de un entorno de trabajo que se identifique por ser humano y en donde la actividad de su gestión, se caracterice por empoderar, comprometer, fomentar la participación y lealtad de sus trabajadores. (Cameron y Quinn, 2011)
2. **Cultura Adhocracia**, en ella se percibe a la organización como un espacio activo para trabajar, donde se promueve el emprendimiento y se goza de una atmósfera laboral creativa. “An important challenge for these organizations is to produce innovative products and services and adapt quickly to new opportunities.” [un desafío importante para estas organizaciones es producir productos y servicios innovadores y adaptarse rápidamente a las nuevas oportunidades] (Cameron y Quinn, 2011, p. 49). Los líderes son reconocidos como innovadores y visionarios que activamente asuman riesgos. Su énfasis está puesto al exterior de la organización, llevándolos a buscar nuevos conocimientos y conducirse por nuevas tecnologías para ofrecer productos o servicios a la vanguardia. (Cameron y Quinn, 2011)
3. **Cultura Mercado**, orientada hacia los resultados y el entorno externo. Concentra sus esfuerzos en obtener ventajas competitivas con su exterior, es decir, busca la formación de alianzas con sus proveedores, clientes, contratistas y otros grupos. Su enfoque principal es el mercado, con la finalidad de ganar mayor posicionamiento y liderazgo. Los valores dominantes de esta cultura son la productividad y competitividad, y se mide a través del trabajo bien realizado. (Cameron y Quinn, 2011)

4. **Cultura de la Jerarquía**, “is characterized by a formalized and structured place to work. Procedures govern what people do. Effective leaders are good coordinators and organizers.” [se caracteriza por ser un lugar de trabajo formalizado y estructurado. Los procedimientos gobiernan lo que hace la gente. Los líderes eficaces son buenos coordinadores y organizadores] (Cameron y Quinn, 2011, p.42). Se orienta al trabajo bajo reglas y políticas estructuradas y definidas, su preocupación con proyección a largo plazo se define en la estabilidad, eficiencia y funcionamiento eficaz. (Cameron y Quinn, 2011)

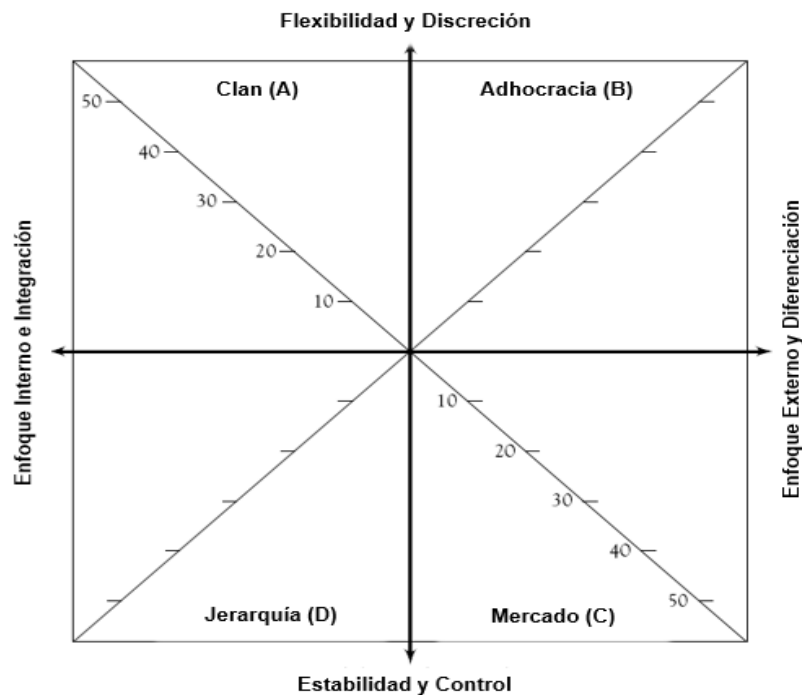


Figura 2. Modelo de Valores en Competencia.
Fuente: Elaborada por Cameron y Quinn (2011)

Modelo de Schein

Schein (2004) propone que el modelo se distribuye en tres niveles de cultura, las cuales se relacionan entre sí. La estructura de los niveles parte desde las manifestaciones más tangibles, es decir, que se pueden observar y sentir, hasta las suposiciones básicas que son las más profundas y no son visibles.

Se caracterizan por tener los siguientes niveles: Nivel 1 - Artefactos, Nivel 2 - Valores propuestos, Nivel 3 - Supuestos básicos.



Figura N° 3. Modelo Schein. Fuente: Elaborada por Schein (2004)

Modelo de Hofstede:

Hofstede (1979) citado por Ruiz y Naranjo (2012), menciona que el modelo originalmente fue creado con la finalidad de evaluar las culturas de una nación y sus regiones; sin embargo, diferentes autores fueron utilizándolo como modelo para evaluar la cultura de las organizaciones. “Para entender las dimensiones de la cultura nacional, se puede comparar con las dimensiones de la personalidad que se utilizan para describir el comportamiento de un individuo” (Tarapuez, 2016, p.65). Se desarrolló el Modelo de las Cinco Dimensiones con el objetivo de determinar los patrones culturales, de acuerdo al siguiente detalle:

Abarca las siguientes dimensiones: distancia al poder, masculinidad – feminidad, tolerancia a la incertidumbre, colectivismo – individualismo y orientación corto plazo - largo plazo.

1.2.2.3. Dimensiones

Los diversos autores dividen la variable Cultura Organizacional en dimensiones, donde cada uno de ellos lo interpreta de diferente manera, por ello se menciona a los siguientes:

Schein (2004) conceptualiza las dimensiones en tres niveles, siendo el primer nivel más visible que el último:

- *Artefactos*. Se refiere a la parte donde es más fácil visualizar algunos aspectos de la cultura y es muy difícil de descifrar, los trabajadores están en contacto con elementos tangibles como la arquitectura, el idioma, la tecnología, los productos, manifestaciones emocionales, etc.
- *Creencias y valores propuestos*. Referentes a las creencias y valores, que son validados y compartidos por los trabajadores, guían la conducta de manera consciente.
- *Presunciones subyacentes básicas*. Es el nivel menos visible e inconsciente, evalúa la conducta que está basada en creencias, pensamientos, percepciones y sentimientos firmemente arraigados porque dieron resultados positivos.

Por otro lado, Hofstede y Trompenaars, citado por Chiavenato (2009), con un enfoque de estudio más amplio, sostienen que la cultura de un país influye también en la cultura de sus empresas. De esta manera Hofstede, establece cinco dimensiones: *Aversión a la incertidumbre*; mide el nivel de deseo por tener estabilidad; *colectivismo o individualismo*, mide el nivel de socialización de las personas; *masculinidad o femineidad*, referido al predominio de los valores según el género; *orientación a largo plazo o corto plazo*, la primera mide la perseverancia y facilidad de adaptación al entorno, mientras que la segunda, se orienta a obtener resultados inmediatos; *Distancia del poder*, mide el nivel de poder que existe entre jefes y trabajadores

Por su parte, Trompenaars motivado por las investigaciones de Hofstede, desarrolló su investigación en la que propone cinco dimensiones: *Universalidad contra particularidad*; las culturas universales enfatizan que se puede actuar en cualquier lugar bajo reglas formales, en las de particularidad las relaciones personales se basan en la confianza; *individualismo contra colectivismo*, diferencia a las personas como individuos premiando el esfuerzo personal, por el contrario, el colectivismo practica un espíritu solidario y equitativo con los integrantes de un grupo; *neutralidad contra afectividad*, en una cultura neutral la manifestación de las emociones se limita a familiares o amigos, a diferencia de la afectiva los miembros de la organización expresan sus emociones de forma espontánea y libre; *relaciones específicas contra relaciones difusas*, las relaciones son directas y abiertas, no obstante, en las difusas son indirectas y cerradas; *realización personal contra atribución*, validan el status de las personas por sus competencias y logros o por otros criterios como grado de educación o antigüedad en la empresa. Trompenaars, citado por Chiavenato (2009)

Por el contrario, Robbins y Coulter (2014) enfocados en un ámbito de estudio más reducido plantean siete dimensiones: *atención al detalle*, evalúa cuánto interés muestran

los trabajadores para brindar calidad en las actividades que realizan; *orientación a las personas*, mide el nivel en que los gerentes evalúan la repercusión que tendrá sus decisiones en cada trabajador; *orientación a resultados*, mide en qué proporción los ejecutivos toman decisiones centrados en los resultados y no en la manera de cómo lograrlo; *orientación de equipos*, calcula el énfasis del trabajo en equipo y no de manera individual; *estabilidad*, evalúa en qué medida las decisiones y acciones en la organización se orientan por conservar la continuidad de los aspectos laborales; *agresividad*, calcula el nivel en que los trabajadores intentan sobresalir individualmente antes que ser cooperadores; *toma de riesgos e innovación*, se refiere a si la empresa alienta a sus integrantes a innovar y asumir riesgos.

De igual manera, Denison (1991), mencionado por Cerpa (2018), propone cuatro dimensiones: *involucramiento*, relacionada al grado en que la empresa orienta y motiva a los trabajadores, *consistencia*; evalúa el nivel en que la empresa promueve y difunde sus valores fundamentales para alinear la conducta e integración de los trabajadores; *adaptabilidad*, su enfoque es externo, introducen cambios efectivos, priorizan la satisfacción del cliente y enfatizan el aprendizaje empresarial; *misión*, esta dimensión muestra la congruencia de los valores que se comparten con el propósito mismo de la empresa.

Asimismo, Cameron y Quinn (2011) plantean seis dimensiones las cuales son el reflejo de los principales valores y supuestos sobreentendidos de la manera.

1. *Características dominantes*. Determina los distintivos propios de una organización.
2. *El liderazgo organizacional*. Estilo de liderazgo que influye, orienta y anima a los colaboradores a participar en el logro de los objetivos y metas de la organización.
3. *Gestión de personas*. Es la forma característica del trato a los colaboradores y del ambiente de trabajo.
4. *Cohesión organizacional*. Mecanismos que utiliza la organización para conservar la unión.
5. *Énfasis estratégico*. Evalúa la dirección de la empresa, es decir las áreas de mayor fuerza que impulsan su estrategia.
6. *Criterios de éxito*. Son los criterios que evalúa la empresa para determinar la victoria, de esa manera decidir lo que se premia y celebra.

1.2.2.4. Medición

Según Contreras, Hernández y Méndez (2014) citado por Carillo (2016), afirman que para evaluar la cultura de las empresas se han presentado muchos modelos con diferentes instrumentos para medir sus dimensiones propuestas; no obstante, cada uno de estos modelos se emplea de acuerdo al ámbito organizacional que se pretende medir, el cual puede incluir variables cuantitativas y cualitativas; asimismo, es importante comprobar la eficacia del instrumento.

En ese sentido, para diagnosticar la cultura de una empresa se pueden emplear diferentes herramientas como: Organizational Culture Inventory, Quality Improvement Implementation Survey, Competing Values Framework, MacKenzie's Culture Questionnaire y Harrison's Organizational Ideology Questionnaire. Salazar (2008)

Para el presente estudio se ha empleado el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), del Modelo de Valores en Competencia propuesto por Cameron y Quinn (2011). Este instrumento consta de un cuestionario que presenta seis dimensiones: Cohesión organizacional, características dominantes, criterios de éxito, liderazgo organizacional, gestión de personas, y énfasis estratégico. Estas ayudan a determinar el tipo de cultura dominante de una empresa (Clan, Adhocracia, Jerárquica o Mercado), de igual manera el tipo de cultura que desean en un plazo de 5 años.

Tabla 1
Instrumentos para medir la cultura organizacional

Nombre	Dimensiones Culturales y Resultados Obtenidos	Nº de Ítems	Naturaleza de la Escala/Argumentos
Competing Values Framework Cameron y Freeman 1991 Gerowitz et al. 1995 Gerowitz 1998	Clima del Staff o Empleados Estilos de liderazgo Sistema de creación de nexos Priorización de objetivos. Los resultados se expresan en cuatro tipos de culturas: Clan, Adhocracia, Jerárquica y Mercado. Las organizaciones usualmente tienen más de uno de estos tipos.	16	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización.
Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al. 2000	Carácter de la organización Estilo gerencial Cohesión Priorización de objetivos Recompensas Los resultados de la evaluación se expresan en cuatro tipos diferentes de cultura: grupal, de desarrollo, jerárquica y racional.	20	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización.
Organizational Culture Inventory Cook y Lafferty 1987 Thomas et al. 1990 Seago 1997 Ingersoll et al 2000	Las normas compartidas y las expectativas que guían el comportamiento y el razonamiento de los miembros, resultan en 12 escalas de pensamiento de los individuos dentro de un grupo: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación, logro y autorrealización.	120	Escala de Likert de 5 puntos
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Harrison 1975 Ott 1989 Litwinenko y Cooper 1994	Evalúa la ideología de la organización basado en 16 declaraciones que se ordenan según se parecen a la organización y al encuestado. Provee cuatro tipos de culturas en términos de orientación al poder, roles, tareas e individuos.	16	Los encuestados responden a declaraciones que se clasifican dependiendo de qué tan representativos son de las actitudes y de las creencias de a) la organización y b) del encuestado. Escala de 6 puntos.
MacKenzie's Culture Questionnaire MacKenzie 1995	Compromiso del empleado, actitudes y creencias sobre la innovación, actitudes frente al cambio, resolución de conflictos innovación, actitudes frente al cambio, de resolución de conflicto, estilo de dirección, liderazgo y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación de acción, orientación de recursos humanos, orientación del consumidor, dirección de la organización.	76	Los respondientes le dan el visto bueno a la declaración que consideran es ampliamente cierto en su organización.

Fuente: Salazar, A. (2008), adaptado del diseño de Scott et al. (2003)

Confiabilidad y Validez del Modelo de Valores en Competencia y su Instrumento (OCAI)

El Modelo de Valores en Competencia, es un modelo con gran difusión en el área de cultura organizacional, debido a su facilidad, transparencia y tiene una evidencia empírica de más de 20 años. De los cuarenta modelos más importante en la historia de los negocios, es el más valorado y se ha empleado para ayudar a miles de organizaciones, así como a miles de gerentes a optimizar la rentabilidad de la empresa. Cameron y Quinn (2011).

Su instrumento (OCAI) ha sido muy empleado por muchos investigadores como Krakower y Zammuto (1991), Sprietzer y Quinn (1991), Brockbank, Yeung y Ulrich (1991), así como también, por otros autores en diferentes empresas distintos rubros. La evidencia de las investigaciones ha confirmado la confiabilidad y validez del instrumento. Cameron y Quinn (2011)

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo se describe la cultura organizacional de la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se describen las características dominantes de la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020?
- ¿Cómo se describe el estilo de liderazgo organizacional de la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020?
- ¿Cómo se describe la gestión de personas en la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020?
- ¿Cómo se describe la cohesión organizacional en la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020?

- ¿Cómo se describe el énfasis estratégico en la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020?
- ¿Cómo se describen los criterios de éxito de la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020?

1.4. Justificación

- **Justificación teórica**, en esta tesis se estudia la cultura organizacional de una empresa nacional, que posibilitará ampliar y mejorar el conocimiento del estado empresarial, de manera que se generen propuestas para transformar o mejorar su gestión.
- **Justificación aplicativa**, el estudio realizado posiblemente proporcione a la empresa información relevante, que le ayude a gestionar mejor su cultura o realizar algunas modificaciones.
- **Justificación valorativa**, el estudio muestra la importancia y repercusión de la cultura en la empresa, puesto que los valores que comparten sus miembros orienta el desempeño de la organización.
- **Justificación académica**, el presente trabajo de cultura organizacional proporcionará información relevante para que otros estudiantes complementen su investigación en el mismo tema.

1.5. Limitaciones

Si bien la empresa en estudio, proporcionó documentos necesarios para complementar la investigación, además autorizó acceder al personal para obtener información mediante encuesta y una entrevista con la Gerente General; sin embargo, no autorizó la publicación de su denominación social.

1.6. Objetivos

1.6.2. Objetivo general

Describir la cultura organizacional de la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020.

1.6.3. Objetivos específicos

- Describir las características dominantes de la empresa, según el Modelo de Valores en Competencia.
- Describir el estilo y orientación de liderazgo que predomina en la empresa, según el Modelo de Valores en Competencia.
- Describir el estilo característico de la gestión de personas, según el Modelo de Valores en Competencia.
- Describir los mecanismos utilizados para mantener la cohesión organizacional, según el Modelo de Valores en Competencia.
- Describir el énfasis estratégico que estimula las estrategias de la empresa, según el Modelo de Valores en Competencia.
- Describir los criterios de éxito que determinan la victoria, según el Modelo de Valores en Competencia.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES		AFIRMACIONES
Cultura organizacional	Se define a la cultura organizacional como "un conjunto perdurable de valores, creencias y suposiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros" (Cameron y Quinn, 2011, p.167)	Características Dominantes	Porcentaje total de 100%, dividido entre las cuatro culturas: 1,2,3 y 4	1. Clan	1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.
				2. Adhocracia	2. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.
				3. Jerarquía	3. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.
				4. Mercado	4. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.
		Liderazgo Organizacional	Porcentaje total de 100%, dividido entre las cuatro culturas: 1,2,3 y 4	1. Clan	1. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.
				2. Adhocracia	2. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.
				3. Jerarquía	3. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.
				4. Mercado	4. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.
		Gestión de Personas	Porcentaje total de 100%, dividido entre las cuatro culturas: 1,2,3 y 4	1. Clan	1. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
				2. Adhocracia	2. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.
				3. Jerarquía	3. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.
				4. Mercado	4. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.

		Cohesión Organizacional	Porcentaje total de 100%, dividido entre las cuatro culturas: 1,2,3 y 4	1. Clan	1. Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.
				2. Adhocracia	2. Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.
				3. Jerarquía	3. Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.
				4. Mercado	4. Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.
		Énfasis Estratégico	Porcentaje total de 100%, dividido entre las cuatro culturas: 1,2,3 y 4	1. Clan	1. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.
				2. Adhocracia	2. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.
				3. Jerarquía	3. La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.
				4. Mercado	4. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.
		Criterios de Éxito	Porcentaje total de 100%, dividido entre las cuatro culturas: 1,2,3 y 4	1. Clan	1. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.
				2. Adhocracia	2. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.
				3. Jerarquía	3. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.
				4. Mercado	4. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" (Cameron & Quinn, 2011). Adaptación final al español por Carbajal Simarra Yessica Fernanda y Castro Ruiz Yecica Milagros, 2021.

2.2 Tipo de investigación

La investigación es aplicada, no experimental porque la variable consignada no ha sido manipulada. Dentro de este tipo, el presente trabajo es Transversal- Descriptivo, puesto que el propósito a alcanzar es la de describir, analizar e interpretar la cultura organizacional.

2.3 Unidad de estudio

Una empresa supervisora de obras ubicada en Lima.

2.4 Población y muestra

Hurtado y Toro (2005), afirman que la población son todas las personas o elementos a quienes se hace referencia y se estudia.

Conforme a la definición antes citada, para efectos de la presente investigación se ha considerado como población a 15 trabajadores de la empresa supervisora de obras, en Lima – Perú en el año 2020.

2.5 Muestra

En esta investigación se estudia a todos los miembros de la empresa supervisora de obras, por consiguiente, no se emplea muestra estadística.

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnica de recolección de datos

En la recolección de datos se empleó la técnica de cuestionario.

Instrumento

La variable del presente estudio se ha medido con el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), del Modelo de Valores en Competencia propuesto por Cameron y Quinn (2011), el cual nos permite conocer la cultura que predomina en la empresa, así como, la cultura que desean sus miembros a mediano plazo (5 años).

El cuestionario OCAI, está dividido en 6 dimensiones donde cada dimensión tiene 4 afirmaciones que representan las características de cada cultura: Adhocracia, Mercado, Clan y Jerarquía. Se debe distribuir cien puntos en las 4 afirmaciones de su respectiva columna denominada "Actual" de modo que refleje como es la empresa en el presente; asimismo, en la columna "Futuro" también se distribuirá cien puntos bajo el mismo criterio.

Revisar anexo N° 2

Finalmente, se suma todas las respuestas de cada encuestado en la alternativa A de la columna “Actual” y se divide entre 6, se repite el mismo cálculo en las alternativas B, C y D. Este método también se aplica para obtener el resultado de las respuestas de la columna “Futuro”.

Procedimientos en la recolección de datos

Luego de haber revisado el texto del cuestionario, se modificaron algunos términos con la finalidad de mostrar un lenguaje claro y comprensible, de manera tal que los encuestados llenen correctamente el cuestionario, ver tabla N° 2

Para obtener más información de los encuestados, se añadió una ficha en el mismo cuestionario.

Mediante email y WhatsApp grupal, se comunicó al personal de la empresa supervisora de obras, que se realizará una investigación sobre la cultura de la empresa; indicando la importancia de su aportación y colaboración. El cuestionario se envió por email, indicando que se puede desarrollar antes de iniciar sus actividades o al finalizar. La participación fue facultativa y anónima.

La encuesta ha sido aplicada a 15 trabajadores, en el transcurso de 5 días hábiles.

Tabla 2

Comparación entre el texto original y modificado del Instrumento OCAI

Texto original	Texto modificado	Justificación
Gestión de personas	Gestión de los recursos humanos	Se refiere a como se dirige a los trabajadores
Cohesión organizacional	Unión de la organización	Los elementos que se manejan para la unión de la organización
Cohesión	Unión	Termino más sencillo de entender
Ahora	Escenario Actual	La manera que percibe en el presente
Preferencia	A futuro	Cuál sería su percepción en el futuro

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework” (Cameron & Quinn, 2011). Adaptación final al español por Carbajal Simarra Yessica Fernanda y Castro Ruiz Yecica Milagros, 2021.

2.7 Métodos, instrumentos y procedimientos para el análisis de datos

El cuestionario se presentó mediante un cuadro de Excel para asegurar una correcta sumatoria, además a cada encuestada se le asignó un código. Al recibir la encuesta codificada se verificó que todos los campos consignen la información correspondiente.

Posteriormente, en un libro de Excel se integró el resultado obtenido de cada encuesta, se calculó los promedios generales y por dimensiones, luego se tabuló y graficó estos promedios, de tal manera que facilite su visualización y comprensión.

Consideraciones éticas: En el presente estudio no se ha tomado información que perjudique a la empresa supervisora de obras; asimismo, con autorización de la Gerente General se procedió a realizar la encuesta a los trabajadores, quienes de manera voluntaria y bajo la condición que se preserve la confidencialidad de sus datos, resolvieron el cuestionario.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Descripción de la empresa supervisora de obras.

La empresa en investigación, inició sus operaciones en Perú en la ciudad de Lima en el año 2015. Actualmente tiene seis años de trayectoria y forma parte de un grupo peruano de empresas, las cuales se dedican de forma independiente al desarrollo de proyectos de arquitectura e ingeniería, construcción e inmobiliaria.

Brinda los servicios de gerencia de proyectos (estudios, trámites municipales, control y costos, licitaciones, expedientes técnicos), supervisión de obras (administración y control de contratos, control de calidad, presupuestos, plazos, gestión de cierre y liquidación de obra) y proyectos (desarrollo de proyectos de arquitectura e ingeniería, precalificación de proyectistas y contratistas, elaboración de presupuestos base). Sus principales clientes son empresas nacionales y transnacionales del rubro retail, locales comerciales, tiendas de mejoramiento del hogar, supermercados, tiendas por departamento y oficinas. Su pasión es que, a través de su gestión, se logren crear espacios únicos para sus clientes y su propósito es continuar generando entornos felices, justos e igualitarios.

Su equipo de trabajo está conformado por arquitectos e ingenieros con experiencia en el rubro retail, cuyo conocimiento y actitud se encaminan a lograr la satisfacción del cliente.

Su misión es “Entender las necesidades y perfilar las ideas de cada cliente para ofrecerle un servicio adecuado y a medida, buscando generar valor a través de un equipo de profesionales a medida para el proyecto”.

Su visión es “Ser la empresa líder en gerencia y supervisión de obras en Perú, y la más valorada por nuestros colaboradores y clientes”.

Sus actividades se rigen en relación al cumplimiento de los siguientes valores: integridad, honestidad, ética, trabajo en equipo y compromiso con el medio ambiente.

3.2 Descripción de los encuestados

La población de la empresa investigada la conforman 15 personas, que equivalen al 100% del total de trabajadores. A continuación, se muestra el perfil de los encuestados:

Tabla 3

Perfil de encuestados

Características	Grupos	N	%
Género	Femenino	5	33.3%
	Masculino	10	66.7%
		15	100.0%
Estado Civil	Soltero (a)	10	66.7%
	Casado (a)	5	33.3%
	Viudo (a)	0	0.0%
	Divorciado (a)	0	0.0%
	Conviviente	0	0.0%
		15	100.0%
Rango de Edad	Menos de 32 años	3	20.0%
	32 - 36 años	5	33.3%
	37 - 39 años	4	26.7%
	40 años a más	3	20.0%
		15	100.0%
Antigüedad laboral	Menos de 14 meses	1	6.7%
	De 14 a 24 meses	6	40.0%
	De 25 a 36 meses	6	40.0%
	De 37 a 72 meses o más	2	13.3%
		15	100.0%
Nivel de cargo	Gerente	1	6.7%
	Coordinador (a) de Proyectos	3	20.0%
	Supervisor (a) de Obra	6	40.0%
	Supervisor de SSOMA	1	6.7%
	Administrador (a)	2	13.3%
	Asistente de proyectos	2	13.3%
		15	100%
Grado de Instrucción	Superior Técnica Incompleta	0	0.0%
	Superior Técnica Completa	1	6.7%
	Superior Universitaria Incompleta	0	0.0%
	Superior Universitaria Completa	14	93.3%
		15	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se evidencia que del total de encuestados existen más personas del género masculino que del femenino, referente al rango de edad se visualiza que sobresale los trabajadores de 32 a 36 años con un 33.3%, respecto a la antigüedad laboral se aprecia un notable predominio de 14 a 24 meses con un 40 % y con igual porcentaje de 25 a 36 meses. Con relación al grado de instrucción se evidencia que el 93.3 % de los trabajadores cuentan con grado superior universitaria completa.

Del resultado obtenido, se considera que el alto porcentaje de género masculino podría deberse a que la mayor fuerza laboral recae en el puesto de Supervisor de Obra, el cual tiene como función principal realizar labores de supervisión y visita en campo, y cuyo sector en la actualidad sigue siendo liderado por el género masculino.

La mayor antigüedad laboral recae a partir de los 14 meses, esto puede deberse a que en la empresa consideran que el espíritu de colaboración y trabajo en equipo, influye como motivación hacia el personal.

Finalmente, se aprecia que el grado de instrucción sobresaliente es de superior universitario completo, a razón que los clientes son específicos al requerir este perfil en los trabajadores para poder asumir el cargo de Supervisor en una obra. El profesional debe ser avalado por estudios previos, con grados mínimo de bachiller y en algunos casos con colegiatura vigente para la firma de planos e informes de obras.

3.3 Resultado General del Tipo de Cultura “Actual y Preferida” - Empresa supervisora de obras

Al analizar el resultado general, es decir el promedio total de las dimensiones, se obtuvo el siguiente detalle de la tipología cultural:

Tabla 4

Resultado general por tipo de cultura actual y preferida - Empresa supervisora de obras

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	40	17	23	20	100
Preferida	33	20	25	22	100

Fuente: Elaboración propia

**TIPO DE CULTURA “ACTUAL Y PREFERIDA”
– EMPRESA SUPERVISORA DE OBRAS**

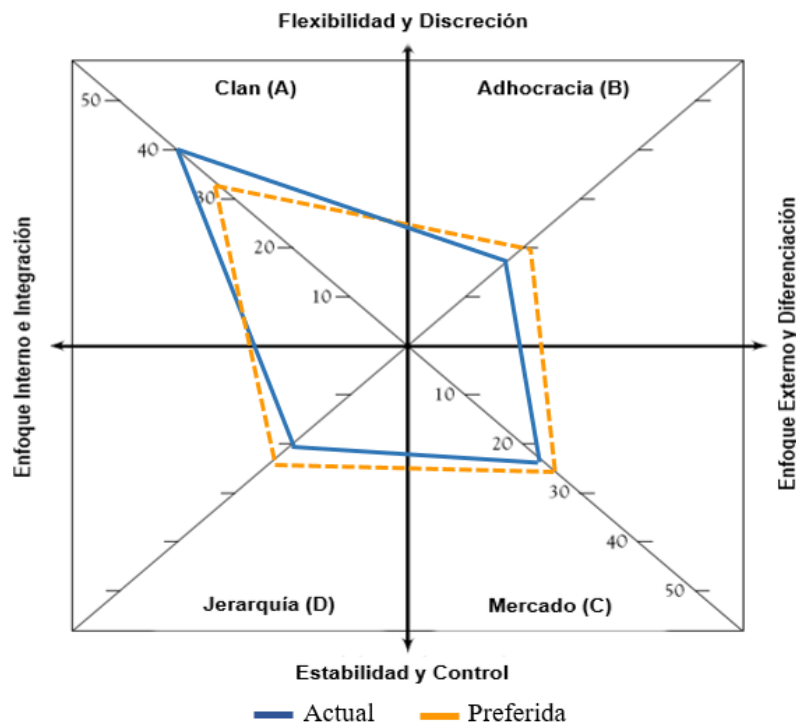


Figura 4. Resultado general del tipo de cultura actual y preferida - Empresa supervisora de obras. Fuente: Elaboración propia.

En la figura y tabla 4 se evidencia que, actualmente, la cultura más dominante de la empresa es de tipo Clan con un puntaje promedio de 40, siendo la cultura de Mercado la segunda dominante con un promedio mucho menor de 23 puntos; sin embargo, en relación a la cultura que desean se observa una tendencia a la baja de la cultura Clan y un aumento en la preferencia hacia la cultura Mercado y Jerárquica con 25 y 22 puntos, respectivamente. El predominio de la cultura clan podría estar relacionado con la importancia que tiene para la empresa al factor humano, por el cual brindan a sus trabajadores un entorno laboral de espíritu familiar y enfatizando el desarrollo competitivo. Respecto a la cultura Jerarquía que prefieren puede deberse a que algunas funciones demandan el diseño de procesos y políticas flexibles para situaciones eventuales.

3.3.1 Resultado de las Dimensiones de la Cultura Organizacional – Empresa supervisora de obras

De acuerdo al promedio de cada dimensión, se puede verificar que las seis del total de estas son congruentes con la cultura dominante, Clan.

3.3.1.1. Resultado de la dimensión “Características Dominantes”

Tabla 5

Resultado Características Dominantes - Empresa supervisora de obras

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	41	21	27	12	100
Preferida	33	24	26	17	100

Fuente: Elaboración propia

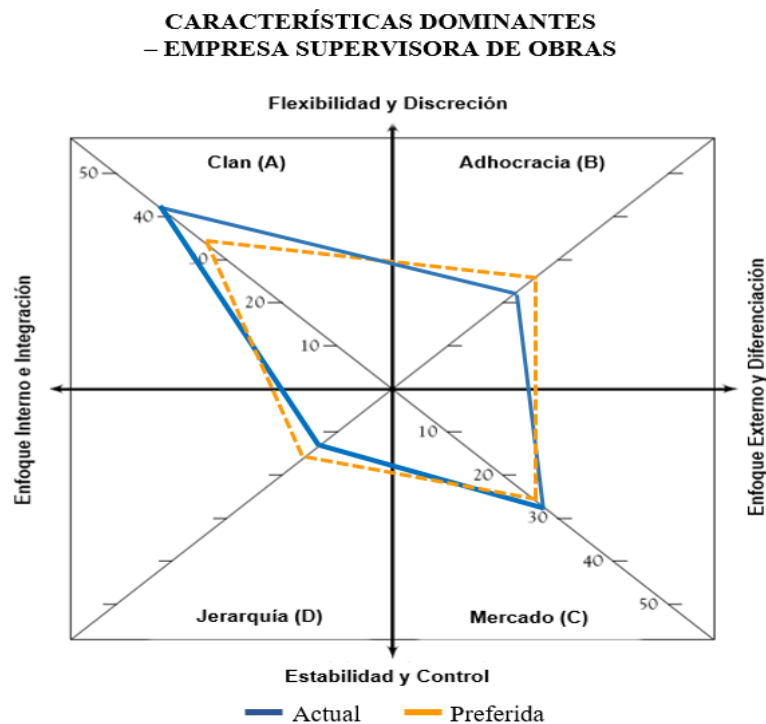


Figura 5. Resultado Características Dominantes - Empresa supervisora de obras.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla y figura 5, muestran que actualmente las Características Dominantes de la cultura, tienen una mayor tendencia hacia los atributos de la cultura Clan con 41 puntos y de Mercado con 27 puntos. Respecto a la cultura deseada se evidencia que la dimensión presenta una moderada baja en la tendencia hacia la cultura Clan y de Mercado. Además, se observa una mayor preferencia por las características que predominan en la cultura Adhocracia y de Jerarquía. Lo expuesto puede deberse a que, la empresa ha desarrollado un ambiente donde los trabajadores se mantienen unidos como una familia mediante un sólido proceso de socialización, donde también promueven la competitividad; asimismo, es probable que conforme la empresa busque nuevas oportunidades enfatice la creatividad y toma de riesgos.

3.3.1.2. Resultado de la dimensión “Liderazgo Organizacional”

Tabla 6

Resultado Liderazgo Organizacional - Empresa supervisora de obras

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	31	19	27	23	100
Preferida	29	23	24	23	100

Fuente: Elaboración propia

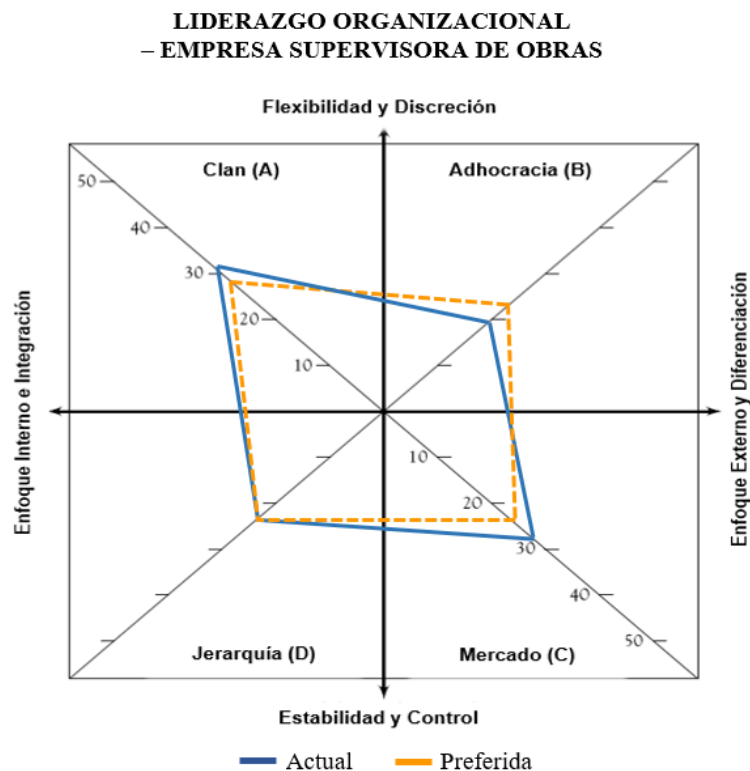


Figura 6. Resultado Liderazgo Organizacional -Empresa supervisora de obras.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla y figura 6, muestran que la dimensión Liderazgo Organizacional de la cultura actual, presenta una mayor tendencia hacia la cultura Clan, es decir los líderes son como mentores. Con relación a la cultura que desean, se evidencia una ligera baja en la tendencia hacia las culturas Clan y de Mercado, así como, un aumento hacia la preferencia del estilo liderazgo que se practican en una empresa de cultura Adhocracia. Lo señalado podría deberse a que los líderes de la empresa actúan como facilitadores, brindándoles a los trabajadores oportunidades para aprender y crecer, enfocados en el logro de los resultados.

3.3.1.3. Resultado de la dimensión “Gestión de Personas”

Tabla 7

Resultado Gestión de Personas - Empresa supervisora de obras

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	42	15	26	17	100
Preferida	34	15	26	25	100

Fuente: Elaboración propia

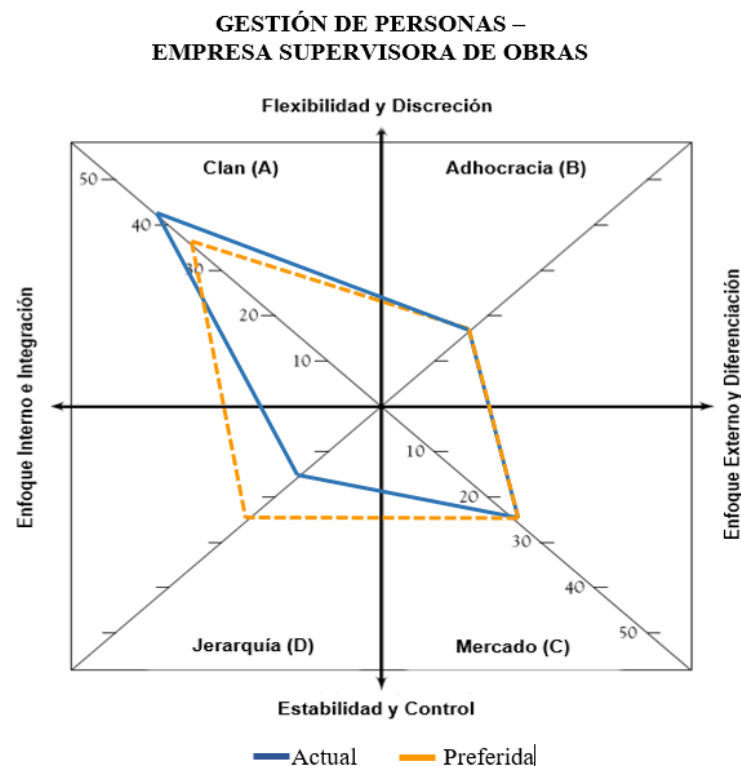


Figura 7. Resultado Gestión de Personas -Empresa supervisora de obras.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y figura 7, los resultados muestran que la dimensión Gestión de Personas de la cultura actual tiene una mayor tendencia hacia las características que predominan en una cultura de tipo Clan y de Mercado, esto quiere decir que el modo de gestionar los recursos humanos se basa en promover el trabajo en equipo, en el que también se demanda cierto nivel de exigencia. Por otra parte, en relación a la cultura que desean, la dimensión presenta una ligera variación en la tendencia hacia la cultura Clan y un aumento moderado hacia la preferencia de la cultura Jerarquía. En relación al deseo de que enfatizen la cultura Jerarquía; puede deberse a que en un futuro el crecimiento gradual de la empresa demandará la estabilidad laboral de ciertos puestos de trabajo, para evitar la fuga de talento.

3.3.1.4. Resultado de la dimensión “Cohesión Organizacional”

Tabla 8

Resultado Cohesión Organizacional - Empresa supervisora de obras

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	39	18	29	15	100
Preferida	32	21	28	18	100

Fuente: Elaboración propia

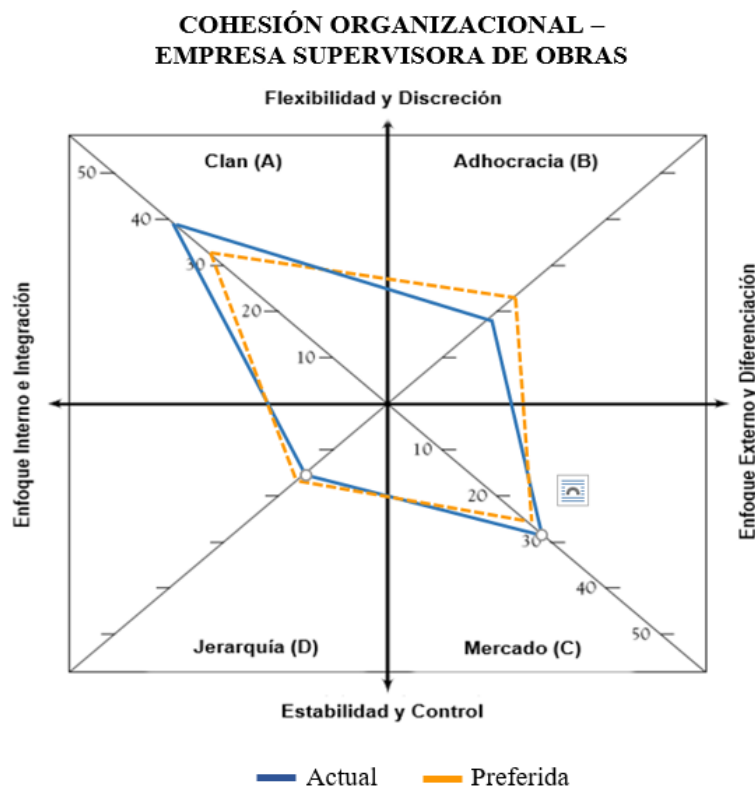


Figura 8. Resultado Cohesión Organizacional - Empresa supervisora de obras.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y figura 8, se evidencia que la dimensión Cohesión Organizacional de la cultura actual, tiene una mayor tendencia hacia los atributos que predominan en una cultura de tipo Clan y de Mercado con 39 y 29 puntos, respectivamente. En relación a la cultura que desean, se observa que esta dimensión presenta una ligera baja en la tendencia hacia las dos culturas mencionadas y un aumento en la preferencia por los atributos de la cultura Adhocracia. Los resultados obtenidos podrían deberse a que, los integrantes de la empresa están unidos por una fuerte confianza y lealtad, así como el ganar y tener éxito.

3.3.1.5. Resultado de la dimensión “Énfasis Estratégico”

Tabla 9

Resultado Énfasis Estratégico - Empresa supervisora de obras

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	40	18	17	25	100
Preferida	31	22	24	23	100

Fuente: Elaboración propia

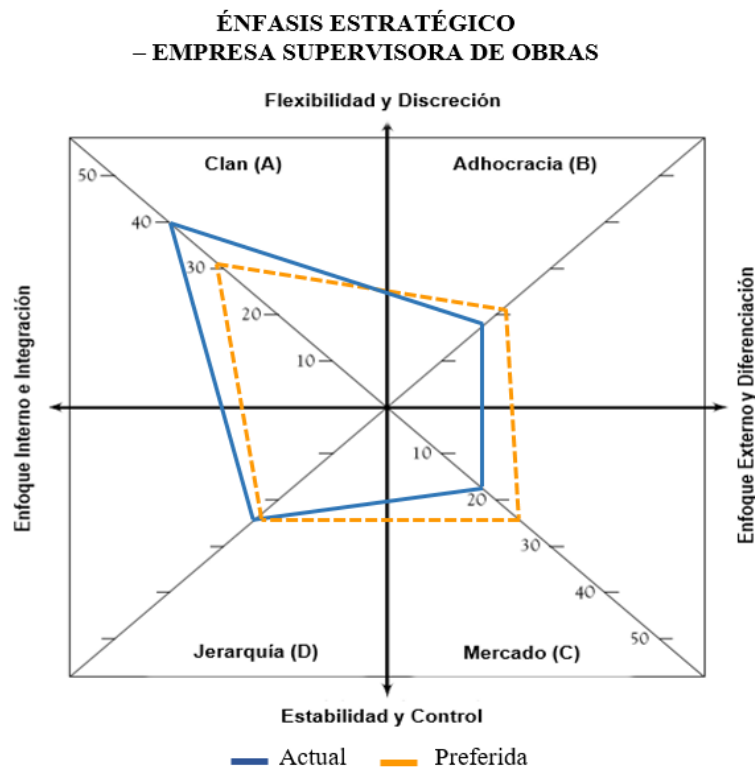


Figura 9. Resultado Énfasis Estratégico -Empresa supervisora de obras.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla y figura 9, muestran que actualmente el Énfasis Estratégico de la cultura, tienen una mayor tendencia hacia los atributos de la cultura Clan con 40 puntos y Jerarquía con 25, esto quiere decir que la empresa enfatiza el empoderamiento, la comunicación abierta y el control de la realización correcta del trabajo. Respecto a la cultura que desean, se observa que esta dimensión presenta una ligera baja en la tendencia hacia la cultura Clan y un aumento hacia la de Mercado. Los trabajadores al manifestar que en el futuro prefieren se enfatice las estrategias de la cultura Mercado, puede deberse a que ellos identifican el potencial de la empresa para ganar espacios en los mercados mediante asociaciones externas.

3.3.1.6. Resultado de la dimensión “Criterio de Éxito”

Tabla 10

Resultado Criterio de Éxito - Empresa supervisora de obras

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	45	12	14	30	100
Preferida	36	17	21	26	100

Fuente: Elaboración propia

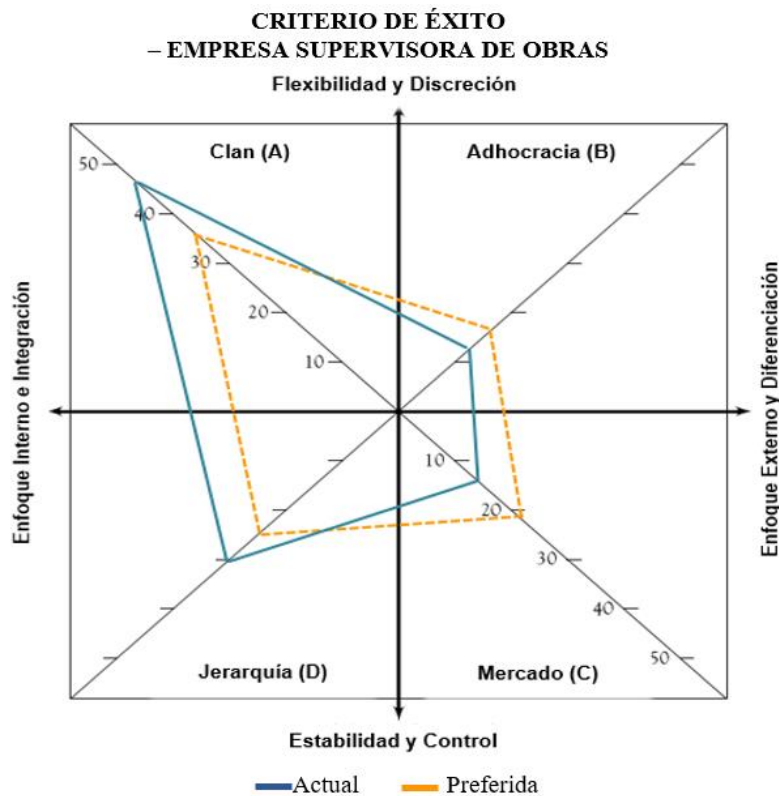


Figura 10. Resultado Criterio de Éxito -Empresa supervisora de obras. Fuente Elaboración: propia.

La tabla y figura 10, muestran que la dimensión Criterio de Éxito tiene mayor predominio por la cultura Clan y Jerarquía con 45 y 30 puntos, respectivamente. Lo cual significa que la empresa define el éxito en base al desarrollo de cada trabajador, al reconocimiento y a la eficiencia de sus funciones. Respecto a la cultura que desean esta dimensión presenta una disminución en la tendencia hacia la cultura Clan y Jerarquía, además, un aumento en la preferencia hacia los elementos que destacan en la cultura Mercado. Los trabajadores desean que en el futuro también enfatizen los factores de éxito de la cultura de Mercado, posiblemente, porque al aumentar la empresa su participación de mercado también puede mejorar las ventajas laborales.

3.4. Resultado del Tipo de Cultura Según el Perfil de los Encuestados

3.4.1. Resultado de la “cultura actual” según género

Tabla 11

Resultado de la cultura actual según género

Género	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Femenino	40	17	23	20	100
Masculino	40	17	23	20	100

Fuente: Elaboración propia

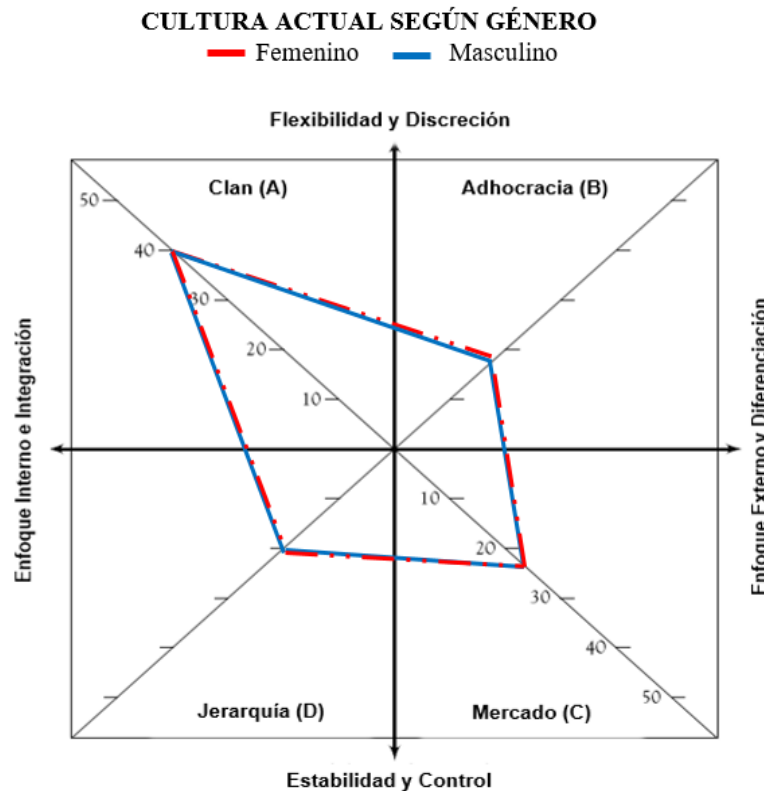


Figura 11. Resultado de la cultura actual comparado por género.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y figura 11, los resultados muestran que tanto el género masculino como el femenino considera que actualmente en la empresa predomina la cultura Clan con un promedio elevado de 40 puntos y la segunda cultura predominante es la de Mercado con un promedio mucho menor. Es probable, que los trabajadores están alineados a los valores que enfatizan la empresa, es decir se desenvuelven en un ambiente de equidad compartiendo los mismos valores.

3.4.2. Resultado de la “cultura preferida” según género

Tabla 12

Resultado de la “cultura preferida” según género

Género	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Femenino	32	20	25	23	100
Masculino	33	21	25	22	100

Fuente: Elaboración propia

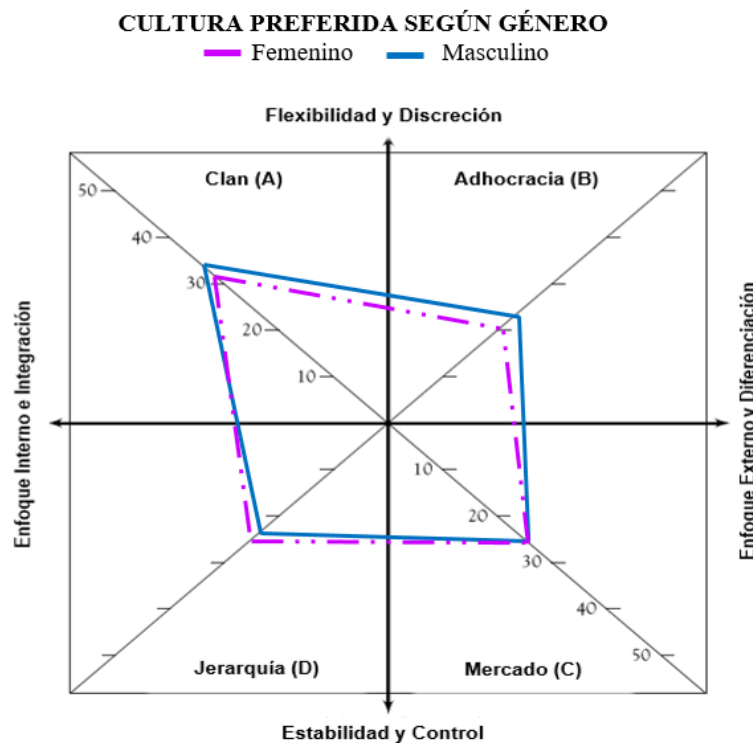


Figura 12. Resultado de la cultura preferida comparado por género.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y figura 12, se evidencia que el género femenino y masculino prefieren que se disminuya ligeramente el predominio de la cultura Clan y Jerarquía. Ambos géneros manifiestan que prefieren que en un futuro se siga enfatizando la cultura de Mercado, además, las personas del género femenino desean que en un mediano plazo se promueva más la cultura Jerarquía y el género masculino la cultura Adhocracia. Lo descrito podría deberse a que, conforme la empresa crece las personas del género femenino prefieren sentirse más seguras siguiendo procedimientos estandarizados y los trabajadores del género masculino prefieren arriesgarse más al proponer soluciones creativas a los problemas.

3.4.3. Resultado de la “cultura actual” según la antigüedad laboral

Tabla 13

Resultado de la “cultura actual” comparada por antigüedad laboral

Antigüedad laboral	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Menos de 14 meses	36,50	19,17	22,00	22,33	100
De 15 a 24 meses	39,19	17,42	23,56	19,83	100
De 25 a 36 meses	38,08	17,69	23,31	20,92	100
De 37 a 72 meses o más	47,00	13,08	22,67	17,25	100

Fuente: Elaboración propia

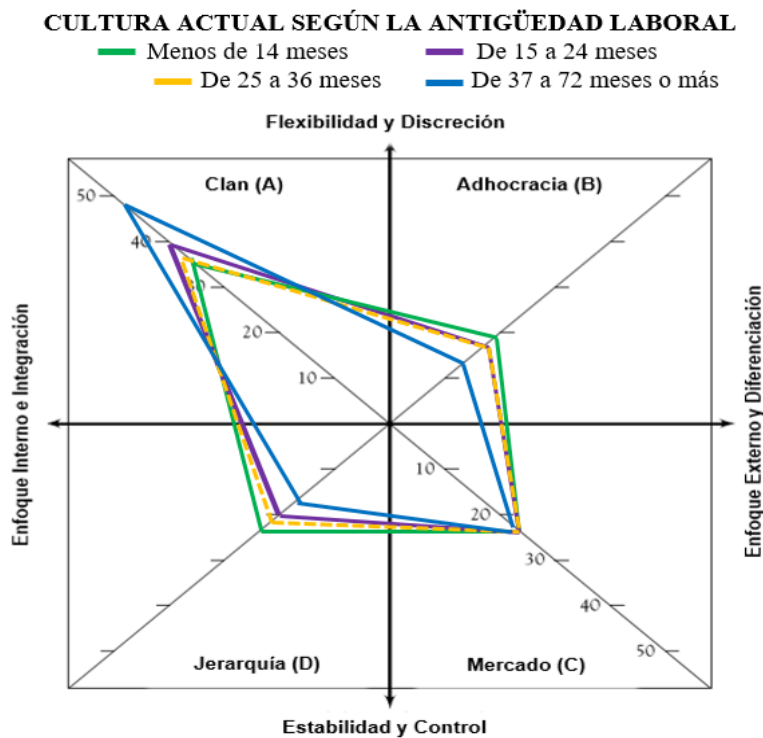


Figura 13. Resultado de la cultura actual comparado por antigüedad laboral.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y figura 13, los resultados muestran que los trabajadores con una antigüedad laboral de 37 a 72 meses o más, consideran que actualmente en la empresa predomina la cultura Clan, la misma percepción comparten los trabajadores con menor antigüedad laboral; por otra parte, los trabajadores con una antigüedad de 15 a 24 meses consideran que la Cultura de Mercado es la segunda predominante. El alto énfasis al enfoque de la cultura Clan indicado por los trabajadores más antiguos, podría deberse a que, muchos de ellos son los líderes fundadores que comparten la filosofía de valores, costumbres y compromiso a los nuevos miembros.

3.4.4. Resultado de la “cultura preferida” según la antigüedad laboral

Tabla 14

Resultado de la cultura preferida comparado por la antigüedad laboral

Antigüedad laboral	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Menos de 14 meses	29,00	23,00	24,50	23,50	100
De 15 a 24 meses	32,36	21,11	25,03	21,50	100
De 25 a 36 meses	33,03	20,23	24,00	22,73	100
De 37 a 72 meses o más	36,92	16,67	26,42	20,00	100

Fuente: Elaboración propia

CULTURA PREFERIDA SEGÚN LA ANTIGÜEDAD LABORAL

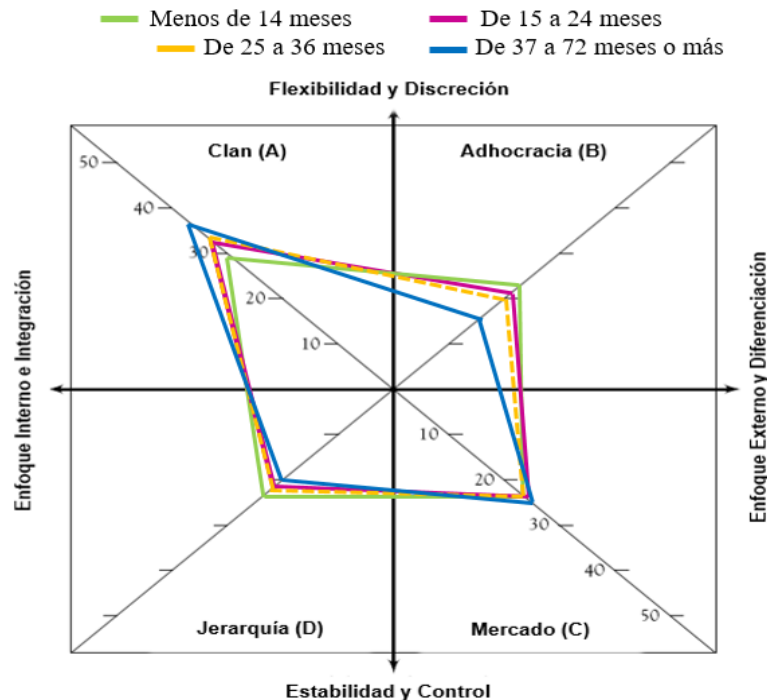


Figura 14. Resultado de la cultura actual comparado por la antigüedad laboral.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y figura 14, se evidencia que los trabajadores con una antigüedad laboral de 37 a 72 meses o más, consideran que en el futuro se debe reducir el énfasis al enfoque de la cultura Clan y enfatizar más la de Mercado; la misma percepción comparten los trabajadores con menor antigüedad laboral. Los trabajadores con una antigüedad de menos de 14 meses y de 15 a 24 meses, consideran que, además, se debe enfatizar la cultura Jerarquía y Adhocracia. El resultado obtenido, podría deberse a que, los trabajadores con menor tiempo en la empresa se encuentran en una etapa de adaptación hacia la cultura que enfatiza la organización, y prefieren que exista más control en sus funciones o que promuevan más sus ideas creativas.

3.5. Entrevista Gerente General

Tabla 15

Entrevista a la Gerente General

Entrevista a la Gerente General	
Nombre de la entrevistada:	En reserva a solicitud de la entrevistada
Cargo:	Gerente General
Tipo de registro:	Virtual, por medio de la plataforma zoom
Fecha de entrevista:	Lunes 08 de marzo de 2021
Características dominantes:	Prima el respeto, compromiso, el trabajo en equipo con énfasis en el soporte que unos a otros se brindan para el cumplimiento del objetivo común. Se visualiza claramente la creatividad del equipo, todos los miembros gustan de lo que hacen, es decir, que se siente comprometido y satisfecho de formar parte de la organización.
Liderazgo organizacional:	Se maneja un liderazgo compartido, que esporádicamente, va rotando bajo la metodología ágil y con la supervisión del coordinador líder, con el fin de que cada miembro tenga la oportunidad de demostrar como lideraría un equipo, a la vez que le sirve de motivación y capacitación.
Gestión de personas:	La empresa tiene mucho de la personalidad de los socios, que se caracterizaba por ser horizontal, de trato directo, no hay limitación de rangos en la comunicación con el equipo. Se vive un ambiente de colaboración y confianza.
Cohesión organizacional:	La unidad de la empresa es producto del ambiente favorable que se imparte en todas las áreas de la empresa, donde se aprecia un alto nivel de socialización y de disponibilidad de apoyo de unos a otros. La confianza también es un factor clave, ya que de acuerdo a las buenas practicas que se tienen establecidas, el personal pone énfasis en sacar adelante un proyecto y cumplir con las expectativas del cliente.
Énfasis estratégico:	Se enfatiza el desarrollo del talento humano, capacitándolos de acuerdo al cronograma anual, con la finalidad de actualizarlos en temas relacionados a la gestión de proyectos, y habilidades blandas para mejorar su adaptabilidad en el entorno de trabajo que es muy cambiante. Actualmente, también se está trabajando en la mejora del área comercial, ya que una de las metas es buscar una mejor posición de mercado y reconocimiento de marca.
Criterios de éxito:	La actitud del equipo es muy importante, el personal toma un proyecto como suyo y lo saca adelante como realmente lo haría el propio cliente. La identificación del proyecto por parte de los supervisores encargados, hace que el cliente se sienta tranquilo y ponga su confianza en la empresa, delegando sus funciones y confiando en el criterio de la impartidos. Esa confianza puesta por el cliente, permite a los supervisores mostrar su lado más creativo, proponer mejoras y dar sugerencias para que se cumplan los requerimientos y objetivos del cliente.

Fuente: Elaboración propia

3.5.1 Resultado del Tipo de “Cultura Actual y Preferida” - Gerente General

Tabla 16

Resultado del tipo de cultura actual y preferida - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	49	13	24	15	100
Preferida	37	16	28	19	100

Fuente: Elaboración propia

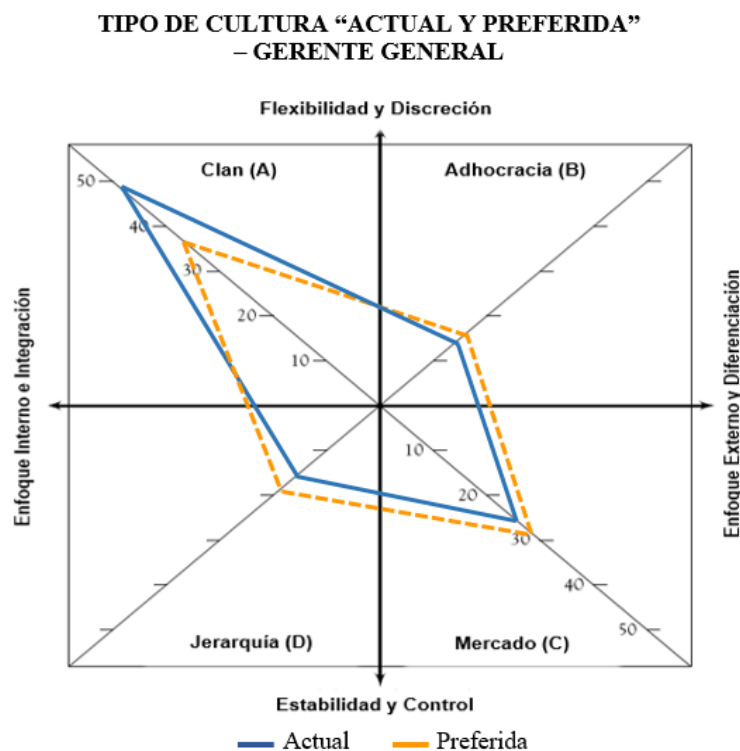


Figura 15. Resultado del tipo de cultura actual y preferida – Gerente General.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 15 y tabla 16, se observa que la Gerente General considera que actualmente en la empresa predomina la cultura Clan con 49 puntos, este resultado podría deberse a que, la misma filosofía y estilo de liderazgo de la Gerente General ha definido la cultura actual. Además, se observa que en el futuro desea reducir ligeramente el predominio de la cultura Clan y orientarse más hacia la cultura Mercado y Jerarquía, esto podría deberse a que, visualiza un entorno de cambios por ello es prefiere poner más énfasis en estas dos culturas.

3.5.2 Resultado de las Dimensiones de la Cultura Organizacional - Gerente General

3.5.2.1. Resultado de la dimensión “Características Dominantes”

Tabla 17

Resultado Características Dominantes - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	50	15	30	5	100
Preferida	40	20	30	10	100

Fuente: Elaboración propia

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES – GERENTE GENERAL

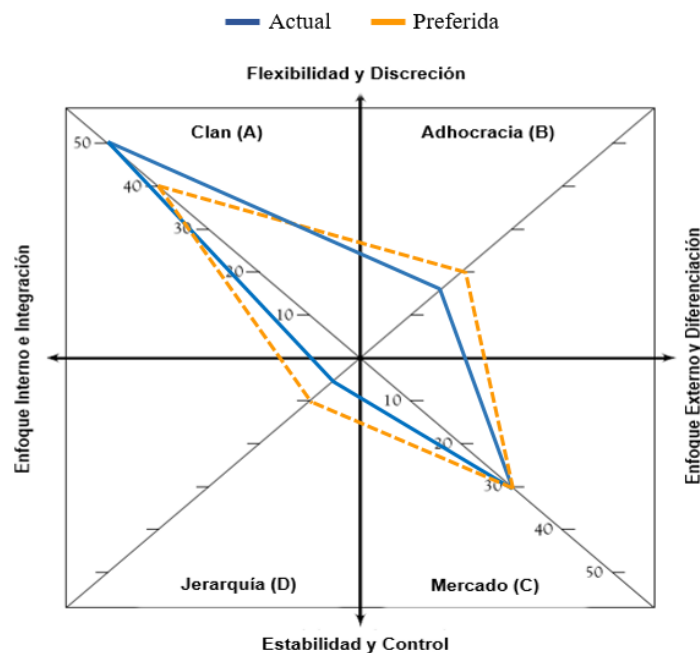


Figura 16. Resultado Características Dominantes - Gerente General.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17 y figura 16, se aprecia que para la Gerente General la dimensión Características Dominantes de la cultura actual, tiene una mayor tendencia hacia los atributos de la cultura Clan y de Mercado; sin embargo, respecto a la cultura deseada, a mediano plazo, se observa una disminución del predominio de la Clan y mayor énfasis hacia la cultura Adhocracia. La Gerente General al haber fomentado confianza y un trato familiar, es probable, que en un futuro prefiera anticiparse a los cambios enfatizando también la iniciativa individual en la búsqueda de nuevos desafíos.

3.5.2.2. Resultado de la dimensión “Liderazgo Organizacional”

Tabla 18

Resultado Liderazgo Organizacional - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	35	20	25	20	100
Preferida	30	20	25	25	100

Fuente: Elaboración propia

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL – GERENTE GENERAL

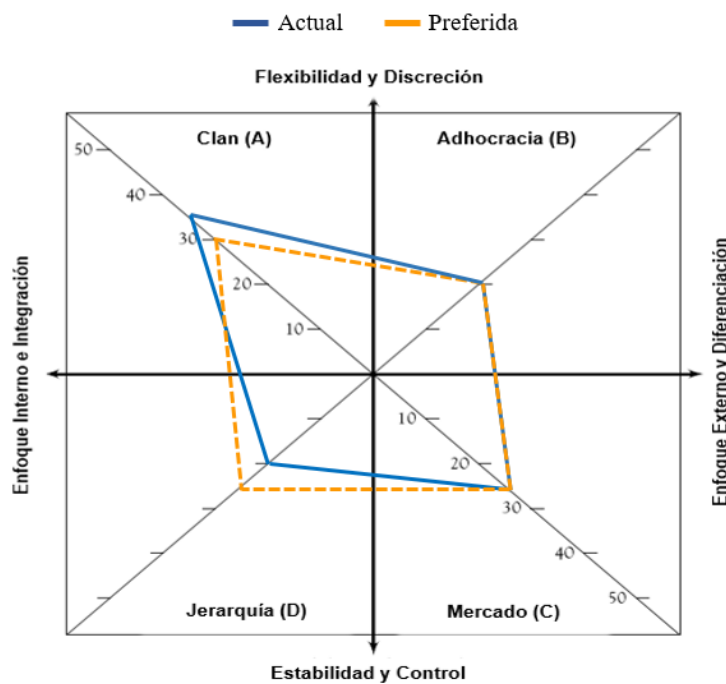


Figura 17. Resultado Liderazgo Organizacional – Gerente General.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 18 y figura 17, muestran que actualmente la dimensión Liderazgo Organizacional de la cultura, en opinión de la Gerente General, se orienta hacia el modelo de liderazgo de la cultura Clan con 35 puntos, seguido con un menor puntaje la cultura Mercado. Respecto a la cultura que desea, se evidencia una ligera disminución del predominio hacia la cultura Clan y un aumento hacia la preferencia del liderazgo que se promueve en la cultura Jerarquía. Esto puede deberse a que la Gerente General, al haber fortalecido el estilo de liderazgo cálido y exigente, prefiere enfatizar en la ejecución de reglas y control para alcanzar un nivel mayor de eficacia.

3.5.2.3. Resultado de la dimensión “Gestión de Personas”

Tabla 19

Resultado Gestión de Personas - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	60	5	25	10	100
Preferida	40	5	35	20	100

Fuente: Elaboración propia

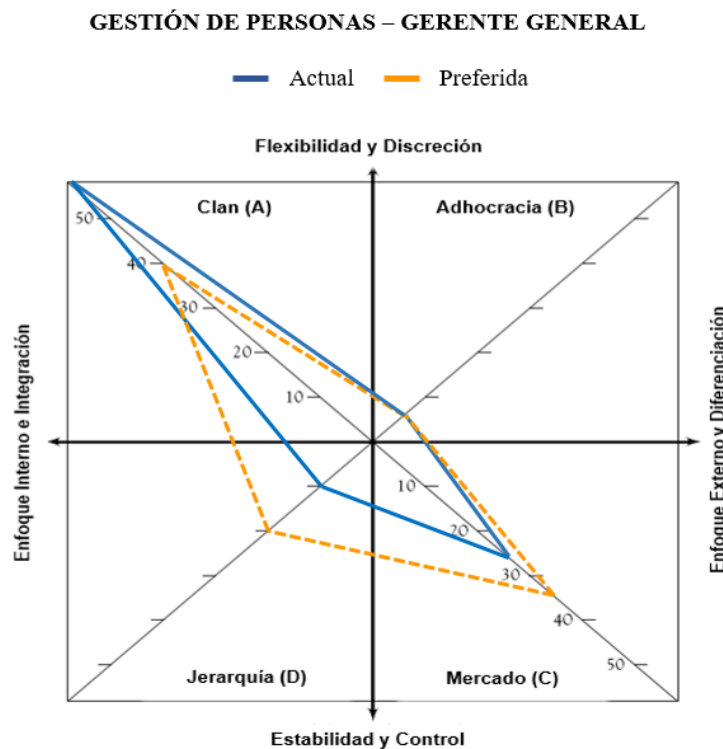


Figura 18. Resultado Gestión de Personas – Gerente General.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 19 y figura 18, la dimensión Gestión de Personas de la cultura actual, en opinión de la Gerente General, tiene una mayor tendencia hacia las características que predominan en una cultura Clan con 60 puntos y Mercado con un menor puntaje. Respecto a la cultura que desea se evidencia una disminución en la tendencia de la cultura Clan y un aumento considerable de la cultura Mercado y Jerarquía. Lo descrito podría deberse a que, si bien la Gerente General ha fortalecido la participación de los trabajadores para que se apoyen en equipos, a medida que crezca la empresa, el mercado exigirá orientarse hacia la competitividad con mayor fuerza y en algunos casos establecer puestos laborales más seguros y estables.

3.5.2.4. Resultado de la dimensión “Cohesión Organizacional”

Tabla 20

Resultado Cohesión Organizacional - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	44	15	29	12	100
Preferida	38	15	27	20	100

Fuente: Elaboración propia

COHESIÓN ORGANIZACIONAL – GERENTE GENERAL

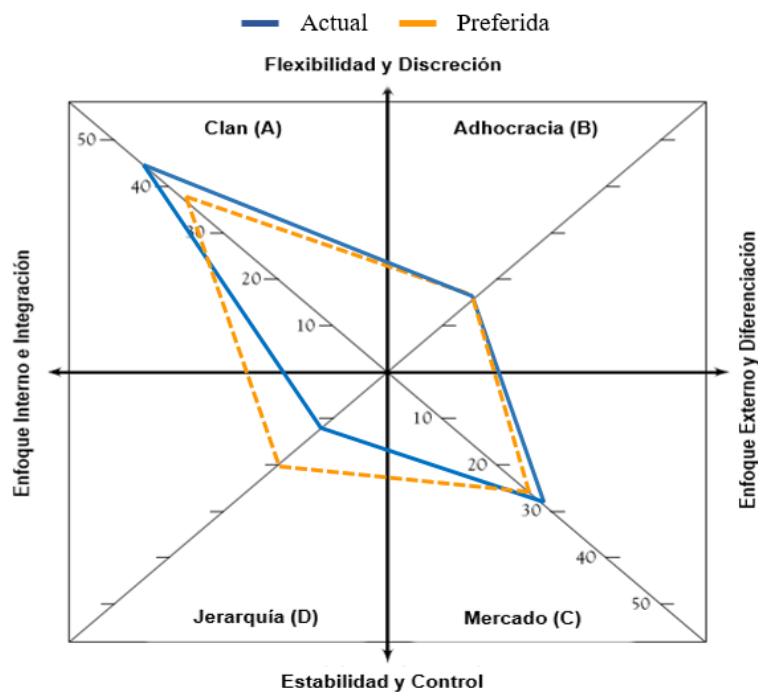


Figura 19. Resultado Cohesión Organizacional – Gerente General.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 20 y figura 19, muestran que actualmente la dimensión Cohesión Organizacional de la cultura, en opinión de la Gerente General, presenta una mayor tendencia hacia cultura Clan y Mercado con 44 y 29 puntos, respectivamente. Respecto a la cultura que desea, la dimensión presenta una ligera baja hacia los atributos de Clan y Mercado, así como un aumento hacia la preferencia de Jerarquía. Lo señalado podría deberse a que, conforme la empresa se desarrolle en el mercado también demandará el establecimiento nuevas normas para mantener unida a sus miembros y manejar de manera eficiente la organización.

3.5.2.5. Resultado de la dimensión “Énfasis Estratégico”

Tabla 21

Resultado Énfasis Estratégico - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	47	15	18	20	100
Preferida	35	20	25	20	100

Fuente: Elaboración propia

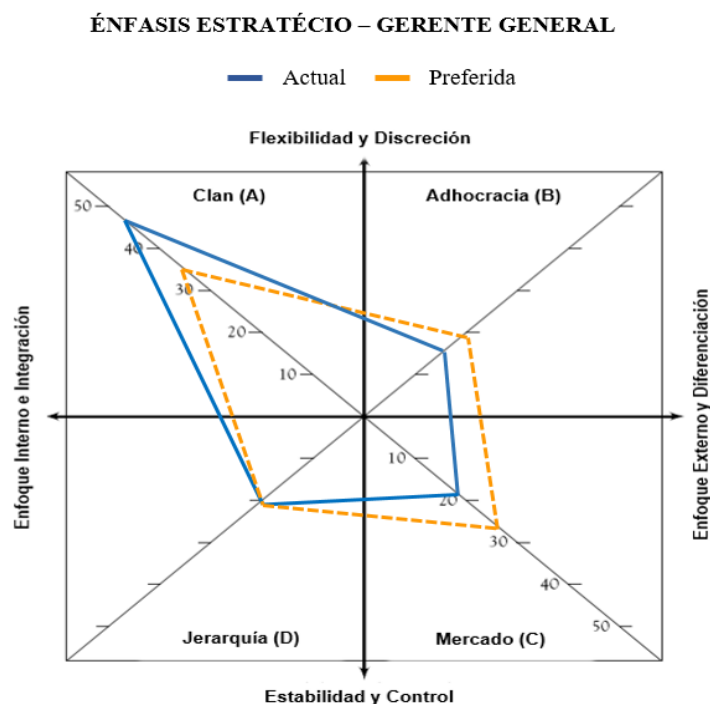


Figura 20. Resultado Énfasis Estratégico –Gerente General.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 21 y figura 20, se evidencia que la dimensión Énfasis Estratégico de la cultura actual, en opinión de la Gerente General, tiene una mayor tendencia hacia los atributos que predominan en una cultura Clan y de Jerarquía con 47 y 20 puntos, respectivamente. Respecto a la cultura que desea, la dimensión presenta una ligera disminución en la tendencia hacia Clan, y un aumento en la preferencia por la cultura Mercado y Adhocracia. Lo señalado podría deberse a que, la Gerente General tiene la visión de aumentar la posición competitiva de la empresa mediante asociaciones externas, probando nuevas ideas para ganar nuevos clientes.

3.5.2.6. Resultado de la dimensión “Criterio de Éxito”

Tabla 22

Resultado Criterio de Éxito - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	55	10	15	20	100
Preferida	40	15	25	20	100

Fuente: Elaboración propia

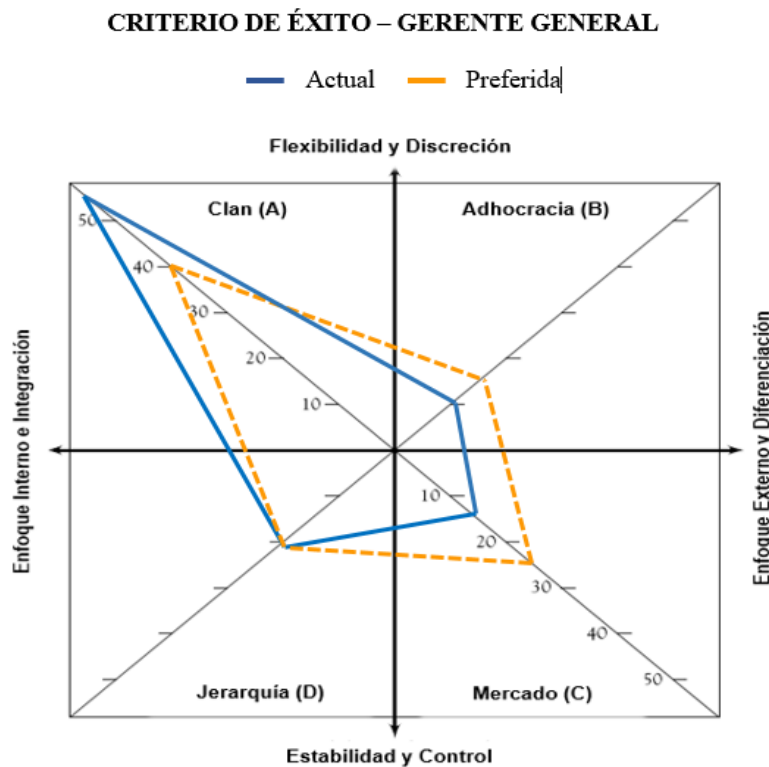


Figura 21. Resultado Criterio de Éxito – Gerente General.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 22 y figura 21, se evidencia que actualmente la dimensión Criterio de Éxito de la cultura, tiene una mayor tendencia hacia los atributos que predominan en una cultura Clan y Jerarquía con 55 y 20 puntos, respectivamente. En relación a la cultura que desea, se observa una ligera baja hacia la tendencia de la cultura Clan, así como, un aumento hacia los atributos de la cultura de Mercado. El resultado podría deberse a que, la empresa evalúa el éxito de acuerdo a la satisfacción de sus clientes, al desarrollo de cada trabajador, y a la eficiencia de sus funciones.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

4.1.1. Respecto a la de cultura dominante - Empresa Supervisora de Obras

El promedio general de la cultura actual y preferida de la empresa Supervisora de obras, demuestra que la cultura dominante es Clan. Se considera que el resultado hace referencia que el equipo humano es el factor clave para el éxito de la organización, donde prima el trabajo en equipo, colaborativo y cuyos valores y objetivos son compartidos por todos los miembros. Chiavenato (2011) señala que los objetivos que se cumplen en una organización, son producto de una buena ejecución de su plan, los cuales suelen buscar la formación de un buen clima para que las personas puedan satisfacer sus principales necesidades. La presente investigación, tiene una similitud con los resultados hallados en la investigación de Cadena y Lituma (2020), donde la cultura dominante Clan, dado que se evidencia un énfasis en la formación del equipo de trabajo, y prevalece la lealtad de los trabajadores hacia la organización. Se recomienda que el trabajo en equipo y objetivos compartidos sigan formando parte de la organización, ya que por medio de ellos se podrán cumplir las metas propuestas y lograr el desarrollo personal de cada miembro.

Congruencia de la cultura predominante

Según Camero y Quinn, la congruencia se da cuando el mayor número de dimensiones, es decir: el criterio de éxito, la cohesión organizacional, el énfasis estratégico, las características dominantes, el liderazgo o la gestión de personas, se orientan hacia un mismo tipo de cultura. En ese sentido, los resultados obtenidos confirman que en el presente estudio todas las dimensiones muestran una tendencia hacia la cultura Clan.

Fuerza de la cultura predominante

El promedio general alto ha permitido evidenciar que la cultura Clan es fuerte. “La fuerza de su cultura está determinada por el número de puntos otorgados a un tipo específico de cultura, mientras más alto sea el promedio, más fuerte o dominante es esa cultura en particular” (Cameron y Quinn, 2011, p. 64)

4.1.1.1 Respecto a las dimensiones de la cultura actual y preferida

En la dimensión Características dominantes, se evidencia que la cultura actual y preferida se inclinan hacia el tipo Clan, seguida de Mercado. Se considera que el resultado obtenido guarda relación con el ambiente favorable desarrollado por la empresa, en el cual los trabajadores se guardan estrecho afecto y disfrutan de la compañía de otros, además porque están orientados hacia

los resultados donde el trabajo bien realizado es fundamental. Robbins y Judge (2009) señalan que, a través del esfuerzo coordinado, un equipo de trabajo logrará la sinergia; dando como resultado un rendimiento mayor a que hacerlo de forma individual. La orientación hacia los resultados, consiste en alinear los objetivos individuales con los de la organización, con la finalidad de lograr las metas propuestas. Los resultados del presente trabajo, se acercan a los obtenidos en la investigación de Cordero y Llana (2019), debido a que las características dominantes es de tipo Clan, donde predomina una atmosfera de trabajo familiar y todos sus miembros participan activamente en el logro del objetivo común. Por lo expuesto, y de obtener buenos resultados en sus operaciones actuales, se recomienda a la empresa continuar con el tipo de cultura clan en sus características dominantes, trabajar en las mejoras continuas que involucre a todos sus miembros, y fidelización de marca en sus trabajadores para no perder la esencia que los identifica.

La dimensión Liderazgo Organizacional de la cultura actual y deseada tiene un mayor énfasis por el enfoque de la cultura Clan, seguido por Mercado. Se considera que el resultado se refleja porque el liderazgo es una habilidad muy practicada en la organización, donde el líder enseña con calidez y guía a todos los trabajadores por igual, con el objetivo de ratificar el cumplimiento de los resultados propuestos. Robbins y Judge (2009) definen al liderazgo “como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p.385); asimismo, se encuentra semejanza con los resultados de la investigación de Cordero y Llana (2019), debido a que el líder es considerado un mentor y fundamental en el cumplimiento de los objetivos trazados. Se recomienda que la empresa mantenga la estructura de contar con líderes que sean de apoyo, guía y motivación para los otros miembros de la compañía, pero a la vez que estos sean capacitados de forma permanente para poder ampliar sus conocimientos y habilidades, poniendo en práctica todo lo aprendido en su gestión.

La dimensión Gestión de Personas de la cultura actual presenta una inclinación hacia la cultura Clan y en menor predominio hacia la cultura de Mercado. Por otra parte, en relación a la cultura que prefieren, se evidencia que además de las dos culturas mencionadas existe una ligera preferencia hacia los atributos de la cultura de tipo Jerarquía. El resultado obtenido nos indica que la gestión del talento humano en la organización, se caracteriza por promover el trabajo en equipo, motivando la participación y el consenso, enfocado hacia un nivel de exigencia que garantice la competitividad; asimismo, existe el deseo de los trabajadores en la creación de puestos de trabajo que cuenten con mayor vigencia; en tanto, de manera similar Delgado y Silva (2015), mencionan que el estilo de gestión de personas se inclinan en la participación de los trabajadores, es decir, se les brinda la oportunidad de presentar propuestas y aportar nuevas ideas. Se recomienda realizar, periódicamente, encuestas de clima laboral dado que esta herramienta es la expresión emocional de las acciones que ocurre en la cultura, por ende, brinda un panorama claro de qué factores mejorar para el rendimiento que demanda la empresa y el entorno; además, motivar mediante el

establecimiento de metas y sistemas de recompensa a la excelencia y el esfuerzo de los trabajadores.

La dimensión Cohesión Organizacional de la cultura actual presenta un predominio hacia la cultura Clan, seguido por la cultura Mercado. Respecto a la cultura que desean, se evidencia que además de las dos culturas mencionadas hay una ligera tendencia hacia los atributos de la cultura Adhocracia. Esto quiere decir que los mecanismos que mantienen unidos a los integrantes de la empresa son: la fuerte socialización, la lealtad entre sus miembros, la confianza que se brindan y la tradición, así como, el logro de las metas. Desde un enfoque opuesto a los aspectos que unen a la empresa en estudio se cita el estudio realizado por Ortiz (2016), en tanto menciona que la empresa no es reconocida significativamente como un lugar donde se estimula la participación amistosa de sus miembros y la unión por lealtad, sino que existe un ambiente formalmente estructurado a través de normas, donde lo más importante es mantener el éxito de la organización. Se recomienda conservar los atributos que permiten la unión en la empresa, alineados a la estrategia empresarial para mejorar la rentabilidad y alta competitividad, además promover el aporte de nuevas ideas que generen nuevas oportunidades de mercado. Según Robbins y Coulter (2014), a los trabajadores se les debe motivar a innovar y arriesgarse más, para que sean más competitivos.

La dimensión Énfasis Estratégico en la cultura actual tiene una mayor tendencia hacia la cultura Clan y Jerarquía. Respecto a la cultura que desean, se evidencia que además de la cultura Clan existe una ligera preferencia hacia los atributos que predominan en la cultura Mercado. De acuerdo al resultado obtenido se afirma que la empresa enfatiza el empoderamiento de los trabajadores, la comunicación abierta, el control de la realización correcta del trabajo y la eficacia; en tanto, la investigación de Arauz (2016), menciona que la organización al tener más de cien años en el mercado, enfatiza acciones competitivas para seguir aumentando su posición y participación en el mercado, alineada con su visión, para ello una de sus estrategias es contar con trabajadores altamente competitivos; en ese sentido, se encuentra similitud con respecto a lo que prefieren los trabajadores del presente estudio. Se recomienda seguir enfatizando en obtener mayor participación de mercado mediante la creación de asociaciones externas, la disminución de costos y el planteamiento de cuota de mercado, sin descuidar la respuesta a la necesidad de cada trabajador.

La dimensión Criterio de Éxito de la cultura actual, muestra un mayor énfasis hacia la cultura Clan y Jerarquía. Respecto a la cultura que desean se evidencia que además de la cultura Clan existe una ligera preferencia hacia el criterio de éxito que se enfatiza en la cultura Mercado. Esto quiere decir que actualmente en la empresa se mide el éxito en función a la satisfacción de sus clientes como resultado del trabajo en equipo, al desarrollo de cada trabajador, al reconocimiento y a la eficiencia de sus funciones; del mismo modo, es importante citar la conclusión de Arauz (2016), donde se señala que la organización no solo define su éxito por ser líder en el mercado, su fuerte énfasis en el posicionamiento y el control externo, sino también en la orientación a otros aspectos

como la responsabilidad social empresarial, que la distingue como una empresa integral. En relación a la preferencia por el énfasis hacia la cultura Mercado, se recomienda establecer lineamientos estratégicos para promover el cumplimiento de objetivos alineados con su visión, aumentando así su participación de mercado y desplazando a la competencia, por otro lado, enfatizar la eficiencia de sus procedimientos, sin descuidar el desarrollo de los trabajadores, puesto que si están comprometidos y satisfechos conseguirán mejores resultados.

4.1.2 Respetto al perfil del encuestado

Los resultados de la cultura actual y preferida según género, demuestran que no existe diferencia, debido a que mujeres y varones perciben como predominante a la cultura Clan. Se considera que el resultado se debe a que el grado de socialización de ambas partes es equitativo, buscando la participación mutua y sin hacer distinciones; y también que hay una fuerte transmisión de la cultura dentro de la organización. Robbins y Judge (2009) mencionan que, la resolución de problemas, la sociabilidad, motivación y productividad, se logra de manera equitativa tanto en varones como en mujeres, ya que ambos cuentan con los criterios necesarios para poder trabajar en su solución y adaptarse a cualquier situación. Se percibe que el resultado de la presente investigación, se asemejan con los obtenidos en la investigación de Solís (2018) donde a nivel de género no existe diferencias entre la cultura actual y deseada, el resultado es equitativo para ambas partes. Con la finalidad de mantener las buenas relaciones laborales entre ambos géneros, se recomienda mantener el espíritu de colaboración entre el equipo, mantener el trato horizontal entre las partes relacionadas y seguir fomentando las buenas relaciones aún fuera del horario de trabajo; se sugiere que esta integración pueda darse en la totalidad de la empresa, es decir incluyendo al personal de oficina y de proyectos, que por lo general realiza labores de campo.

Los resultados de la cultura actual y preferida de acuerdo a la antigüedad laboral, demuestran que la cultura dominante es de tipo Clan para los trabajadores cuya permanencia laboral oscila entre los 37 a más de 72 meses. Se considera que se obtiene ese resultado porque la mayor fuerza recae sobre los trabajadores con más años en la empresa, los cuales ya tienen arraigada la orientación de trabajo colaborativo que se busca impartir en la organización; sus líderes son los encargados de promover el trabajo en equipo y lograr el compromiso de los trabajadores a su cargo. Schein (2004) hace mención que la cultura de una organización es transmitida por los trabajadores más antiguos hacia los nuevos, y a su vez comparten las costumbres y valores al resto del grupo. Se visualiza que la presente investigación, guarda relación con los resultados hallados en el estudio de Solís (2018), en el cual se describió a la cultura Clan como la dominante entre la actual y preferida; siendo liderada por todos sus miembros ya sean antiguos o nuevos. Se recomienda seguir capacitando al personal para que, con esa motivación puedan seguir avanzando por buen camino, pero adicionalmente se sugiere la participación del personal en programas de fidelización para mantener atractiva la propuesta de permanecer por mayor tiempo en la organizacional.

4.1.3 Respecto al comparativo del tipo de cultura actual y preferida - trabajadores vs Gerente General

Tabla 16
Promedio del tipo de Cultura Actual y Preferida - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	49	13	24	15	100
Preferida	37	16	28	19	100

Fuente. Elaboración propia

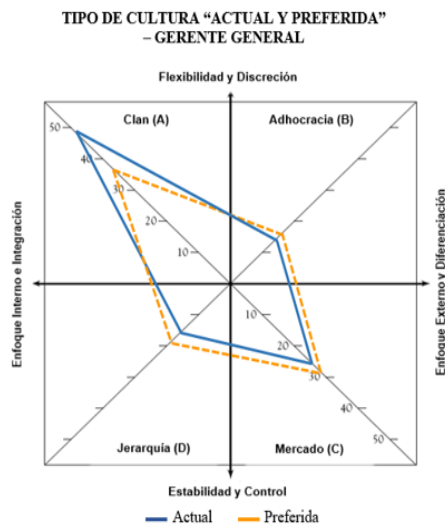


Figura 15. Promedio del tipo de Cultura Actual y Preferida – Gerente General.
Fuente Elaboración propia.

Tabla 23
Promedio grupal del tipo de Cultura Actual y Preferida – Trabajadores

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	39	17	23	20	100
Preferida	32	21	25	22	100

Fuente. Elaboración propia

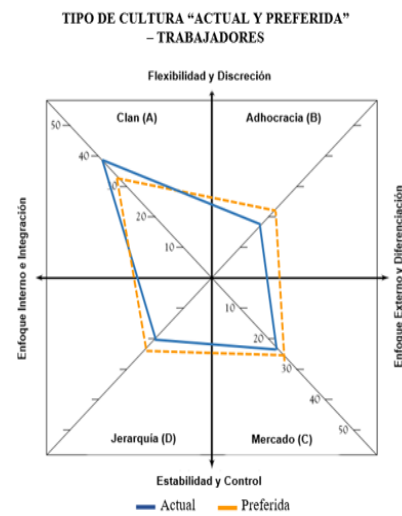


Figura 22. Promedio del tipo de Cultura Actual y Preferida – Trabajadores.
Fuente. Elaboración propia.

El promedio general del tipo de cultura de la Gerente General y los trabajadores, señala que la cultura dominante para ambos es Clan, seguida de Mercado. Estos resultados pueden deberse a que los trabajadores perciben como suyo los objetivos trazados por la alta gerencia, reconociendo que tienen una relación con la empresa que va más allá que el intercambio salarial, la socialización y creación de entornos compartidos entre ambas partes, son indicadores que los lazos de compañerismos se afianzan con esta práctica, dando como resultado la percepción de un ambiente familiar y ameno donde todos pueden trabajar a gusto. También se considera que la inclinación hacia la cultura Mercado, sea resultado de las cambiantes exigencias actuales del mercado, por lo que se requiere mayor participación y visibilidad para ser consideradas como una organización sostenida en el tiempo. Cameron y Quinn (2011) señalan que la cultura dominante de una empresa, debe estar alineada con las demandas que requiere el entorno y de acuerdo al tipo de industria donde opera. Se recomienda, que las buenas prácticas de trabajo en equipo deben seguir fomentándose y evaluar si el resultado que se espera logra ser alcanzado; mantener al personal motivado es importante para conservar los lazos de equidad y compromiso entre ambos.

4.1.3.1 Respecto al comparativo de las dimensiones - trabajadores vs Gerente General

Tabla 17
Promedio de la dimensión Características Dominantes - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	50	15	30	5	100
Preferida	40	20	30	10	100

Fuente. Elaboración propia

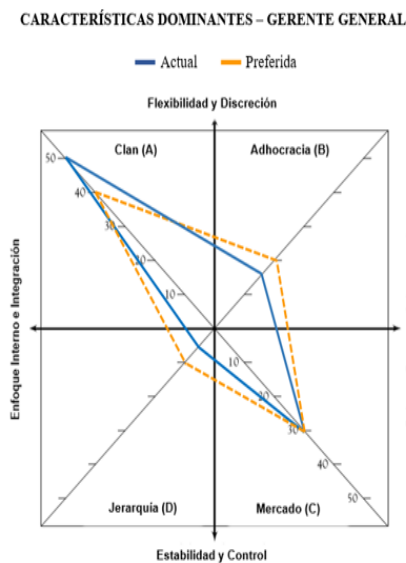


Figura 16. Resultado de la dimensión Características Dominantes - Gerente General. Fuente Elaboración propia.

Tabla 24
Promedio de la dimensión Características Dominantes – Trabajadores

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	40	21	27	12	100
Preferida	33	24	26	18	100

Fuente. Elaboración propia

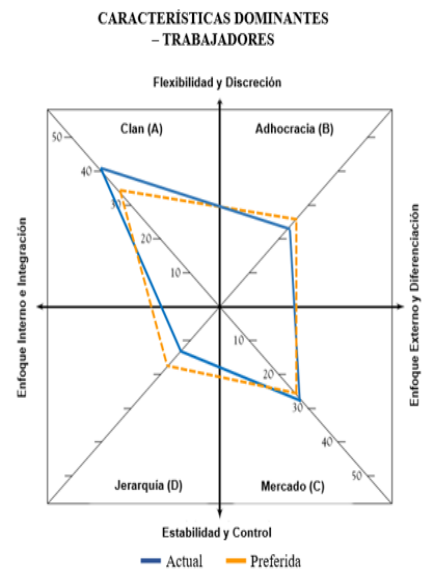


Figura 23. Resultado de la dimensión Características Dominantes – Trabajadores. Fuente. Elaboración propia.

La dimensión Características Dominantes del resultado de los trabajadores y la Gerente General, nos muestra que hay una relación entre ambas y están lideradas por la cultura Clan. Se considera que la similitud es el resultado de un largo y constante proceso de difusión cultural por parte de la gerencia, y cuyos miembros comparten y asumen el estilo y la manera de conducirse de la organización. Hellriegel y Sclocum (2009) señalan que “las metas, las percepciones y las tendencias conductuales compartidas propician la comunicación, la coordinación y la integración” (p.471). Como recomendación, se sugiere que la empresa continúe enfocándose en generar una cultura de trabajo agradable, el cual será reflejado hacia sus clientes por medio de la gestión de sus trabajadores; al estar ellos motivados y capacitados, transmitirán confianza y seguridad en su gestión diaria.

Tabla 18
Promedio de la dimensión Liderazgo Organizacional - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	35	20	25	20	100
Preferida	30	20	25	25	100

Fuente. Elaboración propia

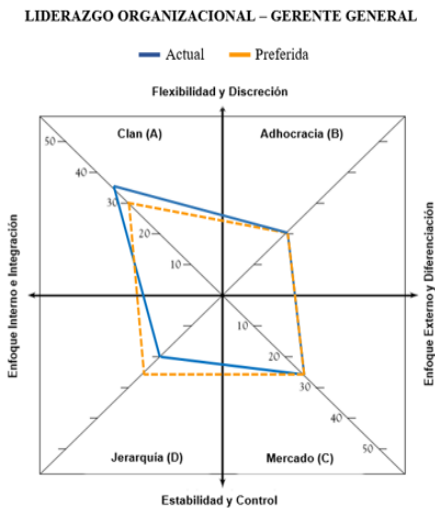


Figura 17. Resultado de la dimensión Liderazgo Organizacional – Gerente General. Fuente Elaboración propia.

Tabla 25
Promedio de la dimensión Liderazgo Organizacional - Trabajadores

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	31	19	27	23	100
Preferida	29	24	24	23	100

Fuente. Elaboración propia

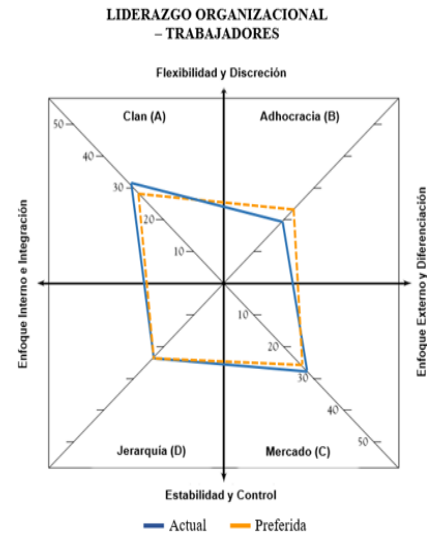


Figura 24. Resultado de la dimensión Liderazgo Organizacional – Trabajadores. Fuente. Elaboración propia.

La dimensión Liderazgo Organizacional en el resultado de los trabajadores y la Gerente General, nos muestra que la cultura predominante es de tipo Clan. Se estima que la forma de trabajo impartida y bajo sus propias metodologías, está brindando el resultado esperado a la organización, donde el liderazgo es asumido con la finalidad de guiar, facilitar y enseñar a los actuales y nuevos miembros. Hellriegel y Sclocum (2009) señalan que, por lo general, los miembros más antiguos son los que actúan como mentores y son tomados como referencia por el personal nuevo. Como recomendación se sugiere la capacitación constante de los líderes, con la finalidad de fortalecer sus habilidades blandas y conocimientos técnicos para que puedan ser compartidos con éxito hacia los otros miembros del equipo; y realizar evaluaciones de desempeño al personal que mantienen a cargo, con la finalidad de determinar si los resultados son los esperados.

Tabla 19
Promedio de la dimensión Gestión de Personas - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	60	5	25	10	100
Preferida	40	5	35	20	100

Fuente: Elaboración propia

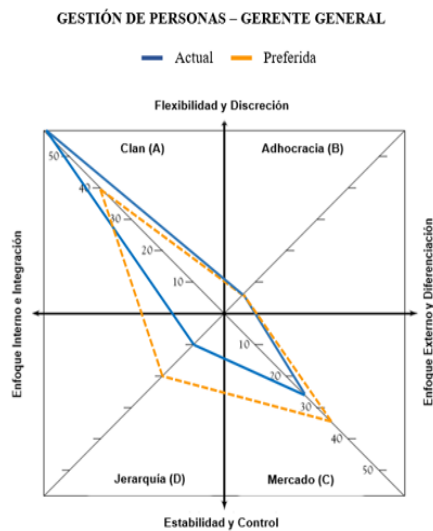


Figura 18. Resultado de la dimensión Gestión de Personas – Gerente General.
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26
Promedio de la dimensión Gestión de Personas - Trabajadores

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	41	15	26	18	100
Preferida	34	16	25	25	100

Fuente: Elaboración propia

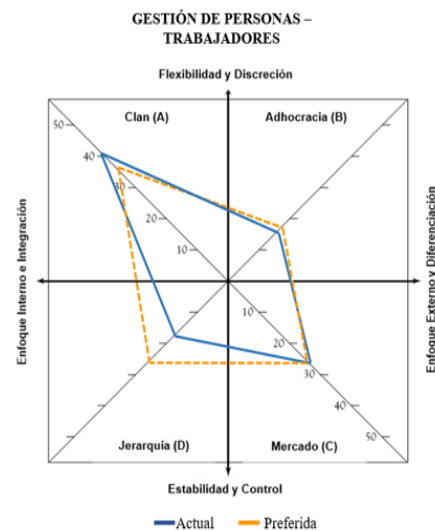


Figura 25. Resultado de la Dimensión Gestión de Personas - Trabajadores
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la dimensión Gestión de Personas de la Gerente General y de los trabajadores, señalan que la cultura predominante actual y preferida es de tipo Clan, seguida de Mercado como preferida para la Gerente General y de Jerarquía como preferida para los trabajadores. Se considera que la forma de manejar al recurso humano está caracterizada por el consenso, el trabajo en equipo y la participación, respondiendo con eficacia y eficiencia a los requerimientos del entorno; a la vez se visualiza que la Gerente General se inclina a futuro hacia una cultura de Mercado; se considera es producto de la búsqueda de mejorar su rentabilidad a través de una mayor participación y expansión de su mercado, poniendo énfasis en reforzar el área comercial; el deseo de los trabajadores hacia un enfoque de Jerarquía puede ser un indicador que se requiere mejorar algunas condiciones contractuales, entre ellas que la vigencia de contratación sea más prolongada y no solo por la duración del proyecto. Cameron y Quinn (2011) mencionan que la cultura clan será fortalecida, por un líder del área de recursos humanos que fomente el bienestar, compromiso y desarrolle la capacidad humana de los empleados. Se recomienda continuar fortaleciendo las buenas relaciones entre todo el personal, generar oportunidades para desarrollar el trabajo en equipo y seguir apostando por la participación grupal para lograr el compromiso deseado; a la vez se sugiere que los procesos de selección de personal sean los suficientemente rigurosos con el fin de elegir al personal idóneo.

Tabla 20
Promedio de la dimensión Cohesión Organizacional - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	44	15	29	12	100
Preferida	38	15	27	20	100

Fuente. Elaboración propia

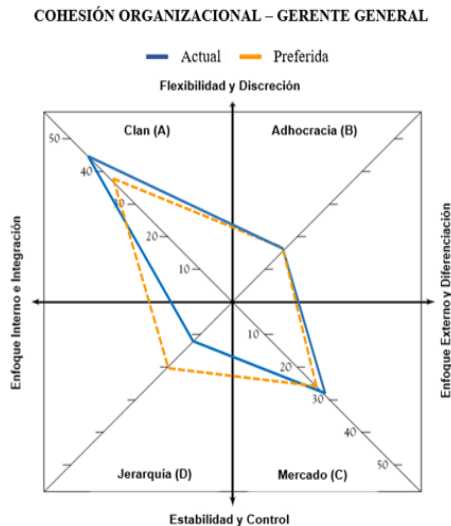


Figura 19. Resultado de la dimensión Cohesión Organizacional – Gerente General
Fuente Elaboración propia.

Tabla 27
Promedio de la dimensión Cohesión Organizacional - Trabajadores

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	39	18	29	15	100
Preferida	32	22	28	18	100

Fuente. Elaboración propia

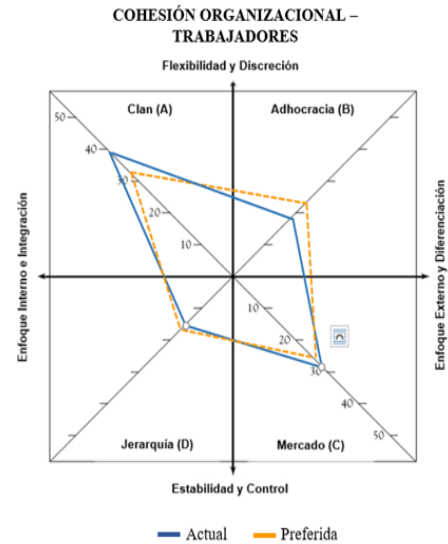


Figura 26. Resultado de la dimensión Cohesión Organizacional - Trabajadores.

En la dimensión Cohesión Organizacional, la Gerente General y los trabajadores comparten la percepción hacia el enfoque de la cultura Clan y Mercado; sin embargo, se observa preferencias opuestas respecto a la tercera cultura predominante, dado que, la Gerente prefiere en un futuro la cultura de Jerarquía y los trabajadores la de Adhocracia. Tomando en referencia la preferencia por dos culturas opuestas, los autores Hellriell y Solum (2009) sostienen que “dependiendo de los tipos de sus normas, la cultura puede generar o no un comportamiento innovador o que asume riesgo” (p.471). Al respecto, la Gerente General en la entrevista manifiesta su interés sobre estos aspectos de la cultura Jerarquía, enfatizando un alto sentido de confianza mutua entre sus miembros, así como el compromiso de responsabilidad cuando realizan actividades de campo, además trabajan en equipo para lograr con efectividad cada proyecto, alineados a las exigencias y objetivos de cada cliente en particular. Como se observó los trabajadores mantienen un interés a futuro por la cultura Adhocracia, por ello se recomienda evaluar qué políticas de la empresa y normas del rubro, permiten enfatizar la generación de nuevas ideas; asimismo, realizar celebraciones que permitan a los trabajadores mostrar sus ideas nuevas o subdesarrolladas.

Tabla 21
Promedio de la dimensión Énfasis Estratégico - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	47	15	18	20	100
Preferida	35	20	25	20	100

Fuente. Elaboración propia

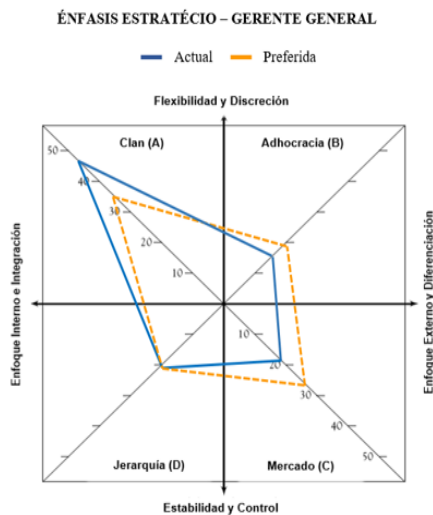


Figura 20. Resultado de la dimensión Énfasis Estratégico -Gerente General. Fuente Elaboración propia.

Tabla 28
Promedio de la dimensión Énfasis Estratégico - Trabajadores

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	40	18	17	25	100
Preferida	31	22	24	23	100

Fuente. Elaboración propia

ÉNFASIS ESTRATÉGICO - TRABAJADORES

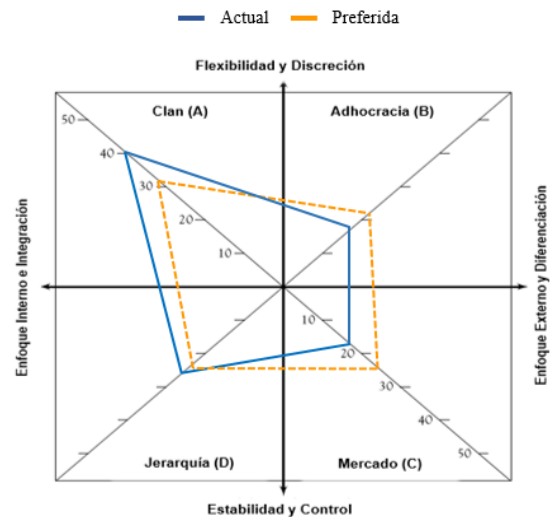


Figura 27. Resultado de la dimensión Énfasis Estratégico - Trabajadores. Fuente Elaboración propia.

La dimensión Énfasis Estratégico, para la Gerente General y los trabajadores se orienta hacia el enfoque de la cultura Clan y Jerarquía, con relación a la cultura que prefieren se observa una concordancia en la tendencia hacia la cultura de Mercado, además de la Clan. En relación a lo mencionado, Cameron y Quinn (2011) afirman que, los empleados comprometidos y satisfechos producen eficacia. En la entrevista a la Gerente General, manifiesta que la conformación de equipos de trabajo en el que participan cada uno de ellos, la confianza mutua y la comunicación horizontal fomenta su desarrollo. Se recomienda contratar el servicio externo de un ejecutivo comercial para aumentar la cartera de clientes, así como también, la implementación de un programa de mejora del desempeño donde cada trabajador sugiere elementos que aumenten la productividad, calidad y posicionamiento de la marca.

Tabla 22
Promedio de la dimensión Criterio de Éxito - Gerente General

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	55	10	15	20	100
Preferida	40	15	25	20	100

Fuente. Elaboración propia

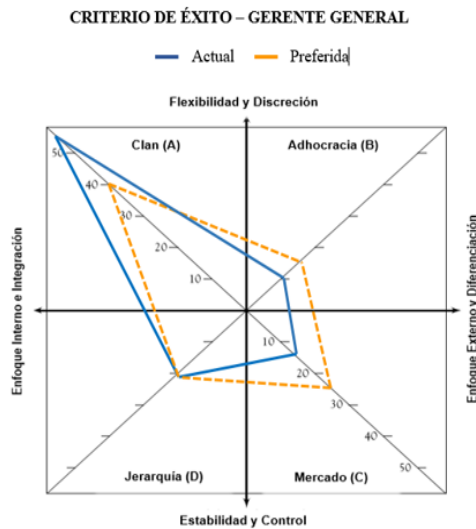


Figura 21. Resultado de la dimensión Criterio de Éxito – Gerente General.
Fuente Elaboración propia.

Tabla 29
Promedio de la dimensión Criterio de Éxito - Trabajadores

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
Actual	44	12	13	30	100
Preferida	35	18	21	26	100

Fuente. Elaboración propia

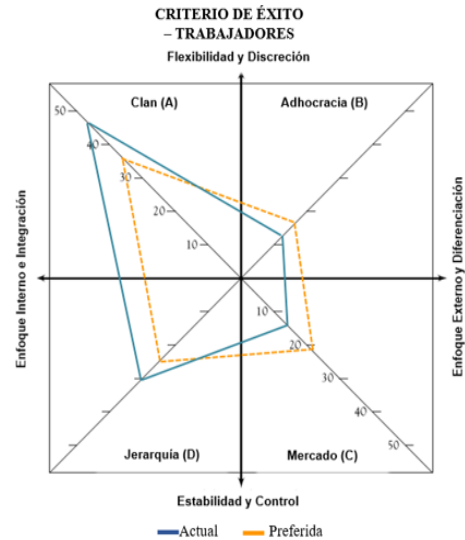


Figura 28. Resultado de la dimensión Criterio de Éxito - Trabajadores.
Fuente Elaboración propia.

La dimensión Criterio de Éxito, para la Gerente General y los trabajadores se orienta más hacia la cultura Clan y Jerarquía. Respecto a la cultura que prefieren se observa similitud en la tendencia hacia la cultura Mercado y Adhocracia, además de la Clan. Chiavenato (2011) sostiene que “El éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas” (p. 6). Al respecto, en la entrevista a la Gerente General, señala que los factores claves para lograr el éxito en la empresa son: el trabajo en equipo, las relaciones personales y la competitividad del personal para lograr la eficiencia de cada proyecto. En relación a la preferencia de la Gerente General y los trabajadores, por la cultura de Mercado, se recomienda progresivamente orientar un enfoque exterior, analizando logros de la competencia exitosa, para luego compartirlo con los trabajadores y ellos sugieran qué prácticas competitivas se puede mejorar en la empresa; asimismo, realizar entrevistas grupales con los clientes para identificar sus expectativas actuales y el grado de satisfacción de los servicios que se ha prestado.

4.2 Conclusiones

Se concluye que, se ha logrado el objetivo de describir la cultura organizacional de la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020; en tanto, se determina que la cultura dominante de la empresa es de enfoque Clan, dado que, los trabajadores sienten que forman parte de una familia más amplia, en donde existe una fuerte socialización fundamentada en la lealtad y la confianza que se tienen; además, existe un compromiso mutuo entre la empresa y los trabajadores. La empresa enfatiza el desarrollo del talento en cada trabajador, es decir los empoderan para que en un futuro ocupen cargos de mayor responsabilidad. Por ello, sus líderes actúan como formadores de equipo, guiándolos como mentores, así como, motivándolos a participar en el aporte de ideas y el consenso.

Se describieron las características dominantes, evidenciando que los trabajadores valoran muchos los aspectos que brinda la empresa como el compartir un ambiente grato y muy propio, donde les permiten intercambiar experiencias y conocimiento. Además, cada uno de ellos trabaja comprometido y en equipo, demostrando un nivel de desempeño competitivo que facilite el logro de las metas basadas en el mercado.

Se describió el estilo de liderazgo, identificando que los líderes de la empresa actúan como facilitadores que brindan a los trabajadores oportunidades para aprender y crecer de manera equitativa, para que en el futuro asuman nuevos retos, de igual forma, los motivan a desempeñarse competitivamente para conseguir los objetivos y metas trazadas.

Se describió el estilo de gestión de personas, observando que la empresa promueve y retribuye el trabajo en equipo, motiva la aportación y el consenso, orientada en cumplir ciertas de exigencias que garanticen la competitividad. Por otra parte, está presente el deseo de los trabajadores por una gestión que enfatice la seguridad en los puestos de trabajo y estabilidad.

Se describió la cohesión organizacional, verificando que los aspectos que mantienen unida a la empresa son el alto nivel de socialización, la lealtad entre sus miembros, la confianza mutua y la tradición, además, el cumplimiento de las metas. Ahora bien, de igual manera, está presente el interés de los trabajadores de que se enfatice con mayor fuerza, la creatividad y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

Se describió el énfasis estratégico, determinando que la empresa promueve el empoderamiento de los trabajadores basado en la alta confianza y la comunicación abierta, compartiendo la experiencia profesional de los líderes y brindando capacitación constante;

además, se controle la realización correcta del trabajo y la eficiencia, dado que, se deben ceñir estrictamente al cumplimiento de las normas que exige el sector, logrando la satisfacción y fidelización de los clientes.

Finalmente, se describieron los criterios de éxito, evidenciando que la empresa determina su logro en base a la satisfacción de cada cliente como resultado del trabajo en equipo, la actitud positiva de sus miembros frente a un nuevo requerimiento, al empoderamiento de cada trabajador como a su reconocimiento y la eficiencia de sus funciones.

4.3 Recomendaciones

Para la empresa, recomendamos realizar el diagnóstico de su cultura a mediano plazo o cuando el entorno presente cambios significativos, de manera que le permita identificar qué factores de la misma se deben enfatizar o disminuir, entendiendo que en el ciclo de vida de la empresa se presentarán cambios en el entorno, por consiguiente, para mantenerse estable y aumentar su participación en el mercado, deberá desarrollar la capacidad de adaptarse a esos cambios.

Sería recomendable que en el Perú existan o desarrollen perfiles de culturas en función a cada sector industrial y de servicios, de manera que los líderes empresariales, nacionales; tomen como referencia de acuerdo a su realidad; para mejorar su desempeño y competitividad, tal como los estudios desarrollados por Cameron y Quinn en distintos países del mundo y Latinoamérica, principalmente en Estados Unidos.

REFERENCIAS

- Aramburu, K. & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. (Tercera edición). Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=jKuNuxFZU7YC&printsec=frontcover&dq=organizacion+de+empresas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwidopnWn-vuAhUUibkGHVikCfIQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q&f=false>
- Aráuz, E. (2016), *Cultura organizacional de la empresa Casa Pellas, Sucursal León, en el período comprendido de marzo a julio del 2016*. (Tesis de Licenciatura). Ciudad de León, Nicaragua. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Arévalo, P & Acosta, N. (2018), *Evaluación de la cultura organizacional de la empresa Joymind*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Bernardi, C. & Menezes, L. (abril, 2018). *La percepción de la cultura organizacional en América Latina: 120 ejecutivos comparten sus perspectivas sobre la cultura*. SpencerStuart. Recuperado de <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-perception-of-organizational-culture-in-latin-america-spanish>
- Cadena y Lituma (2020), *Diagnóstico de la cultura organizacional en la distribuidora de fármacos Cadena Espinosa Cía. Ltda. De Cuenca-Ecuador*. (Tesis de Licenciatura). Universidad del Azuay, Ecuador.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on The Competing Values Framework*. (3.ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carrillo Punina, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *En Revista Ciencia Administrativas* n° 8. Argentina: Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>
- Cerpa, J. (2018). *Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessmet Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill. (Segunda Edición) Recuperado de: https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Novena edición). México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Cordero, A. & Llana, J. (2019). *Cultura organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
- Cuyo, V. & López, K. (2016). *Características de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2015: Un enfoque estratégico*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Delgado, J.M. & Silva, M.V. (2015), *Estudio de la Cultura Organizacional en el departamento Comercial, Región Costa- Austro, de la empresa de Seguros Equivida durante el primer trimestre del 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Díaz, G. (2013). *Análisis y propuesta de mejora del impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las pequeñas empresas: Un estudio empírico en la ciudad de Quito*. (Tesis de Licenciatura). Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.
- Great Place to Work. (2019). *Definiendo los mejores lugares para trabajar del mundo*. Recuperado de <https://greatplacetowork.es/wp-content/uploads/2019/10/Ranking-Best-Workplaces-Mundial-2019-final-2.pdf>
- Hellriegel, D & Solum J.W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Doceava edición). México: Cengage Learning.
- Hurtado, I. & Toro, J. (2005). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C. A. (Quinta Edición). Recuperado de: <https://epinvestsite.files.wordpress.com/2017/09/paradigmas-libro.pdf>
- Lázaro, L., Romero, R., Saavedra, J. & Vásquez, M. (2017). *La Cultura Organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco, Perú.
- Ortiz, E. (2017), *Análisis del modelo de cultura organizacional que presenta la empresa Industrias Ales en el año 2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. México D.F.: Editorial Pearson. (Doceava edición). Recuperado de: <https://sites.google.com/site/fcpystajuaarez/home/libro-robins-10a-edicion>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (Decimotercera edición). México: Pearson Educación.
- Ruíz, G. & Vásquez, S. (2019). *Nivel de la cultura organizacional en la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Ruiz, Y. & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre la cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. Colombia.: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/123/170>
- Salazar, A. M. (2008), *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del Sector Asegurador Venezolano*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. California: Jossey-Bass (Tercera edición). Recuperado de: https://www.academia.edu/39583276/Organizational_Culture_and_Leadership_Third_Edition
- Solís, C. (2017). *Cultura organizacional en el restaurante Chili's Lima Plaza Norte, 2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejos, Lima, Perú.
- Solís, P. (2018). *Percepción de la cultura organizacional del banco Financiero de la agencia Huancayo según la metodología OCAI*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Vargas y Jiménez (2019), *“Evaluación de la Cultura Organizacional bajo el método OCAI de la empresa Cellshop S.A. Guayaquil, 2019”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Velaochaga, J & Rake, D. (19 de mayo, 2019). *La cultura organizacional en el Perú*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/>

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Héctor Manuel Torres Oporto, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de ADMINISTRACIÓN, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Yessica Fernanda Carbajal Simarra
- Yecica Milagros Castro Ruiz

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: Cultura Organizacional de una Empresa Supervisora de Obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima en el año 2020 para aspirar al título profesional de: *Licenciado en Administración* por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

Mg. Héctor Manuel Torres Oporto
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Carbajal Simarra Yessica Fernanda y Castro Ruiz Yecica Milagros para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Cultura Organizacional de una Empresa Supervisora de Obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima en el año 2020.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos

Jurado

Presidente

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos

Jurado

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos

Jurado

Anexo 1

Crterios de Expertos



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Título de Tesis:
"Cultura organizacional de una empresa supervisora de obras en Lima en el año 2021"
- 1.2. Autores:
Yessica Fernanda Carbajal Simarra
Yecica Milagros Castro Ruiz
- 1.3. Instrumento por evaluar:
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Kim Cameron y Robert Quinn, adaptación al castellano.

II DATOS DEL EXPERTO:

- 2.1. Nombre del experto: Juan Haruo Inamine Takayama
- 2.2. Profesión: Administrador de Empresas
- 2.3. Grado académico: Magister
- 2.4. Cargo e institución donde labora o laboró: Docente de Tesis TP de UPN

III MATRIZ DE VALIDACIÓN (ver detalle de cada ítem en cuadro anexo)

IV. RÚBRICA DE EVALUACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	Criterios sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente
		0	1	2	3	4
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					4
Organización	Existe una organización lógica.					4
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la contabilidad/administración					4
Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					4
Suficiencia	Comprende los aspectos de calidad y cantidad					4
Sumatoria Parcial		0	0	0	0	20
Puntaje total		20				

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

¡Mi calificación se basa en que es solo una pequeña adaptación al español del Cuestionario OCAI original de los autores del modelo de Cultura Organizacional de Valores en Competencia: Kim Cameron y Robert Quinn. Es siempre mejor aplicar la propia herramienta de los autores del modelo que se va a aplicar en la tesis. Además, el OCAI es quizás el instrumento de medición de cultura más utilizado en los EE.UU.

VI. UNTAJE TOTAL DE VALORACIÓN:

20



Validador: Juan H. Inamine T

Lima, 19 de enero de 2021



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Título de Tesis:
"Cultura organizacional de una empresa supervisora de obras en Lima en el año 2021"
- 1.2. Autores:
Yessica Fernanda Carbajal Simarra
Yecica Milagros Castro Ruiz
- 1.3. Instrumento por evaluar:
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Kim Cameron y Robert Quinn, adaptación al castellano.

II DATOS DEL EXPERTO:

- 2.1. Nombre del experto: Augusto Paz Campaña
- 2.2. Profesión: Ingeniero Industrial
- 2.3. Grado académico: Máster en Dirección y Administración de empresas
- 2.4. Cargo e institución donde labora o laboró: Universidad Privada del Norte

III MATRIZ DE VALIDACIÓN (ver detalle de cada ítem en cuadro anexo)

IV. RÚBRICA DE EVALUACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	Criterios sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Efficiente
		0	1	2	3	4
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
Organización	Existe una organización lógica.				x	
Consistencia	Basados en aspectos teórico-científicos de la contabilidad/administración				x	
Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				x	
Suficiencia	Comprende los aspectos de calidad y cantidad				x	
Sumatoria Parcial					15	
Puntaje total		15				



Continúa a la vuelta...

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Es aplicable

VI. PUNTAJE TOTAL DE VALORACIÓN:

15



Firma del validador

Lima, 14 de Enero del 2,021



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Título de Tesis:
“Cultura organizacional de una empresa supervisora de obras en Lima en el año 2021”
- 1.2. Autores:
Yessica Fernanda Carbajal Simarra
Yecica Milagros Castro Ruiz
- 1.3. Instrumento por evaluar:
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Kim Cameron y Robert Quinn, adaptación al castellano.

II. DATOS DEL EXPERTO:

- 2.1. Nombre del experto: JUAN ANTONIO LEON MUÑOZ
- 2.2. Profesión: CONTADOR PUBLICO
- 2.3. Grado académico: MAESTRO
- 2.4. Cargo e institución donde labora o laboró: DOCENTE UPN

III. MATRIZ DE VALIDACIÓN (ver detalle de cada ítem en cuadro anexo)

IV. RÚBRICA DE EVALUACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	Criterios sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente
		0	1	2	3	4
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					4
Organización	Existe una organización lógica.				3	
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la contabilidad/administración					4
Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				3	
Suficiencia	Comprende los aspectos de calidad y cantidad				3	
Sumatoria Parcial					09	08
Puntaje total		17				



Continúa a la vuelta...

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE

VI. PUNTAJE TOTAL DE VALORACIÓN: **17**



Firma del validador

Lima, 26 de enero 2021

Anexo 2

Encuesta OCAI - Instrumento de Valuación de la Cultura Organizacional

Por favor, le solicitamos su colaboración para esta encuesta sobre la empresa. Esta encuesta tiene 6 secciones que se llenan de manera similar. En cada sección hay dos columnas, una llamada Actual y otra llamada Futuro.

¿Cómo es su organización actualmente? ¿Cómo prefiere que sea en el futuro?

En cada sección hay 4 afirmaciones, distribuya 100 puntos entre las 4 afirmaciones de modo que refleje tal como es actualmente la empresa en la columna Actual. En la columna Futuro haga lo mismo, distribuya 100 puntos cómo le gustaría que fuera su empresa en los próximos 5 años.

1. CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES		ACTUAL	FUTURO
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	FUTURO
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 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. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS		ACTUAL	FUTURO
A	El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por el individualismo y libertad.		

C	El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por dar seguridad de puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100

4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	FUTURO
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 a la vanguardia.		
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

5. ÉNFASIS ESTRATÉGICOS		ACTUAL	FUTURO
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas alternativas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza la ejecución de acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza lo permanente y lo estable. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL		100	100

6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL	FUTURO
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL		100	100

Anexo 3

Ficha de datos

TITULO: Cultura Organizacional de una Empresa Supervisora de
Obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el
año 2020

Estimado colaborador, hacemos de conocimiento que la presente encuesta es
estrictamente confidencial, por lo que, lo invitamos a completar la siguiente
información con sinceridad y seriedad:

A. Género:

- Femenino
- Masculino

B. Estado Civil:

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Conviviente
- Divorciado (a)
- Viudo (a)

C. Rango de Edad:

- Menos de 32 años
- 32 - 36 años
- 37 - 39 años
- 39 años a más

D. Antigüedad laboral:

- Menos de 14 meses
- De 14 a 24 meses
- De 25 a 36 meses
- De 37 a 72 meses o más

E. Nivel de cargo:

- Gerente
- Coordinador (a) de Proyectos
- Supervisor (a) de Obras
- Supervisor (a) de SSOMA
- Administrador (a)
- Asistente de Proyectos

F. Grado de Instrucción:

- Superior Técnica Incompleta
- Superior Técnica Completa
- Superior Universitaria Incompleta
- Superior Universitaria Completa

Anexo 4

Tabla del resultado general de la encuesta “Columna Cultura Actual”

Q	Dimensión "Características Dominantes"					Dimensión "Liderazgo Organizacional"					Dimensión "Gestión de personas"					Dimensión "Cohesión Organizacional"					Dimensión "Énfasis Estratégico"					Dimensión "Criterio de Éxito"					Culturas: Clan(A), Adhocracia (B), Mercado (C), Jerarqui (D)				PERFIL DE ENCUESTADO						
	1A	1B	1C	1D		2A	2B	2C	2D		3A	3B	3C	3D		4A	4B	4C	4D		5A	5B	5C	5D		6A	6B	6C	6D		A	B	C	D	Edad:	Edad Q	Sexo:	Puesto Actual	Antig. en Emp		
1	50	15	30	5	100	35	20	25	20	100	60	5	25	10	100	44	15	29	12	100	47	15	18	20	100	55	10	15	20	100	49	13	24	15	100	38	E-3	F	GG	72	
2	30	20	35	15	100	30	20	30	20	100	40	15	25	20	100	35	15	35	15	100	35	20	20	25	100	45	10	10	35	100	36	17	26	22	100	40	E-4	M	CP	26	
3	35	20	30	15	100	30	17	28	25	100	50	10	25	15	100	35	20	30	15	100	35	25	15	25	100	40	13	13	34	100	38	18	24	22	100	32	E-2	F	ADM	19	
4	32	23	26	19	100	26	20	29	25	100	34	24	22	20	100	42	18	22	18	100	40	20	18	22	100	45	10	15	30	100	37	19	22	22	100	27	E-1	F	ASTPRY	14	
5	40	20	25	15	100	20	20	30	30	100	35	22	25	18	100	35	18	27	20	100	30	25	20	25	100	35	15	15	35	100	33	20	24	24	100	32	E-2	F	SO	31	
6	40	30	20	10	100	35	15	25	25	100	40	20	25	15	100	40	20	30	10	100	50	15	15	20	100	45	15	15	25	100	42	19	22	18	100	30	E-1	M	SO	22	
7	50	15	20	15	100	40	15	25	20	100	35	20	30	15	100	38	15	35	12	100	40	18	12	30	100	50	13	10	27	100	42	16	22	20	100	34	E-2	M	SO	35	
8	55	15	25	5	100	33	17	30	20	100	45	10	25	20	100	45	10	30	15	100	45	10	10	35	100	50	15	10	25	100	46	13	22	20	100	37	E-3	M	ADM	72	
9	30	30	30	10	100	25	25	30	20	100	25	20	30	25	100	30	25	25	20	100	30	20	20	30	100	35	15	20	30	100	29	23	26	23	100	38	E-3	M	CP	22	
10	45	15	30	10	100	35	15	25	25	100	55	10	20	15	100	40	25	25	10	100	42	15	20	23	100	45	15	10	30	100	44	16	22	19	100	38	E-3	F	CP	26	
11	40	20	30	10	100	33	20	25	22	100	35	15	30	20	100	45	15	30	10	100	45	20	15	20	100	45	15	10	30	100	41	18	23	19	100	25	E-1	M	ASTPRY	18	
12	40	20	25	15	100	31	20	27	22	100	55	5	25	15	100	43	17	25	15	100	45	15	20	20	100	50	5	15	30	100	44	14	23	20	100	36	E-2	M	SO	17	
13	40	20	30	10	100	35	20	25	20	100	40	10	35	15	100	39	20	30	11	100	50	15	15	20	100	50	0	10	40	100	42	14	24	19	100	45	E-4	M	SO	19	
14	45	20	25	10	100	35	20	25	20	100	39	14	30	17	100	40	15	30	15	100	37	17	20	26	100	45	10	15	30	100	40	16	24	20	100	32	E-2	M	SO	30	
15	40	25	25	10	100	25	25	25	25	100	40	20	20	20	100	35	20	25	20	100	30	20	20	30	100	35	20	20	25	100	34	22	23	22	100	49	E-4	M	SS	25	
Prom	41	21	27	12	100	31	19	27	23	100	42	15	26	17	100	39	18	29	15	100	40	18	17	25	100	45	12	14	30	100	40	17	23	20	100	36					30

Tabla resultado general de la encuesta “Columna Cultura Preferida”

Q	Dimensión "Características Dominantes"				Dimensión "Liderazgo Organizacional"				Dimensión "Gestión de personas"				Dimensión "Cohesión Organizacional"				Dimensión "Énfasis Estratégico"				Dimensión "Criterio de Éxito"				Culturas: Clan(A), Adhocracia (B), Mercado (C), Jerarquía (D)				PERFIL DE ENCUESTADO											
	1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D	6A	6B	6C	6D	A	B	C	D	Edad	Edad Q	Sexo	Puesto Actual	Antig. en Emp							
1	40	20	30	10	100	30	20	25	25	100	40	5	35	20	100	38	15	27	20	100	35	20	25	20	100	40	15	25	20	100	37	16	28	19	100	38	E-3	F	GG	72
2	25	25	30	20	100	30	20	25	25	100	35	20	20	25	100	30	20	30	20	100	30	20	25	25	100	35	20	20	25	100	31	21	25	23	100	40	E-4	M	CP	26
3	30	20	30	20	100	25	25	25	25	100	35	15	25	25	100	30	25	25	20	100	30	25	25	20	100	35	20	20	25	100	31	22	25	23	100	32	E-2	F	ADM	19
4	30	25	25	20	100	25	24	26	25	100	30	25	23	22	100	27	25	28	20	100	27	24	25	24	100	35	15	20	30	100	29	23	25	24	100	27	E-1	F	ASTPRY	14
5	30	25	25	20	100	25	25	25	25	100	30	20	25	25	100	30	20	30	20	100	30	20	25	25	100	30	20	20	30	100	29	22	25	24	100	32	E-2	F	SO	31
6	35	25	25	15	100	30	25	25	20	100	30	20	25	25	100	32	25	28	15	100	35	25	20	20	100	40	15	20	25	100	34	23	24	20	100	30	E-1	M	SO	22
7	40	20	25	15	100	35	25	25	15	100	40	20	15	25	100	35	20	25	20	100	35	20	20	25	100	35	25	15	25	100	37	22	21	21	100	34	E-2	M	SO	35
8	40	20	25	15	100	35	20	25	20	100	45	0	30	25	100	30	25	25	20	100	30	20	25	25	100	40	20	20	20	100	37	18	25	21	100	37	E-3	M	ADM	72
9	30	25	25	20	100	25	25	25	25	100	25	25	25	25	100	30	25	30	15	100	25	25	25	25	100	30	20	20	30	100	28	24	25	23	100	38	E-3	M	CP	22
10	30	25	25	20	100	30	20	25	25	100	40	5	25	30	100	35	25	25	15	100	30	20	25	25	100	30	20	25	25	100	33	19	25	23	100	38	E-3	F	CP	26
11	35	25	25	15	100	30	25	20	25	100	30	15	30	25	100	35	20	30	15	100	35	20	20	25	100	30	25	20	25	100	33	22	24	22	100	25	E-1	M	ASTPRY	18
12	40	25	25	10	100	28	23	25	24	100	40	5	30	25	100	35	20	30	15	100	35	20	25	20	100	35	15	25	25	100	36	18	27	20	100	36	E-2	M	SO	17
13	30	25	25	20	100	35	25	20	20	100	30	15	30	25	100	35	17	33	15	100	35	20	25	20	100	40	10	20	30	100	34	19	26	22	100	45	E-4	M	SO	19
14	35	25	25	15	100	30	25	25	20	100	35	15	25	25	100	33	20	27	20	100	33	22	23	22	100	50	0	20	30	100	36	18	24	22	100	32	E-2	M	SO	30
15	30	25	25	20	100	25	25	25	25	100	30	20	25	25	100	30	20	25	25	100	25	25	25	25	100	30	20	25	25	100	28	23	25	24	100	49	E-4	M	SS	25
Prom	33	24	26	17	100	29	23	24	23	100	34	15	26	25	100	32	21	28	18	100	31	22	24	23	100	36	17	21	26	100	33	20	25	22	100	36				30

Anexo 5

Matriz de Consistencia

PROLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	METODOLOGÍA	POBLACIÓN	ANTECEDENTES
¿ Cómo se describe la cultura organizacional de la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020?	<p>Objetivo general:</p> <p>Describir la cultura organizacional de la empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia, en Lima – Perú, en el año 2020.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Describir las características dominantes de la empresa, según el Modelo de Valores en Competencia. - Describir el estilo y orientación de liderazgo que predomina en la empresa, según el Modelo de Valores en Competencia. - Describir el estilo característico de la gestión de personas, según el 	<p>Cultura organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Características dominantes - Liderazgo organizacional - Gestión de personas -Cohesión Organizacional - Énfasis Estratégico - Criterio de éxito 	<p>Aplicada, no experimental, transversal descriptivo.</p>	<p>Unidad de estudio: Empresa Supervisora de obras.</p> <p>Población: 15 trabajadores.</p>	<p>Nacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadena y Lituma (2020). Diagnóstico de la cultura organizacional en la distribuidora de fármacos Cadena Espinosa Cía. Ltda. De Cuenca-Ecuador. - Vargas y Jiménez (2019). Evaluación de la Cultura Organizacional bajo el método OCAI de la empresa Cellshop S.A. Guayaquil, 2019. - Ortiz (2017). Análisis del modelo de cultura organizacional que presenta la empresa Industrias Ales en el año 2017. - Aráuz, E. (2016). Cultura organizacional de la empresa Casa Pellas, Sucursal León, en el período comprendido de marzo a julio del 2016. - Delgado y Silva (2015). Estudio de la Cultura Organizacional en el departamento comercial, Región

	<p>según el Modelo de Valores en Competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir el énfasis estratégico que estimula las estrategias de la empresa, según el Modelo de Valores en Competencia. - Describir los criterios de éxito que determinan la victoria, según el Modelo de Valores en Competencia. 				<ul style="list-style-type: none"> - Ruíz y Vásquez (2019). Nivel de la Cultura Organizacional en la oficina de un banco del Open Plaza de la ciudad de Trujillo, 2019. - Cordero y Llana (2019). Cultura Organizacional en el área de cajas registradoras de una empresa mayorista en Lima en el año 2018. - Solís (2018). Percepción de la cultura organizacional del Banco Financiero de la agencia Huancayo-2015 según la metodología OCAI. - Solís (2017). Cultura organizacional en el restaurante Chili's Lima Plaza Norte, 2017. - Cuyo y López (2016). Características de la cultura organizacional en la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2015: Un enfoque estratégico.
--	--	--	--	--	--