



ESCUELA DE PSICOLOGIA

DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO DE LOS RASGOS DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN
LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Psicóloga mención Organizacional

Profesora Guía
M.S. Alexandra De Guzmán

Autora
Katherine Lorena Sanguña Carrera

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Alexandra De Guzmán
Master of Science en Psicología Industrial
CC: 170457534-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Katherine Lorena Sanguña Carrera
CC: 172452578-5

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por cada día.

A mis padres que son un pilar muy importante.

A mi tutora, la Master. Alexandra De Guzmán, quien aceptó guiarme con sus conocimientos, dedicación y comprensión.

A la Dra. Paulina Muñoz por su apoyo y ayuda incondicional.

Agradezco también a la empresa y personas que fueron partícipes en esta investigación.

DEDICATORIA

A mis padres y hermana, personas extraordinarias, quienes con amor, comprensión, esfuerzo y dedicación me han estado apoyando a terminar una etapa más de vida.

A mis amigos que me han dado su cariño y apoyo incondicional.

De manera muy especial quiero dedicar este trabajo a todas las personas que formaron parte de mi vida, donde quieran que estén agradezco su amor hacia mí.

RESUMEN

La presente investigación es un diagnóstico descriptivo que se realizó desde un enfoque cuantitativo con el objetivo de determinar los rasgos de la cultura organizacional existentes en una muestra de 60 personas que laboran en una empresa constructora en la ciudad de Quito.

Para determinar los rasgos de la cultura organizacional se empleó la adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional llamada Denison Organizational Culture Survey (DOCS) realizada por Bonavia, Prado y García-Hernández en 2010. Este cuestionario está compuesto por 60 ítems que identifican a su vez a 12 sub escalas agrupadas en 4 dimensiones que son: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

El resultado del estudio refleja una fuerte cultura organizacional presente en una empresa constructora, la cual se puede evidenciar en un nivel óptimo en la sub escala de empowerment perteneciente a la dimensión de Implicación.

Esta investigación pretende aportar conocimientos prácticos con respecto a los rasgos de la cultura organizacional propuesta por Denison; adicionalmente a esto, el desarrollo de evaluaciones periódicas que permitan conocer si la cultura se ha mantenido, cambiado o si se requiere algún tipo de refuerzo con un enfoque a largo plazo.

Palabras claves: cultura organizacional, rasgos, dimensiones, DOCS

ABSTRACT

The current research is a descriptive diagnosis that was made from a quantitative approach in order to determine the features of the existing organizational culture in a sample of 60 people who working in a construction company in the city of Quito.

In order to determine the characteristics of the organizational culture we used the Spanish adaptation of the instrument on organizational culture called Denison Organizational Culture Survey (DOCS) made by Bonavia, García-Hernández Prado in 2010. This questionnaire consists of 60 items, grouped in 12 sub-scales which identify 4 cultural dimensions, namely Involvement, Consistency, Adaptability, Mission.

The result of the study depicts a strong organizational culture found in a construction company, which is reflected in an optimal level in the sub scale empowerment belonging to the dimension of involvement.

The purpose in this research is to provide practical knowledge regarding the features of Denison's proposal on organizational culture; in addition to this, the development of periodic assessments to determine whether culture has been maintained, changed or if some reinforcement is required on a long-term focus.

Keywords: organizational culture, index, trait or dimensions, DOCS

ÍNDICE

1. INTRODUCCION.....	1
2. MARCO TEORICO Y DISCUSIÓN TEMATICA.....	3
2.1 Conceptos.....	3
2.1.1. Conceptos de cultura.....	3
2.1.2. Conceptos de cultura organizacional.....	5
2.2. Inicio de la Cultura Organizacional.....	8
2.3. Elementos de la Cultura Organizacional.....	9
2.4. Funciones de la Cultura Organizacional.....	11
2.5. Características de la Cultura Organizacional.....	12
2.6. Tipos de Cultura Organizacional.....	13
2.6.1. Cultura Dominante.....	14
2.6.2. Subcultura.....	15
2.7. Transmisión de la Cultura.....	16
2.8. Socialización y mantenimiento de la cultura.....	17
2.9. Aspectos socio–culturales en el contexto latinoamericano.....	18
2.10. Investigaciones sobre cultura organizacional.....	20
2.11. Rasgos o dimensiones culturales del instrumento de Denison.....	22
3. OBJETIVOS.....	26
3.1. Objetivo general.....	26
3.2. Objetivos específicos.....	26
3.3. Pregunta de investigación.....	26

4. MÉTODO.....	27
4.1 Tipo de diseño y enfoque.....	27
4.1.1. Diseño.....	27
4.1.2. Enfoque.....	27
4.2. Muestra/Participantes.....	27
4.3. Recolección de datos.....	28
4.1 Procedimiento.....	30
4.1 Análisis de datos.....	32
5. RESULTADOS.....	33
5.1. Datos demográficos.....	33
5.2. Dimensiones de la cultura organizacional.....	38
5.2.1. Dimensión Implicación.....	38
5.2.2. Dimensión Consistencia.....	45
5.2.3. Dimensión Adaptabilidad.....	51
2.2.4. Dimensión Misión.....	57
6. DISCUSION Y CONCLUSIONES.....	64
6.1. Discusión.....	64
6.2. Conclusiones.....	66
6.3. Limitaciones.....	67
6.4. Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS.....	74

1. INTRODUCCION

La definición de cultura organizacional cambia constantemente ya que “cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de generación en generación” (Chiavenato, 2009, p.120).

La presente investigación buscó realizar un diagnóstico descriptivo de los rasgos de la cultura organizacional existentes en una empresa constructora en la ciudad de Quito y se dedica a la construcción de diversas obras en lo que respecta a ingeniería civil, vial, educativa, hidráulicas/hidrosanitarias, hospitalaria, entre otros tantos proyectos los cuales han ido desarrollando en sus 60 años de historia institucional. Esto los ha llevado a ser una de las principales constructoras del país con un personal que supera las 1000 personas.

La constructora está delimitada por áreas de trabajo con funciones específicas tanto en matriz como en sus diferentes proyectos. Cuenta con departamentos bien estructurados que van desde la alta gerencia, la parte administrativa y la parte operativa. Al tener un personal que supera las 1000 personas hay diferentes tipos de hábitos, costumbres, valores entre otros, los cuales confluyen para solucionar problemas y adaptarse en una organización y que al ser validadas se traspasan a través de los años a los nuevos miembros.

Estos elementos forman a lo que hoy se conoce como cultura organizacional, los cuales han tenido más relevancia en los últimos años, donde las empresas han puesto énfasis en sus estudios para comprender el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

Para realizar este tipo de estudios fue necesario evaluar los rasgos culturales que a su vez no son visibles tales como sus valores, orientación al cambio, visión, entre otros aspectos, los cuales fueron medidos a través de un instrumento que consta de 60 ítems divididos en 12 sub escalas agrupadas en 4 dimensiones, que abarcan aspectos tanto individuales como grupales dándonos como resultado un enfoque general sobre cómo se encuentra la organización en el presente.

Todo lo anterior cumple con el objetivo de conocer más sobre la cultura organizacional presente en una empresa constructora basada en la opinión de sus trabajadores.

Al tener un diseño descriptivo con un enfoque cuantitativo la muestra final para esta investigación fue de 60 personas, en donde se tomó en consideración variables sociodemográficas tales como género, edad, instrucción académica y cargos que ocupan para tener una visión más amplia sobre cómo estaba estructurada dicha empresa, además de resolver una inquietud personal de la autora de la presente investigación, la cual se sustenta en un supuesto donde las empresas constructoras por el tipo de giro del negocio contratan a más personal masculino que femenino. Los resultados arrojaron que la mayoría de las personas encuestadas están totalmente o parcialmente de acuerdo con las premisas a analizadas.

Esta información contribuirá al conocimiento de la cultura presente en empresas enfocadas al área constructiva para tener un primer esbozo sobre cómo están constituidas, dado que no se puede generalizar ni dar por hecho todas estas investigaciones ya que cada organización tiene su propia cultura establecida desde el momento de su creación y reforzada a través de su historia.

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y DISCUSIÓN TEMÁTICA

Es necesario conocer el concepto de cultura como tal, para luego conocer cómo se ha ido desarrollando hasta llegar a definir un concepto de cultura organizacional.

2.1. Conceptos

2.1.1. Conceptos de cultura

Los principales conceptos de cultura se remontan a estudios basados en la sociología y la antropología. A partir de las definiciones de cultura se encuentra la siguiente explicación “la cultura puede entenderse como dimensión y expresión de la vida humana, mediante símbolos y artefactos; como el campo de producción, circulación y consumo de signos; y como una praxis que se articula en una teoría. Puede hablarse de cultura urbana, de cultura mediática, de cultura popular, de cultura de masas, de cultura letrada” (Szurmuk y McKee, 2009, pp. 71-72).

El estudio de la cultura ha sido un tema muy estudiado por varios profesionales de varias ramas, sin embargo estos autores tienen algunas premisas básicas resumidas por Benítez y Garcés (2014, p. 18):

- La cultura es social, es decir que los comportamientos que tienen las personas son compartidos por varias personas.
- La cultura no se hereda, se transmite de generación en generación y va reforzándose a través de la vida de las personas.
- La cultura es acumulativa, tiene raíces históricas las cuales responden a conocimientos y experiencias vividas.

- La cultura es dinámica, tiene varias transformaciones a lo largo de la historia por lo cual no se la puede ver como detenida en el tiempo.

Todas estas premisas o elementos están conectados entre sí para crear cultura. Siguiendo con una definición más actual de este concepto Campo en 2008 (p.49) en el Diccionario Básico de Antropología menciona “la cultura se refiere a todos los estilos de vida, los rituales, las ceremonias, las expresiones artísticas y tecnológicas, los sistemas de creencias, los sentidos expresados en las relaciones sociales, etc”.

Malinowski (1970, p.42) es quien más se acerca a la definición de cultura organizacional; este autor menciona que la cultura

Es el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Ya consideremos una y muy simple cultura u otra extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humana y en parte espiritual, con el que el hombre es capaz de superar los concretos, los específicos problemas que lo enfrentan.

La cultura hace posible interacciones sociales que dan sentido a la vida de un grupo, que regulan nuestra existencia desde el momento mismo en que nacemos hasta cuando dejamos de ser parte de la sociedad sí, nos llega la muerte, pero siempre seremos miembros de una sociedad y de una cultura (Guerrero, 2002, pp. 51-52).

2.1.2 Conceptos de cultura organizacional

Con una definición más clara sobre lo que es la cultura, a partir de los años 70, esta empieza a analizarse dentro de las organizaciones. Siguiendo un recorrido de la historia sobre esta terminología tenemos a Krieger (2001, p. 328), quien en su libro “Sociología de las Organizaciones”, recoge algunos significados y connotaciones de cultura en el contexto organizacional:

- Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo, el lenguaje empleado y los rituales utilizados.
- Las normas que desarrollan los grupos de trabajo, por ejemplo el ir vestido de manera casual los días viernes.
- Los valores dominantes aceptados por una empresa, como por ejemplo el respeto y la puntualidad.
- La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes, esto se ve reflejado en su misión, visión y objetivos institucionales.
- Las reglas de juego que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro y progresar en la empresa, por ejemplo el tener que demostrar algún talento en una reunión fuera del horario de trabajo.
- El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con clientes u otros terceros, por ejemplo la relación que tienen las personas de varios departamentos dentro de la organización.

En el texto de Rodríguez (2005, p. 125) cita a Schein quien es el autor que más aportes ha dado a este concepto, menciona que:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1988, p.56).

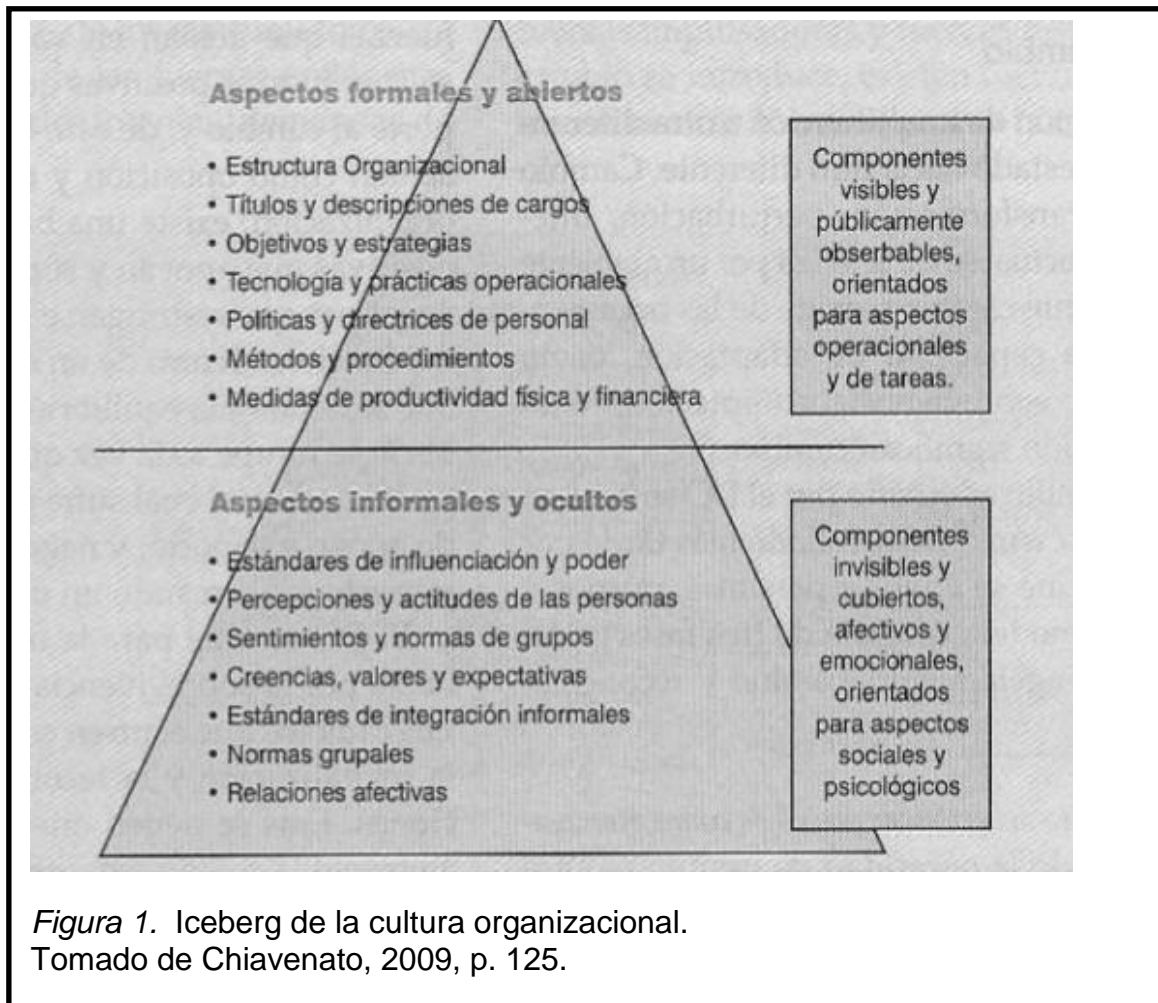
Otro de los aspectos que deben ser tomados en cuenta son los que mencionan Robbins y Judge (2009, pp. 551-552); ellos aluden a que es necesario conocer la cultura organizacional, refiriéndose a un sistema que es compartido por todos los miembros en el cual hay siete características esenciales dentro de una organización:

1. *Innovación y aceptación al riesgo*: es el grado en que se motiva a los empleados para que sean innovadores y sepan tomar decisiones importantes.
2. *Atención al detalle*: “grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles”.
3. *Orientación a los resultados*: “grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y los procesos usados para lograrlos”.

4. *Orientación a la gente*: “grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización”.
5. *Orientación a los equipos*: “grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos”.
6. *Agresividad*: “grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil”.
7. *Estabilidad*: “grado en que las actividades organizaciones hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento”.

Esta evaluación de la organización genera un conocimiento completo sobre cómo está estructurada la cultura de la organización, es decir, los deberes y los derechos que tienen las personas que cumplir de acuerdo a las políticas internas con las que se maneja la organización (Robbins y Judge, 2009, p. 552).

Chiavenato (2009, p. 125) en su texto explica a la cultura organizacional como un iceberg, es decir, en la parte superior se encuentra lo visible y observable de las organizaciones como los aspectos relacionados con tareas u operaciones que se realicen dentro de la misma. En la parte inferior se encuentra lo no visible, lo imperceptible como los aspectos sociales y psicológicos que mueven a un grupo de trabajo. Para tener un mayor conocimiento de la cultura que se encuentra presente en una organización es necesario conocer los aspectos de ambas partes, puesto que entre más profundo sea el estrato más difícil será su cambio o modificación.



En general se puede mencionar que la cultura es una referencia que nos permite tener una idea apegada a la realidad que se vive o que se maneja dentro de una organización.

2.2. Inicio de la Cultura Organizacional

El inicio de la cultura organizacional puede darse de diferentes maneras, por eso Luthans (2008, pp. 78-79) menciona las siguientes variables:

- Cuando una persona tiene una idea para una nueva empresa.
- El fundador incluye a una o más personas estratégicas que compartan su misma visión, las cuales creen que vale la pena arriesgar dinero, tiempo entre otras circunstancias.

- El grupo ya constituido empieza a actuar de manera común para crear la organización por medio de la designación del nombre, fondos, obtención de los permisos pertinentes, ubicación, misión, visión, objetivos.
- Este último paso es cuando ingresan nuevas personas y comienzan la construcción de una historia en común.

2.3. Elementos de la Cultura Organizacional

Como se ha visto anteriormente, una organización está conformada por una serie de premisas que hacen que las personas se adapten a un entorno específico. La complejidad de estudio de la cultura hace que su explicación sea amplia por lo cual es más factible estudiar ciertos aspectos o ciertos sectores que delimiten su variabilidad.

Tomando en consideración lo mencionado por Schein (1988, p.56), la cultura se transmite a las personas de diferentes maneras; ya que al no ser tangibles, las organizaciones los comunican de las siguientes formas:

- *Historias*: Robbins (2004, p. 536). explica que cuando los nuevos empleados escuchan historias sobre todo tipo de sucesos que han pasado dentro de la organización, se crea un presente basado en el pasado validando prácticas que se han estado realizando. Estas historias se crean a través del tiempo tomando en consideración a los fundadores o al primer personal que laboro en dicha organización, por ende estos relatos no solo son temporales; pueden ser también atemporales.
- *Rituales y ceremonias*: son actividades repetidas que expresan los valores claves de la organización como por ejemplo la celebración de navidad cada 23 de diciembre la cual involucra a todos los miembros de la organización sin excepción alguna. (Robbins, 2004, p. 536).

- *Símbolos materiales*: es el nivel más superficial, constituye la identidad visual de la empresa, los cuales son formados en el exterior por el diseño del edificio, su publicidad, sus productos y servicios, entre otros; en la parte interior se encuentran aspectos como la forma del diseño o la formación de las oficinas, su arreglo individual; esto genera una igualdad o diferenciación entre las personas y el comportamiento con las cual se manejan dentro de sus horas laborables o fuera de estas (Chiavenato, 2009, p. 187).
- *Lenguaje*: Robbins (2004, p. 538) menciona que las organizaciones y sus unidades de trabajo utilizan un tipo de lenguaje, lo cual les permite identificarse como miembros de una cultura o a su vez de una subcultura que con el tiempo se estabilizan y llega a ser parte importante de la comunicación entre personas.

Por su parte Ritter (2008, pp.74-80) menciona otros elementos que se encuentran dentro de la interpretación de la realidad en la que se manejan las personas en una organización y son:

- *Héroes*: son figuras simbólicas que en algún punto de su estancia en la organización han aportado con valores que han perdurado a través del tiempo y que son ejemplos para los empleados.
- *Valores*: Ritter (2008, p. 76) menciona que dentro de una organización hay diferentes tipos de valores, los cuales se dividen en tres. El primero, se refiere a los *valores humanos elementales* los cuales traspasan fronteras y son compartidos por diversas culturas o pueblos, “en general tienen fundamentos en la religión, el amor, la libertad y la justicia”. El segundo, son los *valores estratégicos* los cuales “contribuyen a regular la tensión de nuestra dinámica social(..)obliga a los individuos a tener que optar entre priorizar el valor que le asigna a su propio ego, a su autorrealización o aquél asociado al bien común, a la solidaridad”.

Tercero, los *valores instrumentales* “son valores asociados a nuestra actualidad y son funcionales a la utilización cotidiana” por ejemplo la verdad versus la franqueza.

“Ninguna persona, ningún grupo ni ninguna organización pueden realizar todos los valores simultáneamente. Ello nos obliga a seleccionarlos, analizarlos y priorizarlos con lo que de hecho estamos aceptando una dinámica de los valores” (Ritter, 2008, p.77).

- *Supuestos básicos*: constituyen el nivel más profundo de la cultura, estos aspectos constituyen para Ritter (2008, p.75) aspectos que tienen que ver con la realidad actual, con el medio en el que conviven, las personas y su manera de actuar y comportarse.

Es importante impartir este conocimiento a las personas que vayan a ingresar a la organización, ya que al recibir este proceso en la inducción se obtendrá una visión más clara de cómo está estructurada la organización pero lo más importante es la alineación con la cultura ya existente; si este proceso es exitoso se puede reflejar como ganancia a largo plazo en una disminución del ausentismo laboral presente en los primeros meses de trabajo.

2.4. Funciones de la Cultura Organizacional

Ritter (2008, p.56-58) menciona que la cultura organizacional tiene 4 funciones básicas dentro de una organización y son:

1. *La identificación*: es una función que hace de “personalidad de la organización”. Es una manera de explicar el carácter que tiene una organización la cual da una significación personal que dará como resultado ese rasgo característico que la diferenciara de la competencia.

2. *La integración:* esta función es un convenio de los supuestos básicos, de esta manera se asegura el entendimiento de las cuestiones fundamentales de la organización con el personal que labora dentro de la misma.
3. *La coordinación:* es la función que tiene como objetivo el dirigir los procesos para la aplicación de las normas y valores que rigen la organización, las cuales tienen como fin el hacer que las personas se sientan alineadas con las mismas para un mejor cumplimiento de los objetivos.
4. *Motivación:* esta función hace que todo trabajo que realice una persona pueda ser el potenciador para que encuentre sentido y pertenencia dentro de una organización como fuera de la misma.

2.5. Características de la Cultura Organizacional

La cultura dentro de una organización tiene varias características importantes como menciona Luthans (2008, p.75) en su texto:

- *Regularidad de los comportamientos observados:* se da cuando las personas usan cierto tipo de lenguaje, terminología y rituales que han sido relacionados con una buena disposición y comportamiento al momento de interactuar con otras personas. Por ejemplo saludarse entre sí con un beso en la mejilla y usar un lenguaje informal.
- *Normas:* existen normas de conducta que direccionan los aspectos importantes con los que se manejan dentro de la organización como por ejemplo cuanto trabajo de debe realizar al día, al mes o a la semana.
- *Valores dominantes:* dichos valores toman un papel fundamental dentro de la organización por lo cual hay un apoyo y una participación

constante de esas partes para que se cumplan y se mantengan a través del tiempo. Por ejemplo el bajo índice de accidentes laborales presentados dentro del periodo enero-junio de 2015.

- *Filosofía*: En las organizaciones hay ciertos tipos de reglas o políticas donde están especificadas las maneras que tratar a los empleados y/o clientes. Por ejemplo, esto puede verse reflejado en su manual de normas y funciones que tiene una organización.
- *Reglas*: Existen ciertos patrones de códigos que manejan las personas, los cuales deben ser aprendidos por los nuevos miembros para ser aceptados como parte del grupo. Por ejemplo, el salir a la hora del almuerzo todos en conjunto.
- *Ambiente organizacional*: se refiere a la impresión que transmite la organización desde su parte externa hasta su parte interna, la cual tiene un impacto no solo en el personal que labora sino también con el cliente externo y personas ajenas con el mismo.

2.6. Tipos de Cultura Organizacional

Por su parte Chiavenato (2009, p.129) sugiere que hay dos estilos de culturas, las cuales tienen como objetivo el lograr un cambio que sea sustentado, flexible y adaptable para evitar caos y tensión por lo desconocido tomando en consideración su impacto a corto, mediano y largo plazo.

1. *Culturas conservadoras versus culturas adaptables*: una cultura conservadora se caracteriza porque “adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo”, mientras que una cultura adaptable es flexible al cambio lo cual garantiza una modernización en sus procesos o técnicas

que sean necesarias para generar innovar tanto interna como externamente.

2. *Culturas tradicionales versus culturas participativas*: la cultura tradicional se basan es tener un estilo autocrático dispuesto de manera jerárquica con una dirección vertical, de estilo formal y centralizado orientado a una trabajo analítico e individualizado, mientras que dentro de la cultura participativa se basa en tener un trabajo igualitario, colaborativo con una dirección horizontal, de estilo descentralizado e informal lo cual permite tener grupos de trabajo autónomos orientados a la innovación.

2.6.1. Cultura Dominante

En el ensayo El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales de Horacio Andrade (1996), manifiesta que hay 4 tipos básicos de cultura:

Tabla 1. Percepción y manejo de la crisis

	DISFUNCIONAL	FUNCIONAL
DÉBIL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Heterogeneidad en la percepción y acción. • Desorientación. • Reactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. • Desorientación. • Resistencia al cambio. • Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
FUERTE	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. • Percepción homogénea y realista.

	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción poco realista. • Pragmatismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones concertadas y planeadas de antemano
--	---	--

Tomado de Andrade, 1996.

Con la explicación anterior se puede mencionar que una cultura dominante es una serie de manifiestos que se caracterizan por tener los valores jerarquizados en función de su importancia, por ello entre más fuerte sea una cultura mayor influencia tendrá entre los miembros del grupo; el resultado será un mayor compromiso con los objetivos propios de la persona junto con una alineación de los objetivos institucionales. (Ritter, 2008, p. 64).

2.6.2. Subcultura

Para Luthans (2008, p.77) “una subcultura es una serie de valores que comparte una minoría” los cuales son el resultado de problemas o experiencias en el que intervienen los miembros de la organización. Cabe destacar que una organización está formada por varios tipos de subculturas las cuales pueden definirse por una designación de departamentos o por separaciones geográficas. Un ejemplo claro de subcultura se lo encuentra en las empresas donde su matriz y sus sedes se encuentran en diversos sitios, estos pueden ser dentro de misma ciudad o como fuera de la misma. A pesar de encontrarse en diversos sitios sus bases y normas de comportamiento y trabajo son similares.

Rescatando su lado positivo se puede mencionar que la subcultura ayuda a los miembros de un grupo a resolver problemas específicos dando sustento a la cultura dominante y sus valores manteniendo un equilibrio o armonía dentro del lugar de trabajo.

Por otra parte Ritter (2008, p. 71) menciona 4 tipos de culturas más generalizadas, las cuales van desde lo más estable hacia lo más flexible:

1. *Cultura burocrática*: se da énfasis a estructuras jerárquicas, lineamiento de reglas y formalidades en sus procesos. Cuando se maneja este tipo de cultura todo trabajo a ser desempeñado se lo debe realizar a través del cumplimiento de manuales o procesos que estén pre establecidos.
2. *Cultura de clan*: “se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario” (Ritter, 2008, p. 71). En este tipo de cultura se aumenta la importancia de los miembros más antiguos como modelos a seguir de los nuevos integrantes. Se apoya mucho en ritos, leyendas y héroes que han marcado un antes y después dentro de la organización.
3. *Cultura emprendedora*: este tipo de cultura se identifica por un alto nivel de creatividad, dinamismo a grandes riesgos que se presentan continuamente en una organización. Dentro de la cultura emprendedora se da énfasis a la iniciativa que tengan los miembros del grupo en la toma de decisiones.
4. *Cultura de mercado*: en este tipo de cultura se buscan metas que sean medibles y realizables enfocándose en la parte financiera o de mercado. Cabe mencionar que no hay una alineación de la persona con la filosofía ni objetivos que se ha planteado la organización en un principio, se encuentra más individualismo que colectivismo.

2.7. Transmisión de la Cultura

Cuando se inicia una cultura organizacional y la misma empieza a desarrollarse, existen varias maneras de transmitirla como se ha detallado anteriormente, este proceso se llama socialización y empieza de la siguiente manera; primero, en la *etapa antes del ingreso*; se selecciona a un nuevo candidato el cual se presenta con diversos valores, actitudes, temperamento y

expectativas sobre la organización y el nuevo cargo, aquí se pone a manifiesto si dicha persona tiene similitudes con la filosofía de la empresa, en caso de no ser así se procede a descartar dicha solicitud; segundo, en la *etapa del encuentro*; el nuevo miembro conoce en una idea leve cómo es la organización, aquí es donde se afronta el riesgo de no sentirse a gusto con la misma y declinar la propuesta; tercero, en la *etapa de metamorfosis*; es cuando la persona decide formar parte de la organización, empieza una internalización de los valores, la filosofía, normas y reglas para acomodarse y sentirse parte del grupo o la nueva familia laboral dando como resultado una alineación entre ambas partes (Ritter, 2008, p.80).

2.8. Socialización y mantenimiento de la cultura

Chiavenato (2009, pp. 137-138) en su texto menciona cuando ya se conoce mejor la cultura organizacional con la que se maneja una organización es ineludible tener prácticas que fomenten la aceptación de factores clave para que la cultura se conserve por sí misma. Por lo cual él propone 7 métodos de socialización:

1. *Selección de los nuevos integrantes*: este paso consiste en seleccionar a nuevos aspirantes a un puesto específico; las personas a cargo de este proceso deben utilizar herramientas que permitan identificar en un primer escaneo ciertos rasgos específicos como la puntualidad, respeto, entre otros; para conocer de primer plano si son o no adecuados para el tipo de cultura existente en la organización.
2. *Integración al puesto*: cuando ya se ha seleccionado a la persona idónea viene la inducción al puesto de trabajo, dentro del cual se explica cómo se maneja la organización, el trato hacia sus superiores o pares, entre otros aspectos; lo idóneo sería hacer un ejercicio en donde a través de la experiencia conozcan y se adapten a las condiciones de trabajo.

3. *Capacitación en el puesto:* el autor menciona que la persona debe adaptarse a su puesto reforzando sus habilidades y conocimientos para que tenga un mejor desempeño.
4. *Evaluación del desempeño y recompensas:* una vez que la persona ya lleve algún tiempo dentro de la organización se realiza una valoración de su desempeño, dentro de la cual se puede utilizar diferentes métodos de evaluación los cuales pueden dar una valoración individual o grupal generando una recompensa.
5. *Adhesión a los valores de la organización:* en este paso se asegura la permanencia, la confianza y consideración que tenga la persona hacia la organización dando lugar a una alineación de los valores organizacionales con los personales.
6. *Refuerzo de historias y folklore organizacional:* las historias que mantienen viva la esencia de la organización deben ser reforzadas a través de moralejas, relatos o anécdotas con el fin que se conserven a través de los años o las generaciones.
7. *Reconocimiento y promoción:* las personas que logran reconocimiento y promoción al haber realizado sus tareas eficazmente son vistas como ejemplo para sus pares por su buen desempeño en sus funciones.

2.9. Aspectos Socio-Culturales en el contexto latinoamericano y ecuatoriano

Como se ha venido mencionando anteriormente cada país, región o sector tiene su propia cultura; lo que ha permitido este hecho es la historia particular que tiene cada pueblo, dando como resultado que se identifiquen rasgos característicos del mismo. Estos aspectos se encuentran interrelacionados formando un todo integral (Benítez y Garcés, 2014, p. 18).

Tanto la cultura latinoamericana como la ecuatoriana han sido creadas a través de su primer asentamiento en el continente, pasando por la conquista española llegando a la época de la colonia, dando como resultado la época de la república hasta llegar a la actualidad. Todas estas situaciones han dado como resultado en un cúmulo de formas de pensar y actuar que se ven reflejadas en las actividades cotidianas que realizan las personas.

Algo para tomarse a consideración son otros “principios en torno a los cuales las personas se agrupan. Entre estos principios tenemos el parentesco, el género, la edad, el ciclo vital, las asociaciones voluntarias, la localidad, y cuando hay una desigualdad institucionalizada, las castas y las clases sociales” (Benítez y Garcés, 2014, p.25). Cuando se es parte de cualquiera de estos grupos implica una creación de nuevos vínculos, los cuales regulan en cierta medida actitudes, comportamientos, deberes y derechos los cuales dependerán del sitio en donde se encuentren.

Para Osvaldo Hurtado (2012, p.19) “Los valores culturales de los pueblos no son inmutables, ni tampoco inherentes a una raza a un culto religioso o a una clase social. Costumbres, creencias y actitudes inconvenientes pueden cambiar gracias a transformaciones de las estructuras socioeconómicas...políticas y jurídicas”.

El desconocimiento de la relación entre las personas y las organizaciones ha llevado a que algunas culturas organizacionales sean reproducidas e implementadas basándose en modelos extranjeros, sin embargo nunca son institucionalizadas de la misma manera que tuvieron en su lugar de origen. Como el modelo no puede ser culpado, se busca la fuente del problema en las propias personas denominándolas como flojas, ineficientes, poco comprometidos, paternalistas, entre otros adjetivos. Por eso es importante tomar en cuenta que para que exista un cambio en la cultura se debe tomar en consideración a la cultura ya existente (Rodríguez, 2005, pp. 127-128).

2.10. Investigaciones sobre cultura organizacional

Los siguientes estudios recopilan todos los aspectos antes mencionados. Se tomaron en consideración casos en los cuales se realizan estudios sobre la cultura organizacional en lengua castellana. Como por ejemplo, en un estudio de caso de Villarreal, Villareal y Briones (2012, pp. 1-7) se menciona el diagnóstico de la cultura organizacional realizado en un Hospital de Zona en Durango (HGZMF No.1). Para tal efecto se empleó el modelo propuesto por Cameron y Quinn, el cual identifica cuatro tipos de culturas organizacionales. Esta investigación dio como resultado ofrecer información para el sustento de futuras acciones que permitan obtener mejores resultados; consideran que un aspecto básico de la organización es su cultura, más aún si, como en este caso, se prestan servicios proporcionados por personas para personas, por lo que es importante considerar lo que creen, sienten y valoran los miembros del HGZMF No.1.

A su vez, dentro de una empresa de origen japonés radicada en México, se realizó un estudio sobre la relación entre la cultura y los valores organizacionales; para esta investigación se utilizó el instrumento denominado Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI), el cual mide características principales, administración de empleados, cohesión en la organización y énfasis estratégico. Las conclusiones establecen que sí hay una relación entre la cultura y los valores organizaciones de los trabajadores, es decir, hay una preocupación por las personas mediante la importancia de los valores como la tolerancia, bienestar o la solidaridad (Castellanos y Rojas, 2013, p. 12-17).

En un estudio que realizó Aguilar (2009, pp. 1-16) en la ciudad de México sobre el diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura dentro de un recinto policial, los resultados obtenidos dentro del área de comunicación interna fue la existencia de una comunicación descendente, reprimida; en el área de elementos del clima organizacional existe un alto grado de

inconformidad con respecto al manejo administrativo, horarios, salarios, entre otros, la conclusión final a la que llegan es que, si se tiene una construcción de visión compartida por los niveles directivos, se reduciría los principales problemas detectados tales como el clima, la comunicación, el estilo de liderazgo, la motivación, y la simbología.

Por otro lado, una aproximación al concepto de cultura organizacional, en la cual se busca desarrollar una comprensión de este concepto con el fin de hacer evidente el carácter instrumental de cultura aplicado a las organizaciones, menciona como conclusión que desde esta perspectiva, para analizar la cultura organizacional, esta se debe situar en un contexto donde las organizaciones estén inmersas. Además que las prácticas y discursos que circulan, en la medida en que son hegemónicos, se convierten en posibilitadores de sentido, y como tal, tienen efectos sobre los hábitos de comportamiento y de pensamiento de las personas (García, 2005, pp. 1-12).

Entre las investigaciones que se realizaron en empresas Argentinas por parte de Omar y Florencia en 2010 (pp. 79-92) se determinó que las prácticas organizacionales se vinculan estrechamente con el origen de la organización. En este sentido, las empresas nacionales argentinas se caracterizan por la implementación de prácticas orientadas al empleado y a los sistemas rígidos de manejo de sus recursos humanos.

Adicionalmente, es importante destacar un estudio de caso sobre cultura organizacional: la aproximación sectorial en Bogotá realizada por Roldán y Bray (2012, pp. 1-24), la cual toma el instrumento de Daniel Denison y sus asociados, denominada DOCS; la cual también será usada en este plan de titulación. Las conclusiones a las que llegaron fueron las siguientes: primero, los perfiles de cultura organizacional de los diversos sectores son bastante parecidos. Las variables de cultura organizacional de los sectores son diferentes; como segundo punto se concluye que el involucramiento y adaptabilidad son importantes para estimular la creatividad, misión y

consistencia, para que la ejecución y la implementación den como resultado la innovación en las organizaciones.

A través del recuento de varias investigaciones realizadas en España, y en algunos países de América, se puede concluir en que la comunicación que tiene la organización es muy importante para la adaptabilidad del personal.

2.11. Rasgos o dimensiones culturales del instrumento de Denison

Para el estudio de la cultura organizacional se toman en consideración varios puntos a medir; por ende, es importante mencionar las 4 dimensiones o rasgos culturales compuestos por 12 subescalas o índices traducido por Bonavia, Prado y García-Hernández (2010, pp. 3-5) y son los siguientes:

a) Implicación (Involvement)

Las organizaciones crean en los empleados un sentido de pertenencia y responsabilidad, donde prevalece el compromiso con su trabajo y como esta afecta en las metas organizacionales. En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres subescalas siguientes:

- **Empowerment:** Las personas tienen libertad de tomar decisiones, lo cual genera iniciativa, jurisdicción y capacidad de saber cómo administrar su trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad.
- **Trabajo en equipo (Team Orientation):** El trabajo puede desarrollarse a través de un equipo en donde se alcanzan objetivos a través de metas comunes, en el que surjan ideas creativas.
- **Desarrollo de capacidades (Capability Development):** Las organizaciones constantemente asignan recursos en el desarrollo de habilidades que tienen sus empleados con el objeto de mejorar su competitividad y área de trabajo.

b) *Consistencia (Consistency)*

Las personas tienden a estar caracterizadas por un conjunto de valores, símbolos y comportamientos, los cuales están entendidos por los miembros de una empresa. Las organizaciones que tienen un sistema basado en el apoyo tienden a tener empleados comprometidos con bases de coordinación, integración interna como de estabilidad apoyada en el acuerdo mutuo. Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son:

- Valores centrales (Core Values): Las personas que laboran en una organización comparten una gama de valores los cuales generan identidad.
- Acuerdo (Agreement): Las personas que logran acuerdos en situaciones críticas reflejan la habilidad de llegar a una conciliación mediante un diálogo abierto donde se mejore las diferencias.
- Coordinación e integración (Coordination and Integration): Una o varias unidades de trabajo son aptas para laborar en conjunto con el fin de alcanzar objetivos comunes.

c) *Adaptabilidad (Adaptability)*

Las organizaciones adaptables toman riesgos, aprenden de sus errores y a través de su experiencia generan cambios que aumentan las posibilidades de crecimiento y desarrollo para llegar a cumplir metas y objetivos. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres subescalas:

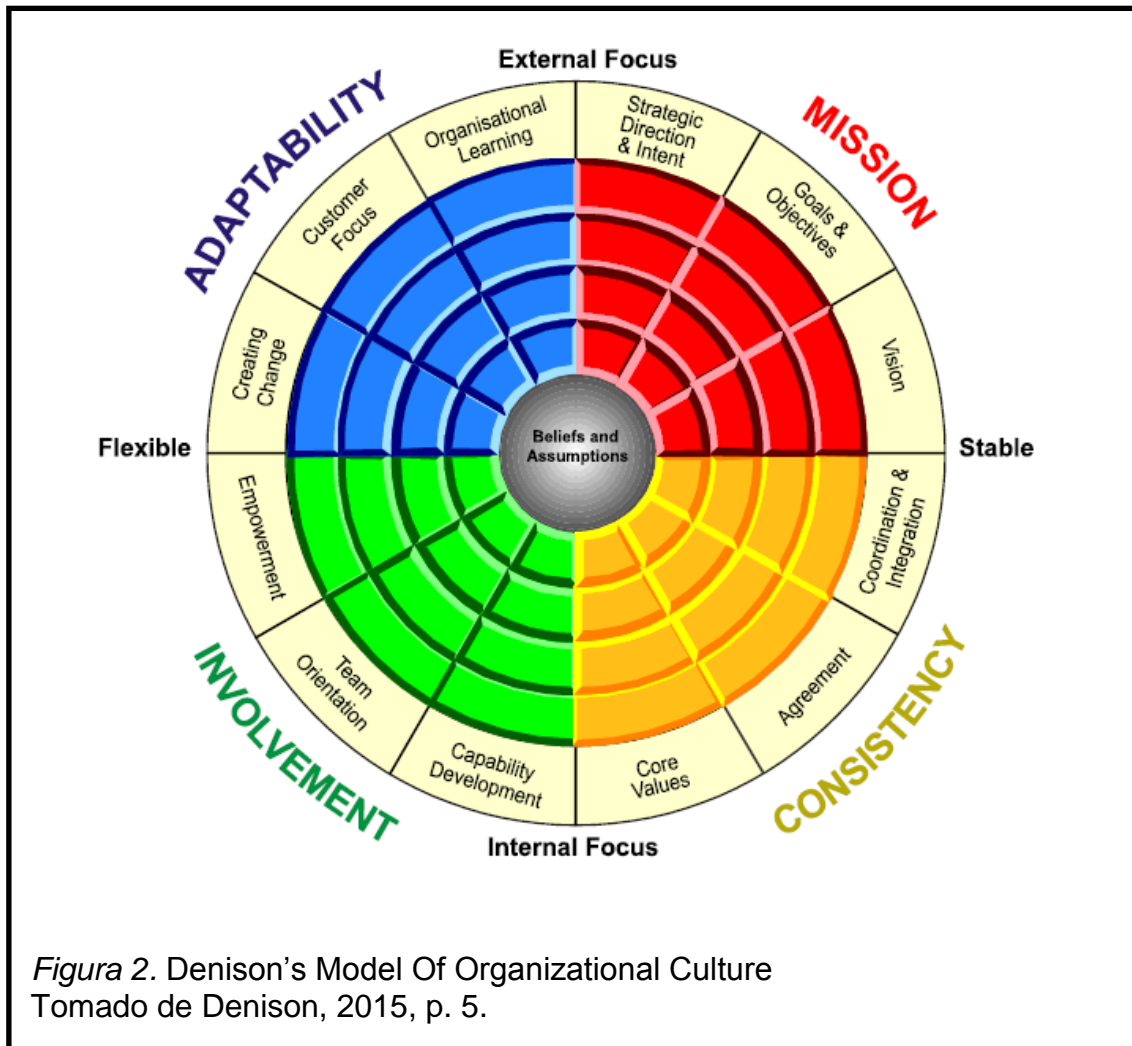
- Orientación al cambio (Creating Change): La organización es capaz de crear formas de adaptación a nuevos espacios que permitan generar nuevas ideas así como tener nuevos enfoques con el fin de predecir nuevos cambios.
- Orientación al cliente (Customer Focus): La organización que comprende y reacciona a los requerimientos de sus clientes reflejan su grado de satisfacción y compromiso con ellos.

- Aprendizaje organizativo (Organizational Learning): La organización que capta señales del entorno basadas en sus éxitos o fracasos logran tener oportunidades que a su vez generan nuevas competencias para innovarse y desarrollarse.

d) *Misión (Mission)*

Las organizaciones con un sentido de misión proporcionan una clara dirección que ayuda a definir un adecuado curso de acción entre las personas y la organización, las cuales permitan cumplir metas y objetivos estratégicos para contribuir a corto y largo plazo con la creación y fomentación del compromiso organizacional. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention): La organización muestra de manera transparente su propósito estratégico dejando claro como sus empleados aportan en el crecimiento de la organización.
- Metas y objetivos (Goals and Objectives): Un conjunto claro de metas y objetivos se pueden relacionar con la misión, visión y la estrategia que ayude a fomentar una dirección clara del trabajo.
- Visión (Vision): La visión significa que la organización tienen una perspectiva compartida sobre como desea verse en el futuro, esto le da un propósito y viene a ser la razón de ser de la empresa.



3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Determinar los rasgos de la cultura organizacional existente en una empresa constructora en la ciudad de Quito.

3.2. Objetivos Específicos

Identificar el nivel de implicación cultural presente en una empresa constructora en la ciudad de Quito.

Explorar el nivel de consistencia cultural presente en una empresa constructora en la ciudad de Quito.

Describir el nivel de adaptabilidad cultural presente en una empresa constructora en la ciudad de Quito.

Determinar el nivel de misión cultural presente en una empresa constructora en la ciudad de Quito.

3.3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los rasgos culturales existentes en una empresa constructora en la ciudad de Quito?

4. MÉTODO

4.1. Tipo de diseño y enfoque

4.1.1. Diseño

La presente investigación tiene un diseño descriptivo. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”(Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.104).

Para la presente investigación se asignó un tiempo específico para su ejecución, dentro de la cual se recolecto la información de la muestra entre los meses de mayo y junio de 2015.

4.1.2. Enfoque

El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativo, dado que se “utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente” (Gómez, 2006, p. 60), dentro de la cual se hará uso de estadística y de medición tipo numérica. En el caso de esta investigación se utilizó un test, que sirvió para la recolección de datos.

4.2. Muestreo/Participantes

La muestra está conformada por el número de personal que labore dentro de la empresa que cumpla con las siguientes características: género masculino y femenino, formación académica mínima de bachillerato, además, de haber permanecido por un período no menor de un año en cargos tales como Gerencia, Departamento de Estructuras, Departamento de Seguridad Industrial, Personal Administrativo, Departamento de Bodega y Mantenimiento y parte del

personal operativo que cumpla con los criterios antes mencionados, dentro de una empresa constructora en la ciudad de Quito.

De tal manera que, esta investigación tiene un tipo de muestreo no probabilística, dado que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación” (Hernández et al., 2006, p. 241).

Las variables sociodemográficas, fueron destacadas, ya que se dio una diferenciación de las percepciones en variables como, género, edad, instrucción académica y cargos que ocupan.

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> - Participantes de ambos sexos. - Tener formación académica mínima de bachiller. - Ocupen cargos administrativos y operativos en la empresa constructora. - Permanencia en el cargo designado por un periodo no menor a un año. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal con discapacidad alta diagnosticada en la parte cognitiva. - Personal femenino que esté en periodo de gestación.

4.3. Recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizará una Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison y colaboradores, llamada Denison Organizational Culture Survey (DOCS). (Anexo 1)

“Este cuestionario, compuesto por 60 ítems que identifican 12 tipos culturales, que a su vez se agrupan en cuatro dimensiones, ha demostrado su influencia para aumentar la efectividad organizacional” (Bonavia et al., 2010, p. 1).

En su adaptación al español realizada por Bonavia, Prado y García-Hernández en 2010, no hubo cambios en su estructura como tal, lo que si hubo fue sinónimos en algunas palabras para un mejor entendimiento al lenguaje español.

Tabla 3. Cuadro de dimensiones de DOCS

Variable	Dimensión	Sub escalas	Ítems
Denison Organizational Culture Survey	Implicación	Empowerment	1 a la 5
		Trabajo en equipo	6 a la 10
		Desarrollo de capacidades	11 a la 15
	Consistencia	Valores centrales	16 a la 20
Acuerdo		21 a la 25	
Coordinación e integración		26 a la 30	
Adaptabilidad	Orientación al cambio	31 a la 35	
	Orientación al cliente	36 a la 40	
	Aprendizaje organizativo	41 a la 45	
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46 a la 50	
	Metas y objetivos.		
	Visión	51 a la 55 56 a la 60	

De igual forma está conformada por una escala de Likert de 5 puntos como se plantea en la siguiente tabla 4:

Tabla 4. Escala de Likert DOCS

Respuestas	Valor Numérico Asignado
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

En cuanto a los datos psicométricos, el Alfa de Cronbach en las dimensiones son las siguientes: implicación ($\alpha=0,90$), consistencia ($\alpha=0,87$), adaptabilidad ($\alpha=0,87$) y misión ($\alpha=0,93$) (Bonavia, Prado y García-Hernández 2010, p. 24). Para la utilización de esta escala, se contó tanto con la autorización de Denison el autor original como de Bonavia, quien fue una de las personas que realizaron la adaptación al español de este instrumento.

Para cada sub escala en su respectiva dimensión se procederá a sumar cada 5 preguntas las respuestas asignadas con valores que van desde 5 (totalmente de acuerdo) hasta 1 (totalmente en desacuerdo). Dichos valores pueden tener un mínimo de 0 puntos hasta un máximo de 25 puntos por cada sub escala. Una vez obtenidos los resultados se procede con el análisis de la estadística correspondiente.

4.4. Procedimiento

1. Con la primera empresa con la que se había hecho el contacto inicialmente se realizó el primer acercamiento a la muestra por medio del contacto de la alta gerencia de la empresa constructora, con una posterior reunión con los gerentes para resolver inquietudes y solicitar los permisos respectivos. La misma respondió de manera positiva en realizar la aplicación de este instrumento a sus trabajadores. Sin embargo posteriormente por problemas internos de la empresa muchas personas que laboraban decidieron renunciar por lo cual el número de la

muestra bajó considerablemente, razón por la cual se hizo contacto con otra empresa del mismo giro del negocio, misma que se mostró muy entusiasmada en colaborar en esta investigación, y se procedió de manera similar a la anterior empresa acordando una visita para la aplicación de los instrumentos. (Anexo 4)

2. Una vez otorgada la autorización de la nueva empresa se procedió a acordar un lugar, fecha y hora específica para realizar la prueba piloto a un total de 10 personas para comprobar que la dialéctica vaya de acuerdo con el lenguaje del país. Esto sirve para calcular la confiabilidad inicial y de ser posible, la validez del instrumento a utilizar. (Hernández et al., 2006, p. 306). (Anexo 5 y 7)

Conjuntamente al instrumento se le agregó una sección en que se requirió datos de género, edad, escolaridad y puesto que ocupa para un posterior análisis. Finalmente tras la aplicación se comprobó que algunas palabras eran poco claras, ya que al ser un test adaptado en España contiene terminologías diferentes a las del país, por lo cual se procedió a cambiar términos usados en el Ecuador. (Anexo 8)

3. Al ser una empresa constructora, tiene personal en diferentes obras tanto en provincias como dentro de la misma ciudad, por lo cual me asignaron además de la matriz de la empresa ir a 5 obras que se encontraban dentro del distrito para recabar la información requerida. Con lo cual se contactó con cada Superintendente de Obra, para fijar una hora y fecha para la aplicación del instrumento. Una vez coordinado los puntos anteriores se precedió a aplicar el instrumento que mide cultura organizacional DOCS, las instrucciones que se dieron fueron las siguientes:

“El siguiente cuestionario tiene como finalidad el determinar los rasgos de cultura organizacional existente dentro de una empresa

constructora en la ciudad de Quito. Para completar el cuestionario conteste qué tan de acuerdo o desacuerdo esta con el enunciado marcando con una **X** en la casilla correspondiente. Si tiene alguna inquietud o duda por favor levante la mano. Resulta conveniente mencionar que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Sea lo más honesto posible en sus respuestas. Gracias por su colaboración.” (Anexo 8)

4. Una vez recolectada toda la información del instrumento se procedió a ingresar toda la información en el programa estadístico (SPSS) y en Microsoft Office Excel 2010 ejecutando los análisis respectivos.

4.5. Plan de análisis de datos

Una vez recolectados los datos obtenidos en el instrumento y el procesamiento de los mismos se inició el análisis de la información por medio de un análisis estadístico, en donde se emplearán programas tales como:

1. Microsoft Office Excel 2010
2. Programa Statistical Package for the Social Scienses (SPSS), el cual es un esquema estadístico, que permite trabajar con bases de datos, generando análisis de las mismas.
3. A su vez se empleó estadística descriptiva que permitió describir los datos y puntuaciones obtenidas, las técnicas estadísticas que se utilizaran son:
 - Medidas de tendencia central: media.
 - Medidas de dispersión: desviación estándar, valor mínimo, valor máximo.
4. Para cada una de las variables a medir, se utilizará barras de gráficos.

5. RESULTADOS

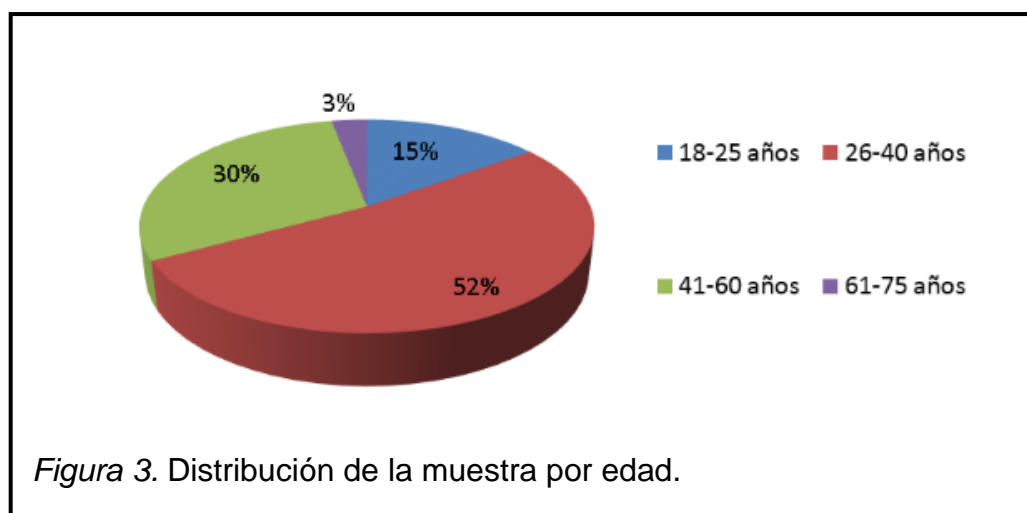
La muestra final estuvo conformada por 60 empleados que laboran en una empresa constructora tanto en su matriz como en las 5 obras que se encuentran dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

5.1. Datos demográficos

Los datos demográficos obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 5. Distribución de la muestra por edad

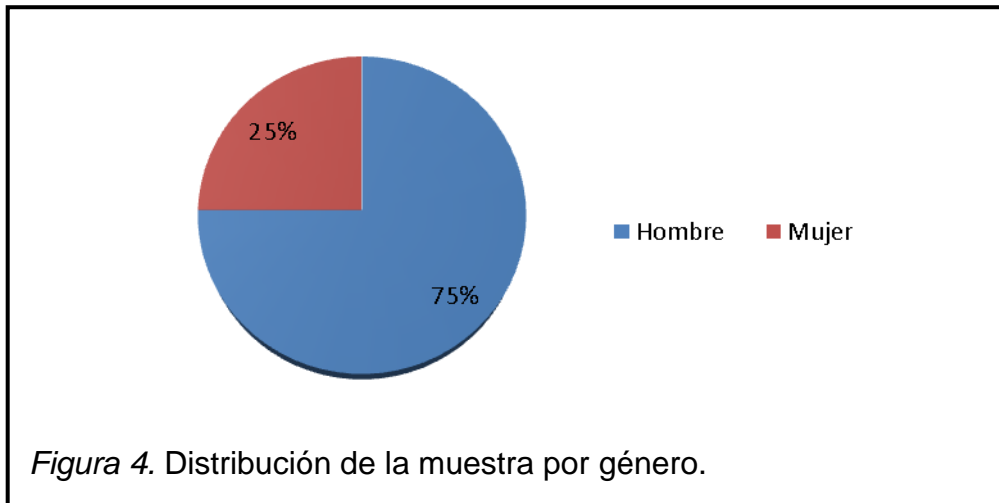
Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
Intervalo 18-25 años	9	15%
Intervalo 26-40 años	31	52%
Intervalo 41-60 años	18	30%
Intervalo 61-75 años	2	3%
Total	60	100%



En este gráfico se observa que el personal de la empresa en lo que respecta a la variable edad se ubica en mayor porcentaje en un rango de 26 a 40 años siendo un 52% del total, mientras que en menor porcentaje con un 3% se encuentran las personas que oscilan entre los 61 a 75 años, dando como resultado que esta empresa se enfoca en contratar a personal joven.

Tabla 6. Distribución de la muestra por género

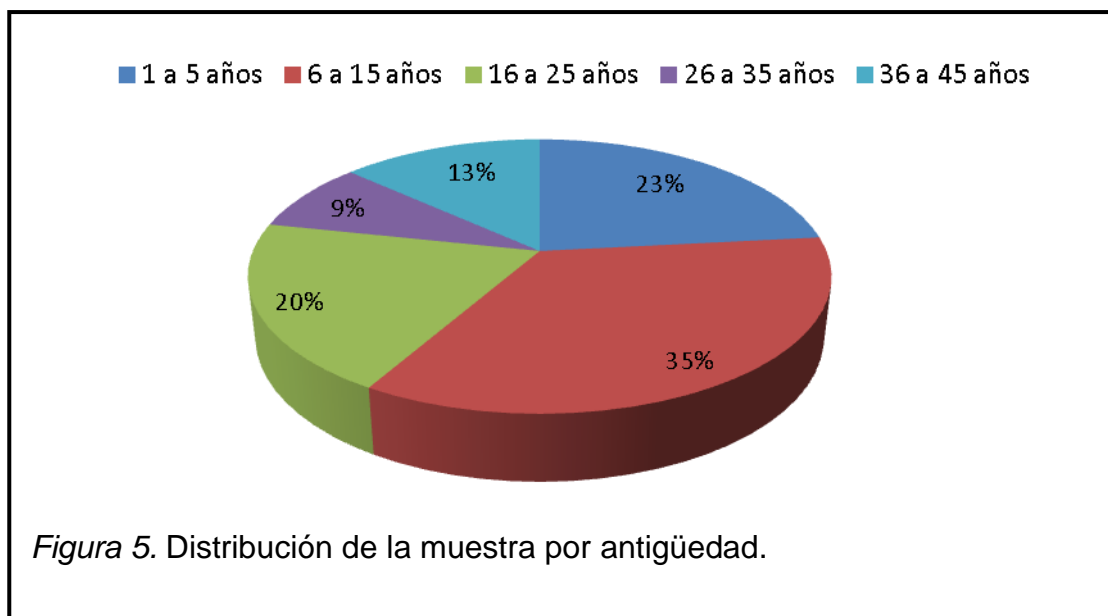
Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	45	75%
Mujer	15	25%
Total	60	100%



Como se puede observar en la tabla y figura de las 60 personas encuestadas, 45 corresponden al género masculino con un 75% mientras que 15 corresponden al género femenino con un 25%. Resaltando que en este giro de negocio hay más hombres que mujeres.

Tabla 7. Distribución de la muestra por antigüedad

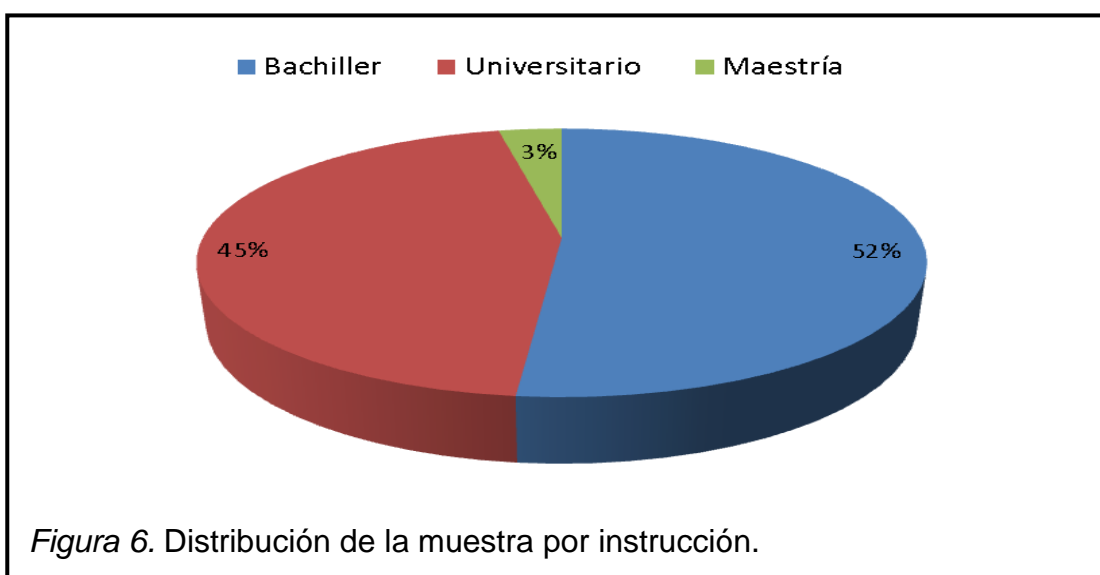
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Intervalo 1 a 5 años	14	23%
Intervalo 6 a 15 años	21	35%
Intervalo 16 a 25 años	12	20%
Intervalo 26 a 35 años	5	8%
Intervalo 36 a 45 años	8	14%
Total	60	100%



Con respecto a la antigüedad en la organización, se puede apreciar que un 35% lleva laborando entre un rango de 6 a 15 años, mientras que el porcentaje más bajo sería un 8% que representa a las personas que llevan laborando en un periodo de 26 a 35 años. Con esto se puede deducir que las personas si tienen fidelidad a la empresa.

Tabla 8. Distribución de la muestra por escolaridad

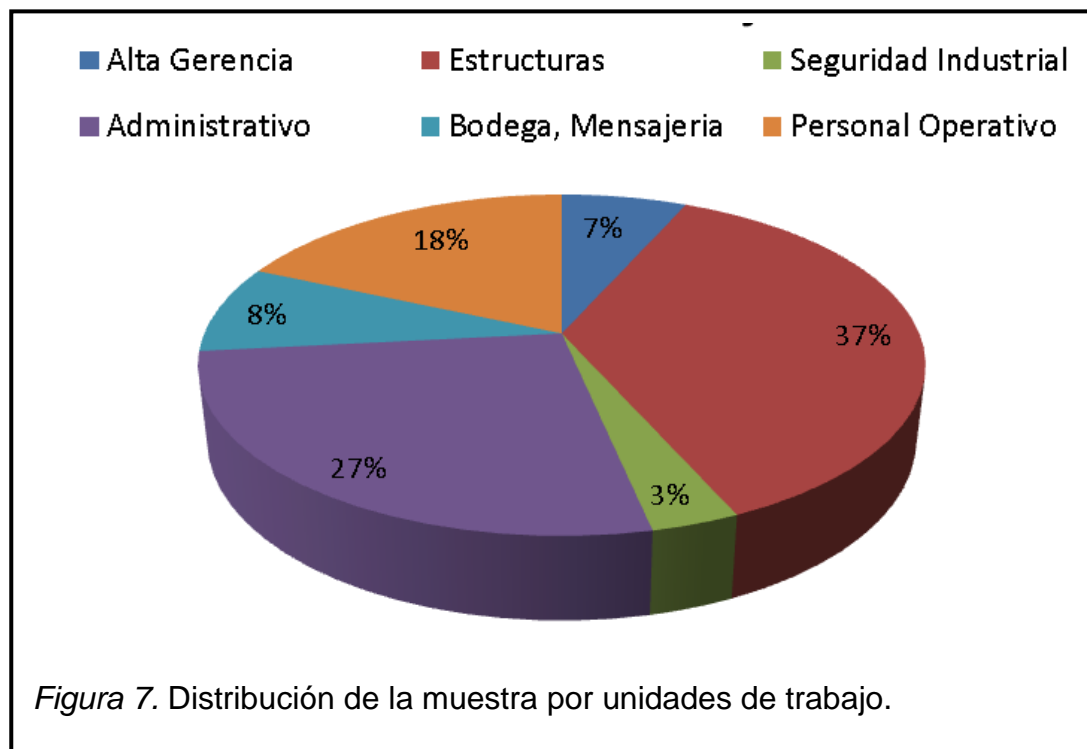
Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	31	52%
Universitario	27	45%
Maestría	2	3%
Total	60	100%



Al contemplar la tabla y figura con frecuencia del grado de instrucción, se evidencia que la mayoría del personal representado con un 52% posee un nivel académico de bachiller únicamente, donde un 45% del personal posee un título universitario mientras que un 3% posee un título de cuarto nivel como maestrías.

Tabla 9. Distribución de la muestra por unidades de trabajo

Unidad	Frecuencia	Porcentaje
Alta Gerencia	4	7%
Estructuras	22	37%
Seguridad Industrial	2	3%
Administrativo	16	27%
Bodega, Mensajería	5	8%
Personal Operativo	11	18%
Total	60	100%



En la tabla y figura anterior se muestra que el 37% del personal trabaja en estructuras, es decir trabajan en obra, mientras que el 27% del personal trabaja en la parte administrativa; en esta unidad se encuentra Recursos Humanos, Contabilidad, Adquisición y Requerimientos, entre otros departamentos. Contrastando se encuentra la unidad de Seguridad Industrial con el 3% de personal.

5.2. Dimensiones de la cultura organizacional

A continuación se mostrarán los resultados del total de la muestra en cada una de las dimensiones que analiza el instrumento DOCS.

Para el análisis de resultados:

1. Para sacar la frecuencia se realizó un conteo de cuantas personas se mostraban en total desacuerdo hasta llegar al total acuerdo (tomar en cuenta que es una escala de Likert con 5 opciones posibles de respuesta).
2. Posterior a esto se procedió a sumar los valores anteriores los cuales no pueden sobrepasar las 300 respuestas posibles (se multiplica las 60 personas encuestadas con 5 preguntas asignadas para cada dimensión).
3. Se saca el promedio el cual vendría a ser el número posible de personas que respondieron en base a la escala de Likert, este valor no debe superar a las 60 personas encuestadas.
4. Para obtener finalmente el porcentaje se divide el valor de cada frecuencia para las 300 respuestas posibles.

Cabe aclarar que por cada sub escala se presentará un cuadro estadístico, el cual no tiene ningún tipo de análisis o relación con lo que se está estudiando más bien es un sustento estadístico de la información obtenida.

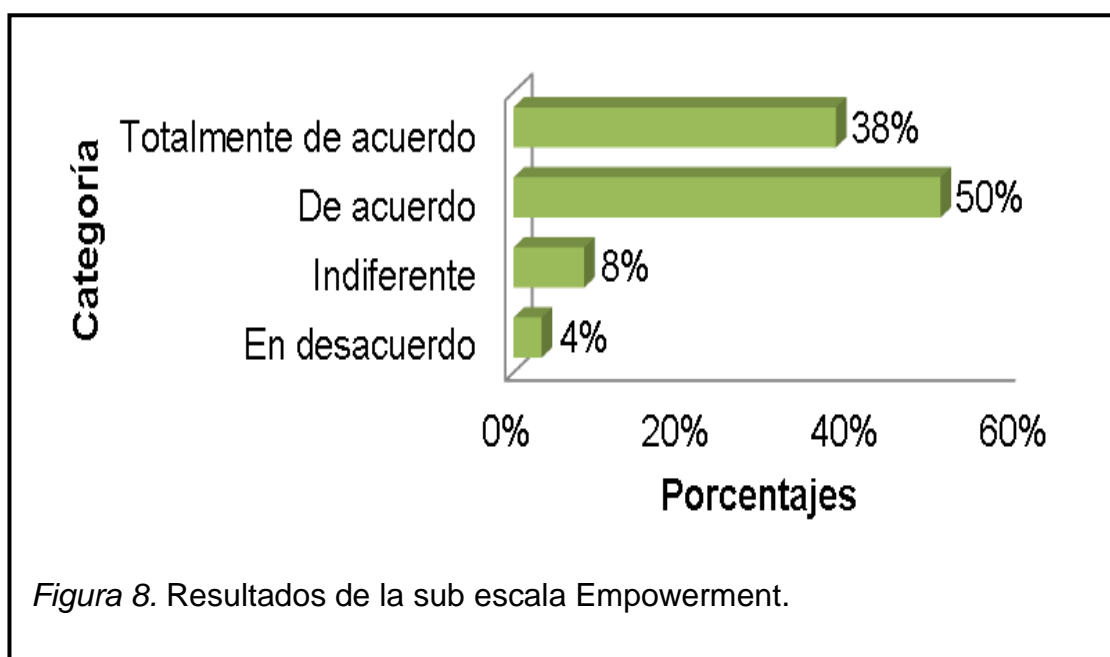
5.2.1. Dimensión Implicación

Como se muestra en el modelo, la dimensión de Implicación consta de tres sub escalas o índices que son empowerment, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades.

Esta dimensión se enfoca en cómo las organizaciones crean un sentido de pertenencia y responsabilidad para generar un mayor compromiso individual y organizacional

Tabla 10. Resultados de la sub escala Empowerment

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
En desacuerdo	10	2	4%
Indiferente	25	5	8%
De acuerdo	151	30	50%
Totalmente de acuerdo	114	23	38%
Total Respuestas	300	60	100%



En esta sub escala de Empowerment, las personas tienen libertad de tomar decisiones sobre cómo gestionar su trabajo, dándoles sentido de pertenencia, iniciativa y responsabilidad.

Del total de la muestra se puede determinar que el 38% que es equivalente a 23 personas están totalmente de acuerdo con este índice, el 50% equivalente a 30 personas están de acuerdo, el 8% equivalente a 5 personas se encuentran indiferentes a este tipo de cambios mientras que el 4% equivalente a 2 personas se muestran totalmente en desacuerdo en esta sub escala.

Por lo cual, se puede mencionar que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 88% representado por 53 encuestados logran tomar decisiones no solo de su puesto sino de otros siempre y cuando sea informada la decisión tomada a una instancia superior.

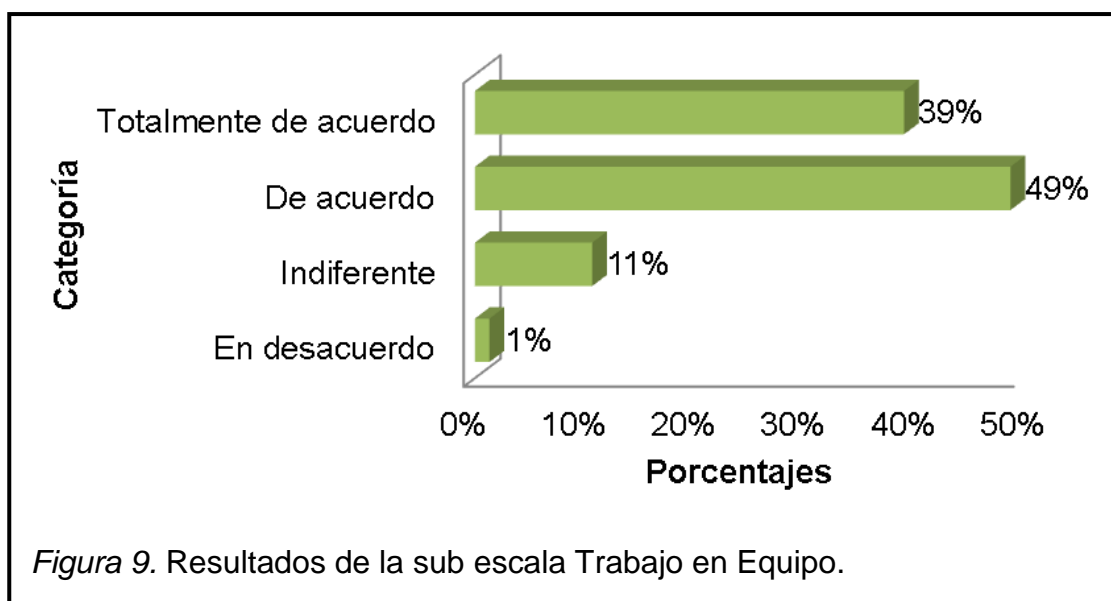
Tabla 11. Cuadro estadístico de la sub escala Empowerment

Empowerment	Puntuación
Mínimo	12
Máximo	25
Media	21,15
Desviación Estándar	2,46

La tabla 11 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala empowerment en su dimensión implicación, la cual arrojó una media de 21,15 y una desviación estándar de 2,46.

Tabla 12. Resultados de la sub escala Trabajo en Equipo

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
En desacuerdo	4	2	1%
Indiferente	32	6	11%
De acuerdo	146	29	49%
Totalmente de acuerdo	117	23	39%
Total Respuestas	300	60	100%



La sub escala de Trabajo en Equipo consiste en que un grupo de trabajo pueda desarrollar su potencial a través de metas comunes.

La tabla 12 muestra la sub escala de trabajo en equipo la cual presenta un 39% que es equivalente a 23 personas se encuentran totalmente de acuerdo, el 49% equivalente a 29 personas se encuentran de acuerdo, el 11% equivalente a 6 personas se muestran indiferentes a este índice mientras que el 1% equivalente a 2 personas se muestran en desacuerdo con esta sub escala.

Por lo cual, se puede mencionar que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 88% de los encuestados representado por 52 encuestados que reconocen que se fomenta el trabajo en equipo donde las ideas son apoyadas para el cumplimiento de objetivos antes propuestos.

Tabla 13. Cuadro estadístico de la sub escala Trabajo en Equipo

Trabajo en equipo	Puntuación
Mínimo	13
Máximo	25
Media	21,23
Desviación Estándar	2,66

La tabla 13 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala trabajo en equipo en su dimensión implicación, la cual arrojó una media de 21,23 y una desviación estándar de 2,66.

Tabla 14. Resultados de la sub escala Desarrollo de Capacidades

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	2	2%
En desacuerdo	30	6	10%
Indiferente	47	9	16%
De acuerdo	140	28	47%
Totalmente de acuerdo	75	15	25%
Total Respuestas	300	60	100%

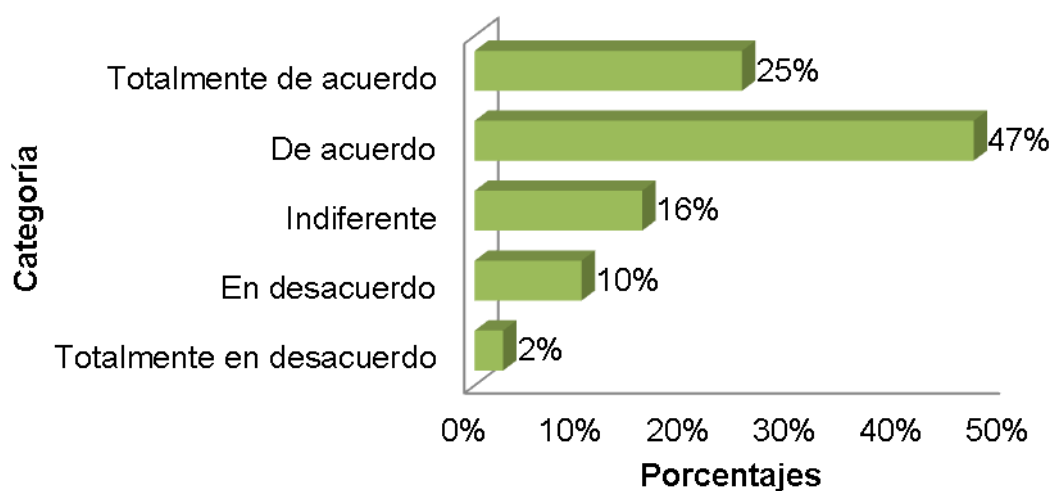


Figura 10. Resultados de la sub escala Desarrollo de Capacidades.

En la sub escala de Desarrollo de Capacidades las organizaciones realizan planes de mejora para incrementar las habilidades y competencias de sus colaboradores.

Dentro de la sub escala de desarrollo de capacidades, se puede acotar que el 25% que es equivalente a 15 personas está totalmente de acuerdo, el 47%

equivalente a 28 personas está de acuerdo en este aspecto, el 16% equivalente 9 personas se muestran indiferentes mientras que el restante 10% equivalente a 6 personas se muestran en desacuerdo y el 2% equivalente a 2 personas se muestran totalmente en desacuerdo con en este índice.

Por lo que se puede mencionar que si se agrupan las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo nos da un total de un 12% conformado por un total de 8 personas mientras que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 72% conformado por 43 encuestados que afirman que se los capacita para asignarles nuevas funciones y responsabilidades acorde a sus habilidades y conocimientos.

Tabla 15. Cuadro estadístico de la sub escala Desarrollo de capacidades

Desarrollo de capacidades	Puntuación
Mínimo	11
Máximo	24
Media	19,06
Desviación Estándar	2,67

La tabla 15 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala de desarrollo de capacidades en su dimensión de implicación, la cual arrojó una media de 19,06 y una desviación estándar de 2,67.

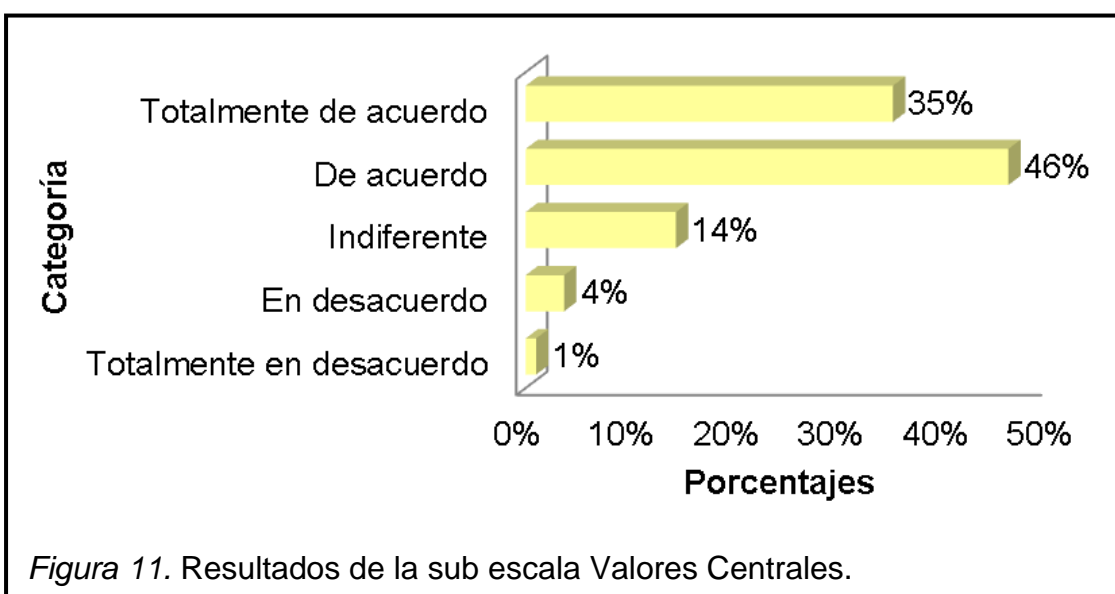
5.2.2. Dimensión Consistencia

Como se muestra en el modelo, la dimensión de Consistencia consta de tres sub escalas o índices que son valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.

Esta dimensión se enfoca en la integración, coordinación y control para tener un sistema basado en el apoyo tanto de sus pares como de los altos mandos.

Tabla 16. Resultados de la sub escala Valores Centrales

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1	1%
En desacuerdo	11	2	4%
Indiferente	43	9	14%
De acuerdo	138	27	46%
Totalmente de acuerdo	105	21	35%
Total Respuestas	300	60	100%



En la sub escala de Valores Centrales, las personas que laboran dentro de una organización comparten valores los cuales generan identidad y una alineación con los valores institucionales.

De los resultados de la muestra se puede observar que el 35% conformado por 21 personas se encuentran totalmente de acuerdo con este índice, el 46% conformado por 27 personas se encuentran de acuerdo, el 14% conformado por 9 personas se muestran indiferentes a estas preguntas, el 4% representado por 2 personas de los encuestados se muestran en desacuerdo y el 1% representado por 1 persona se encuentra totalmente en desacuerdo con este índice.

Por lo tanto se puede determinar que si se agrupan las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo nos da un total del 5% conformado por un total de 3 personas mientras que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 81% conformado por 48 encuestados que tienen claro que los valores son fundamentales en la toma de decisiones, las cuales deben ser coherentes y mantenerse de manera consistente y a su vez generar identidad y una vinculación con los valores institucionales.

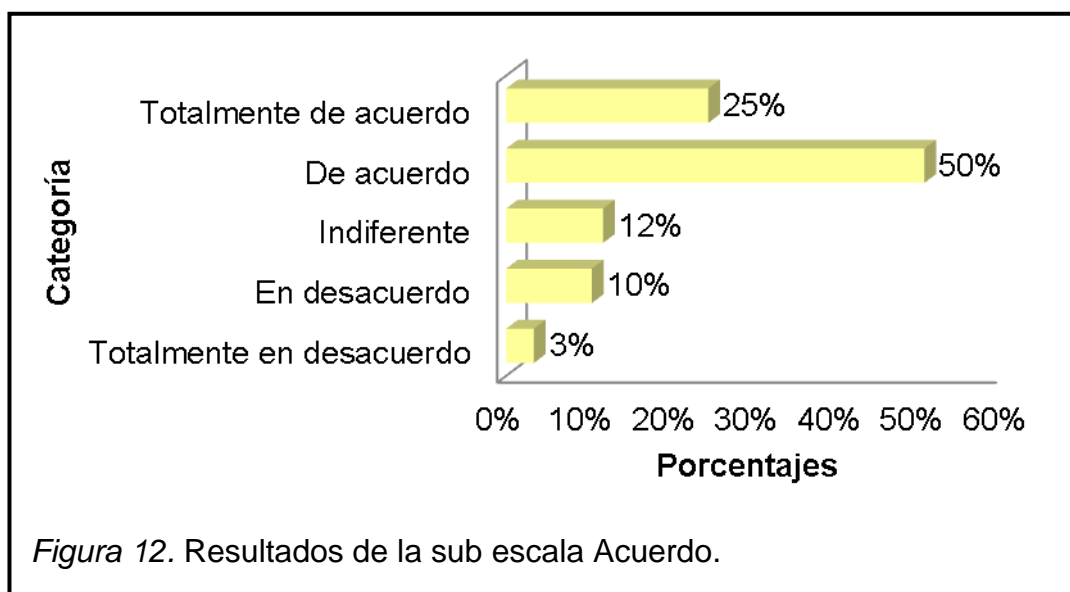
Tabla 17. Cuadro estadístico de la sub escala Valores Centrales

Valores Centrales	Puntuación
Mínimo	11
Máximo	25
Media	20,51
Desviación Estándar	2,99

La tabla 17 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala de valores centrales en su dimensión de consistencia, la cual arrojó una media de 20,51 y una desviación estándar de 2,99.

Tabla 18. Resultados de la sub escala Acuerdo

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	2	3%
En desacuerdo	31	6	10%
Indiferente	35	7	12%
De acuerdo	151	30	50%
Totalmente de acuerdo	73	15	25%
Total Respuestas	300	60	100%



En la sub escala de Acuerdo, los miembros de uno o varios grupos logran llegar a convenios en donde se pone en evidencia la habilidad de conciliación de conflictos.

La muestra arrojó un 25% conformada por 15 personas se encuentran totalmente de acuerdo, el 50% conformada por 30 personas se mostraron de acuerdo con estas premisas, el 12% conformada por 7 personas se mostraron indiferentes mientras que el 10% conformada por 6 personas se encuentran en

desacuerdo y el 3% representada por 2 personas se encuentran totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto, se puede determinar que si se agrupan las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo nos da un total de un 13% conformado por un total de 8 personas mientras que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 75% equivalente a 45 encuestados que afirman llegar a un acuerdo al momento de surgir problemas o cuestiones difíciles dentro de la organización.

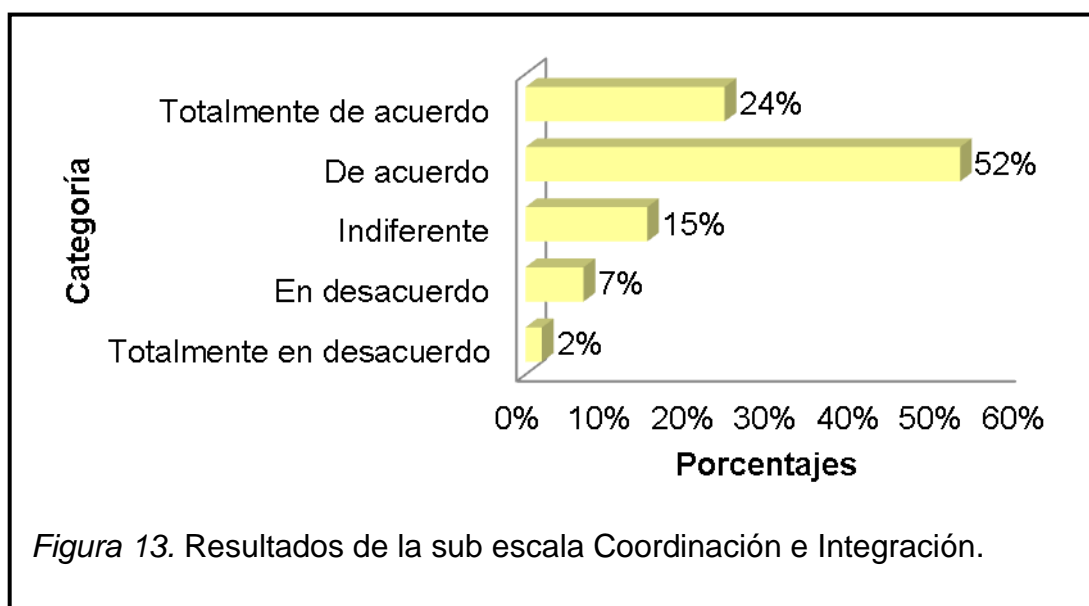
Tabla 19. Cuadro estadístico de la sub escala Acuerdo

Acuerdo	Puntuación
Mínimo	5
Máximo	24
Media	19,10
Desviación Estándar	3,20

La tabla 19 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala de acuerdo en su dimensión de consistencia, la cual arrojó una media de 19,10 y una desviación estándar de 3,20

Tabla 20. Resultados de la sub escala Coordinación e Integración

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	1	2%
En desacuerdo	21	4	7%
Indiferente	44	9	15%
De acuerdo	157	31	52%
Totalmente de acuerdo	72	15	24%
Total Respuestas	300	60	100%



La sub escala de Coordinación e Integración se presta atención a una o varias unidades de trabajo para que los objetivos comunes beneficien a la organización y a sí mismos.

Los resultados muestran que el 52% conformado por 31 personas se encuentran totalmente de acuerdo, el 24% conformado por 15 personas se encuentran de acuerdo entretanto el 15% representado por 9 personas se

muestran indiferentes con dichas premisas. El 7% conformada por 4 personas se muestran en desacuerdo y el 2% conformada por 1 persona se encuentra totalmente en desacuerdo con esta sub escala.

Por lo tanto, se puede determinar que si se agrupan las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo nos da un total de un 9% conformado por un total de 5 personas mientras si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 76% representado por 46 encuestados afirman que el trabajo es coordinado e integrado para toda la organización.

Tabla 21. Cuadro estadístico de la sub escala Coordinación e Integración

Coordinación e Integración	Puntuación
Mínimo	12
Máximo	25
Media	19,47
Desviación Estándar	2,46

La tabla 21 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala de coordinación e integración en su dimensión de consistencia, la cual arrojó una media de 19,47 y una desviación estándar de 2,46.

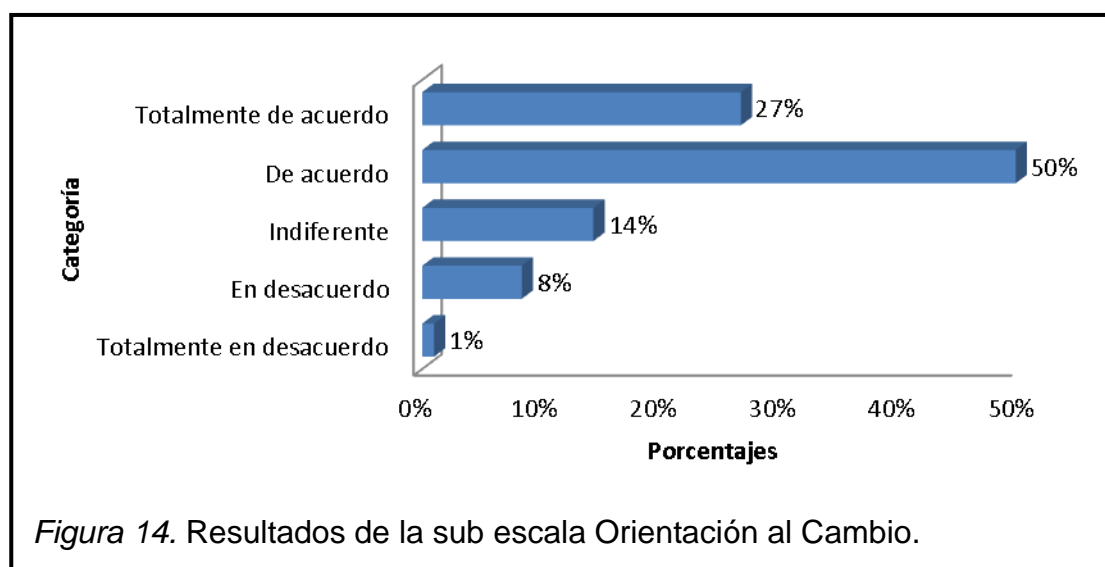
5.2.3. Dimensión Adaptabilidad

La dimensión de Adaptabilidad consta de tres sub escalas o índices que son: orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo.

Esta dimensión se enfoca en explorar cómo las organizaciones observan y responden a diferentes ambientes, personas o estructuras para adaptarse a dichos procesos.

Tabla 22. Resultados de la sub escala

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1	1%
En desacuerdo	25	5	8%
Indiferente	43	8	14%
De acuerdo	149	30	50%
Totalmente de acuerdo	80	16	27%
Total Respuestas	300	60	100%



La sub escala Orientación al Cambio hace que las organizaciones creen nuevos espacios que permitan la generación de ideas así como el predecir futuros cambios.

Se puede manifestar que en el índice de orientación al cambio, la muestra arroja que un 27% representado por un total de 16 personas se encuentran totalmente de acuerdo, el 50% representado por un total de 30 personas se encuentran de acuerdo con las premisas, entretanto que el 14% equivalente a 8 personas se muestran indiferentes a este índice. El 8% equivalente a 5 personas se manifiestan estar en desacuerdo y el 1% equivalente a 1 persona manifiesta estar en total desacuerdo con esta sub escala.

Por lo tanto, se puede determinar que si se agrupan las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo nos da un total de un 9% conformado por un total de 6 personas mientras que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 77% conformado por 46 encuestados que afirman tener una amplia apertura a nuevas ideas o procesos dado que ven a los cambios como una parte importante del crecimiento organizacional.

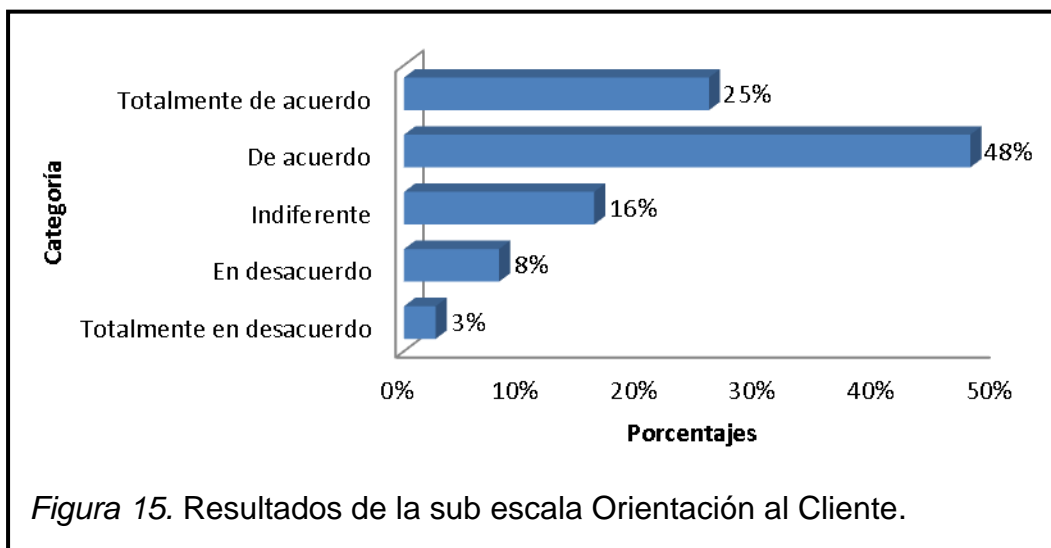
Tabla 23. Cuadro estadístico de la sub escala Orientación al Cambio

Orientación al Cambio	Puntuación
Mínimo	13
Máximo	25
Media	19,63
Desviación Estándar	2,45

La tabla 23 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala de orientación al cambio en su dimensión de adaptabilidad, la cual arrojó una media de 19,63 y una desviación estándar de 2,45.

Tabla 24. Resultados de la sub escala Orientación al Cliente

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	2	3%
En desacuerdo	24	5	8%
Indiferente	48	10	16%
De acuerdo	143	28	48%
Totalmente de acuerdo	77	15	25%
Total Respuestas	300	60	100%



En la sub escala de Orientación al Cliente, las organizaciones ven como un punto importante a sus clientes por ende reflejan su compromiso y satisfacción con los mismos.

De las personas encuestadas se obtuvo que un 25% representado por un total de 15 personas se encuentran totalmente de acuerdo, el 48% representado por un total de 28 personas se hallan de acuerdo entretanto el 16% representado por 10 personas se muestran indiferentes con las premisas. Entretanto el 8%

equivalente a 5 personas se señalan estar en desacuerdo y el 3% conformado por 2 personas señalan estar en total desacuerdo con esta sub escala.

Por lo tanto, se puede determinar que si se agrupan las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo nos da un total de un 11% conformado por un total de 7 personas mientras que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 73% conformado por 43 encuestados que afirman tener en cuenta al cliente interno como externo para un mejor proceso organizacional.

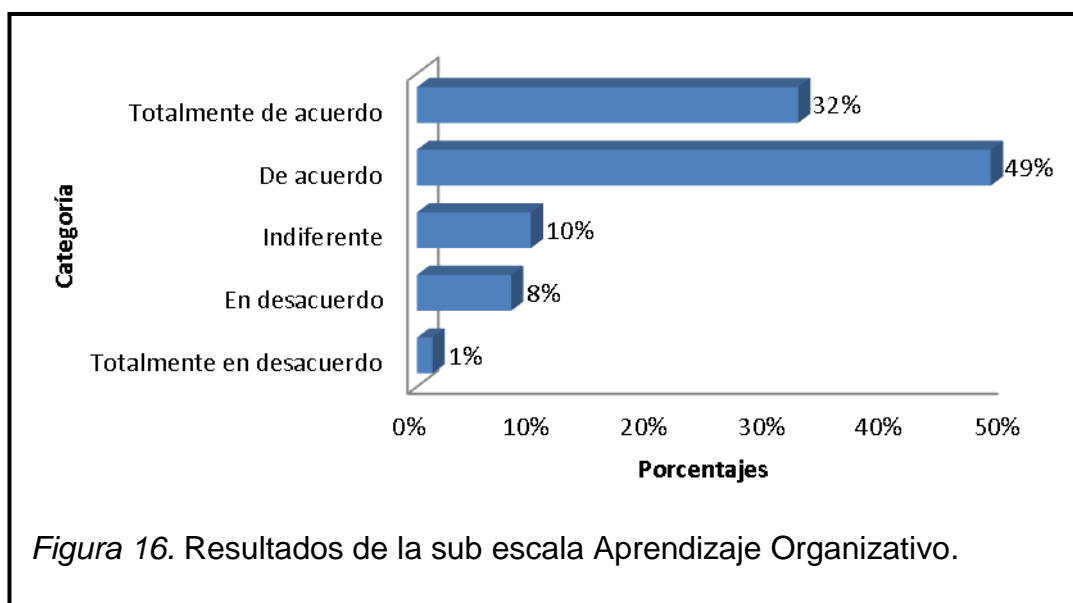
Tabla 25. Cuadro estadístico de la sub escala Orientación al Cliente

Orientación al Cliente	Puntuación
Mínimo	13
Máximo	25
Media	19,28
Desviación Estándar	2,41

La tabla 25 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala de orientación al cliente en su dimensión de adaptabilidad, la cual arrojó una media de 19,28 y una desviación estándar de 2,41

Tabla 26. Resultados de la sub escala Aprendizaje Organizativo

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	1	1%
En desacuerdo	24	5	8%
Indiferente	29	6	10%
De acuerdo	146	29	49%
Totalmente de acuerdo	97	19	32%
Total Respuestas	300	60	100%



En esta sub escala de Aprendizaje Organizativo las organizaciones aprenden de sus éxitos y errores para innovarse y desarrollarse con un enfoque a largo plazo.

Se puede manifestar que un 32% representado por 19 personas se encuentran totalmente de acuerdo, el 49% de la muestra representado por un total de 29 personas están de acuerdo con este elemento, el 10% equivalente a 6 personas se muestra indiferente a este índice. Contrastando con un 8%

equivalente a 5 personas se muestran en desacuerdo y el restante 1% equivalente a 1 persona se manifiesta totalmente en desacuerdo con esta sub escala.

Por lo tanto, se puede determinar que si se agrupan las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo nos da un total de un 9% conformado por un total de 6 personas mientras que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 81% conformado por 48 encuestados que afirman conseguir conocimientos a través de los éxitos y los errores.

Tabla 27. Cuadro estadístico de la sub escala Aprendizaje Organizativo

Aprendizaje Organizativo	Puntuación
Mínimo	13
Máximo	25
Media	20,13
Desviación Estándar	2,40

La tabla 27 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala de aprendizaje organizativo en su dimensión de adaptabilidad, la cual arrojó una media de 20,13 y una desviación estándar de 2,40.

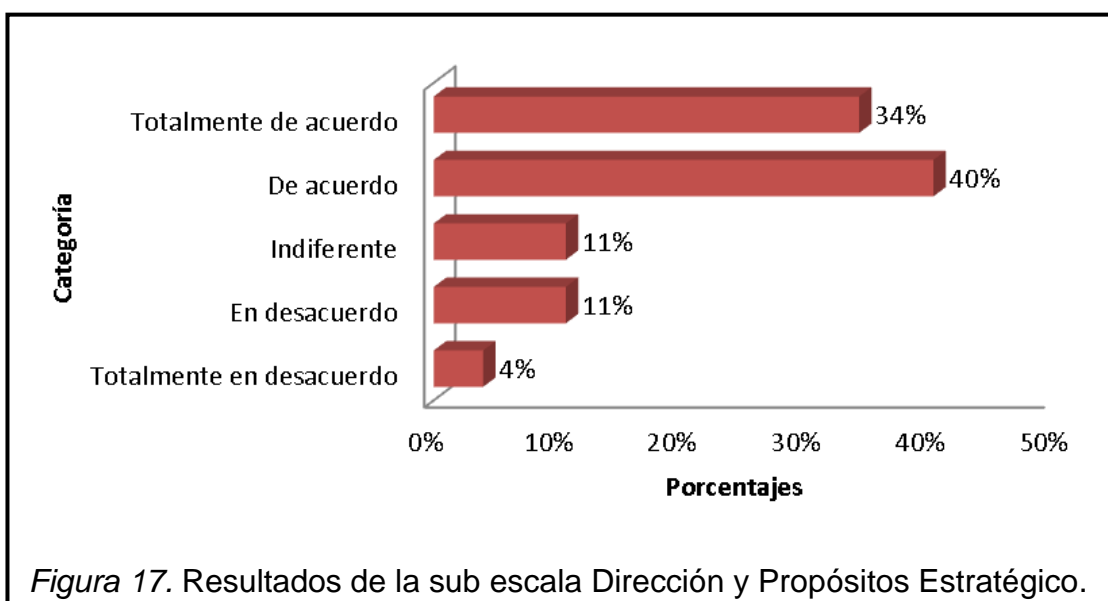
5.2.4. Dimensión Misión

Como se muestra en el modelo, la dimensión de Misión consta de tres sub escalas o índices que son: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión.

Esta dimensión se enfoca en el trabajo que realizan las personas que laboran en la organización y cómo este contribuye con su retraso o progreso institucional.

Tabla 28. Resultados de la sub escala Dirección y Propósitos Estratégicos

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	3	4%
En desacuerdo	32	6	11%
Indiferente	32	6	11%
De acuerdo	121	24	40%
Totalmente de acuerdo	103	21	34%
Total Respuestas	300	60	100%



En la sub escala de Dirección y Propósitos Estratégicos las organizaciones creen en el aporte de sus colaboradores para un crecimiento a largo plazo.

De la muestra investigada se puede observar que un 34% equivalente a 21 personas están totalmente de acuerdo, a su vez el 40% equivalente a 24 personas están de acuerdo entretanto el 11% equivalente a 6 personas se muestran indiferentes con este índice contrastando con un 11% equivalente a 6 personas se muestran en desacuerdo junto con un 4% representado por 3 personas señalan estar en total desacuerdo con estos elementos.

Por lo tanto, se puede determinar que si se agrupan las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo nos da un total de un 15% conformado por un total de 9 personas mientras que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 74% conformado por 45 encuestados que afirman poseer una dirección estratégica que refuerza la visión institucional.

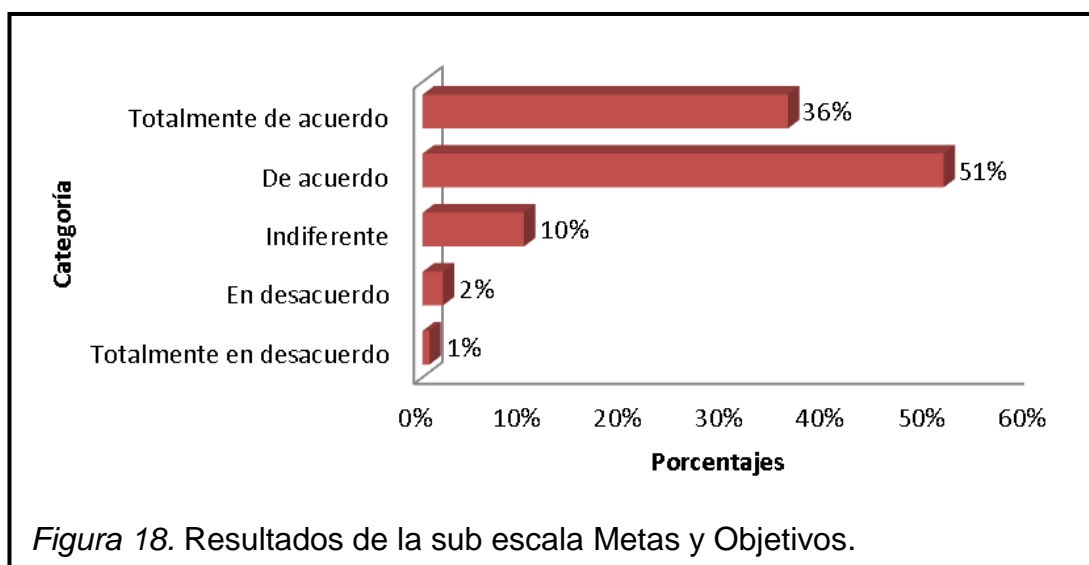
Tabla 29. Cuadro estadístico de la sub escala Dirección y Propósitos Estratégicos

Dirección y Propósitos	Puntuación
Mínimo	13
Máximo	24
Media	19,52
Desviación Estándar	2,43

La tabla 29 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala de dirección y propósitos estratégicos en su dimensión de misión, la cual arrojó una media de 19,52 y una desviación estándar de 2,43.

Tabla 30. Resultados de la sub escala Metas y Objetivos

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	1	1%
En desacuerdo	6	2	2%
Indiferente	30	5	10%
De acuerdo	154	31	51%
Totalmente de acuerdo	108	21	36%
Total Respuestas	300	60	100%



Se puede observar que en esta sub escala de Metas y Objetivos, la misión, visión y estrategias organizacionales pueden ayudar con las direcciones de trabajo.

Se obtuvo que un 36% equivalente a 21 personas de la muestra están totalmente de acuerdo, un 51% conformado por 31 personas están de acuerdo con este factor. Adicional a esto un 10% equivalente a 5 personas se muestran indiferentes a este índice. Contrastando con un 2% equivalente a 2 personas

se muestran en desacuerdo y el 1% restante representado por 1 persona manifiestan estar en total desacuerdo en cuanto a este índice.

Por lo tanto, se puede determinar que si se agrupan las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo nos da un total de un 3% conformado por un total de 3 personas mientras que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos da un total de un 87% conformado por 52 encuestados afirman que las metas y objetivos al ser realizados en corto plazo han logrado que se conecte la visión y estrategia organizacional a sus actividades diarias.

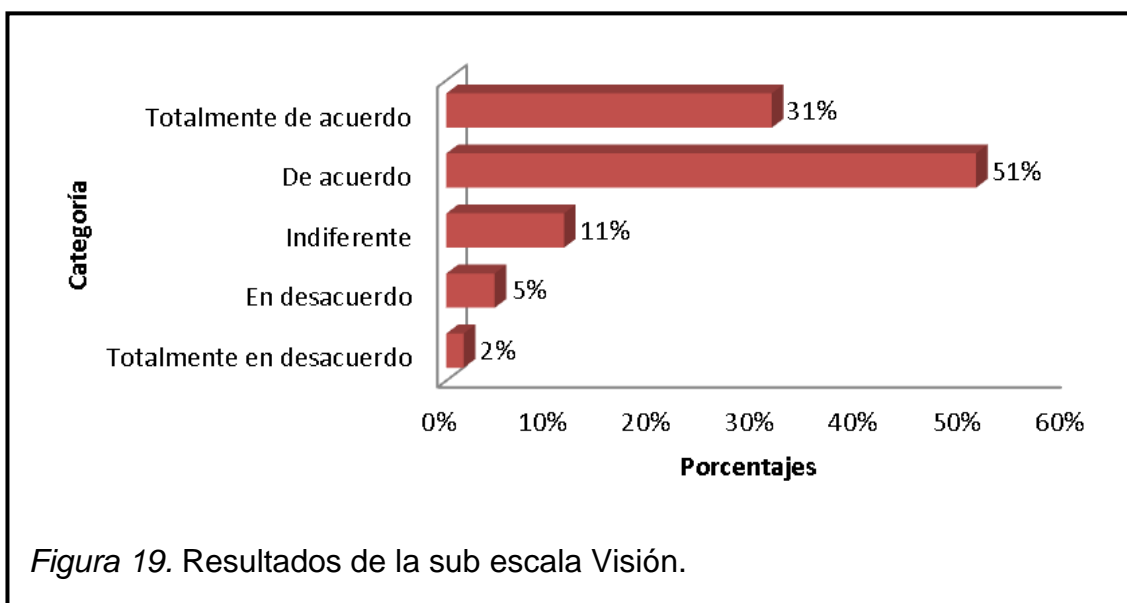
Tabla 31. Cuadro estadístico de la sub escala Metas y Objetivos

Metas y Objetivos	Puntuación
Mínimo	13
Máximo	25
Media	21,00
Desviación Estándar	2,88

La tabla 31 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala de metas y objetivos en su dimensión de misión, la cual arrojó una media de 21,00 y una desviación estándar de 2,88.

Tabla 32. Resultados de la sub escala Visión

Categoría	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	1	2%
En desacuerdo	14	3	5%
Indiferente	34	6	11%
De acuerdo	153	31	51%
Totalmente de acuerdo	94	19	31%
Total Respuestas	300	60	100%



En los resultados de la sub escala de Visión, las organizaciones y sus colaboradores tienen una visión a largo plazo que les permite enfocarse en propósitos a cumplir sin perder la razón de ser de la misma.

De la muestra total investigada se obtuvo que el 31% conformada por 19 personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo junto con un 51% conformado por 31 personas que respondieron estar de acuerdo con este

índice. Adicional a estos resultados se encuentra un 11% conformado por 6 personas que se muestran indiferentes respecto a este elemento. El 5% equivalente a 3 personas manifiestan estar en desacuerdo, el restante 2% equivalente a 1 persona señala estar en total desacuerdo con este índice.

Por lo tanto, se puede determinar que si se agrupan las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo nos da un total de un 7% conformado por un total de 4 personas mientras que si se agrupan las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo da un total de 82% conformado por 50 encuestados donde afirman que la visión es un factor importante en lo que la organización quiere lograr a largo plazo.

Tabla 33. Cuadro estadístico de la sub escala Visión

Visión	Puntuación
Mínimo	14
Máximo	25
Media	20,28
Desviación Estándar	2,55

La tabla 33 muestra los datos estadísticos descriptivos para la sub escala de visión en su dimensión de misión, la cual arrojó una media de 20,28 y una desviación estándar de 2,55.

Analizando los resultados obtenidos de este instrumento, se puede establecer que la cultura organizacional tiene un gran impacto en la personas encuestadas dado que respondieron de manera positiva, teniendo un 72% como valor más bajo en la dimensión de Implicación en la sub escala de Desarrollo de capacidades entretanto que con un 88% en las dimensiones de Implicación en la sub escalas de Empowerment y Trabajo en equipo se registraron los porcentajes más altos junto con un 87% en la dimensión de Misión en la sub escala de Metas y objetivos.

Las personas que respondieron que se sentían indiferentes con las preguntas formuladas fueron: con un porcentaje del 16% en la dimensión de Implicación en la sub escala de Desarrollo de capacidades y en la dimensión de Adaptación en la sub escala de Orientación al cliente no obstante también se registró como valor alto al 15% en la sub escala de Coordinación e integración.

Cabe destacar que un porcentaje representativo respondió estar en desacuerdo con las preguntas en cuestión tomando un rango del 10 al 15% como valores más altos, donde se obtiene lo siguiente: en la primera dimensión de Implicación en la sub escala de Desarrollo de capacidades se registró un 12%, en la segunda dimensión de Consistencia en la sub escala de Acuerdo se registró un 13%, en la tercera dimensión de Adaptabilidad en la sub escala de Orientación al cliente se reconoció un 11% y en la última dimensión de Misión en la sub escala de Dirección y propósitos estratégicos se reconoció un 15%.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1. Discusión

En los resultados obtenidos se pudo constatar que los trabajadores en una empresa constructora en la ciudad de Quito, mostraron una alta puntuación en todas las dimensiones con sus respectivas sub escalas, las cuales analizan diferentes rasgos culturales presentes en la mayoría de organizaciones.

Para Denison (2015) la cultura tiene un impacto enorme en las organizaciones donde se requiere una participación constante de toda la organización, en donde el modelo reconoce que hay varios aspectos de los niveles más profundos culturales de creencias y supuestos que son difíciles de generalizar en todas las organizaciones.

El Empowerment y el Trabajo en equipo en la dimensión de Implicación así mismo las Metas y objetivos en la dimensión Misión se obtuvieron los puntajes más altos en relación con las otras dimensiones, lo que quiere decir que esta organización ve la forma de poder vincular los propósitos y estrategias de la organización al sentido de responsabilidad y compromiso con los empleados. Es necesario tener una comunicación de doble vía para tener una fuerza de trabajo óptima. En la sub escala de Desarrollo de capacidades de la dimensión Implicación se presentó el puntaje más bajo, no obstante al estar estimado como un valor positivo da a entender que las personas perciben que la organización está desarrollando sus capacidades para mejorar sus competencias y habilidades.

Las personas que respondieron que se sentían indiferentes con las preguntas formuladas fueron: en mayor porcentaje en las dimensiones de Implicación y Consistencia y Adaptabilidad en las sub escalas de Desarrollo de capacidades, Coordinación e integración y Orientación al cliente respectivamente.

Tomar en cuenta que hubo un promedio de personas que se mostraron total o parcialmente en desacuerdo con las preguntas formuladas, donde se observó que el valor más alto se encontró en dimensión de Misión en la sub escala de Dirección y propósitos estratégicos.

Los datos demográficos fueron tomados en cuenta para tener un panorama general de cómo está formada la empresa constructora, cabe mencionar que estos datos no fueron utilizados para la interpretación de las dimensiones.

En la distribución de la muestra por la edad se corroboró una hipótesis personal, la cual se sustentaba en un supuesto donde las constructoras por el tipo de giro de negocio contratan a más personal masculino que femenino y esto se apoyó en los resultados donde con un 75% corresponden al género masculino contrastando con el 25% de personal femenino, el cual se encuentra en su mayor parte en la unidad administrativa más que de obra.

En la distribución de la muestra por edad se observó que un gran porcentaje se encuentran en un intervalo que va desde los 26 a los 40 años, siguiendo al personal que oscila entre los 41 a 60 años de edad.

Adicional a esto, es conveniente mencionar que existe fidelidad por parte de los trabajadores, teniendo en cuenta que las empresas constructoras son conocidas como uno de los sectores con mayor número de rotación de personal, por lo cual es interesante resaltar que un gran porcentaje de las personas encuestadas lleva trabajando por más de 6 años en la misma empresa. Un dato importante es el hecho que un total de 8 personas lleva laborando en un rango de 36 a 45 años tomando en cuenta que la empresa tiene 60 años de creación. Con esto se puede acotar que la empresa ha logrado un fidelización por parte del personal.

El nivel de instrucción fue otro de los factores demográficos que se analizó, el cual en un gran porcentaje tiene instrucción de bachiller, con un porcentaje

considerable que posee título de tercer nivel contrastando con un porcentaje pequeño de personas que poseen título de cuarto nivel. Esto refleja que en este tipo de empresas hay un alto índice de personas con educación elemental. Cabe destacar que para el personal operativo no es necesario título de bachiller ya que para ese tipo de trabajos se requiere experiencia en el campo constructivo o conocimientos básicos a diferencia del personal administrativo sea tanto de obra como de oficina en los cuales sí se requiere experiencia y conocimientos y habilidades para desempeñar un cargo específico.

Finalmente, los diferentes estudios consultados previamente reflejaron que la cultura organizacional es importante para cualquier empresa independiente del giro del negocio del mismo, por ejemplo en una investigación realizada en 2006 por Topa, Morales y Gallastegui (pp.1-6), llegaron a la conclusión que es posible que las dimensiones de cultura estén reflejadas en un marco de relaciones interpersonales junto con una mayor vinculación afectiva y comportamental dentro de la organización; la meta que buscan es que las personas se sientan respetadas y consideradas.

6.2. Conclusiones

Los resultados de la muestra conformados en una empresa constructora, señalan tener un alto nivel de compromiso con cada uno de los rasgos anteriormente señalados. Resultando tener una cultura organizacional en donde las personas que sienten a gusto con la manera de ser de la organización, además de alinearse con la cultura ya existente generando una fidelidad por lo cual se reducirá la rotación de personal.

Es importante conocer los rasgos de la cultura organizacional ya que así se conoce de mejor manera la visión, misión, valores, entre otros aspectos que rigen la organización, los cuales vienen contruidos a lo largo de su historia.

La cultura puede ser usada como una herramienta de gestión para motivar al personal que labora en la organización con énfasis en los aspectos que tuvieron menos puntuación así como reforzando los puntos altos.

Es importante impartir la cultura a las personas que vayan a ingresar a la organización, ya que al recibir en su proceso de inducción una perspectiva sobre la organización se tendrá una clara visión de cómo es la estructura organizacional pero lo más importante es la alineación con la cultura ya existente.

Si se conoce la cultura de una organización se puede implementar procesos para que cualquier cambio o ejecución de un nuevo modelo sea fácil de implementar a largo plazo

En esta empresa existe un alto índice de fidelidad reflejado en las respuestas de los encuestados, el cual no solo está presente en el personal administrativo o de obra sino también en el personal operativo. Sería conveniente conocer los aspectos que los motivan a permanecer tantos años en dicha empresa, este tipo de información podría servir para futuras investigaciones. Además que existe un alto índice de personal masculino frente a un porcentaje menor de personal femenino.

Las dimensiones antes descritas requieren que se los vinculen con estrategias organizacionales para que exista equilibrio entre estos rasgos para tener una comunicación de doble vía junto con un compromiso por parte de los trabajadores.

6.3. Limitaciones

En el desarrollo de la presente investigación se presentaron algunas limitaciones:

La empresa inicialmente contactada para formar parte de este estudio, por motivos internos de la misma no pudo completar esta investigación por no cumplir con el número mínimo de personas y los criterios de inclusión propuestos.

El test fue aplicado al personal de una empresa constructora sin importar su cargo u ocupación, algunas preguntas no fueron entendidas por la complejidad del reactivo por lo que pudo ocasionar algún tipo de sesgo.

En casi la mayoría de sub escalas hay preguntas de código inverso, las cuales no dieron resultados negativos al momento de arrojar la información, pero sí pudieron crear algún tipo de sesgo por una generalización de respuestas por parte de los participantes.

6.4. Recomendaciones

Cualquier cambio o estudio de la cultura organizacional que se requiera realizar debe ser ejecutado por toda la organización, es decir que todas las unidades de trabajo en conjunto con el respaldo de la alta gerencia deben estar involucrados para enfocarse en los aspectos positivos construidos a raíz de las experiencias antes obtenidas y así lograr resultados a largo plazo.

Reforzar las dimensiones que obtuvieron puntajes altos reflejados en las dimensiones de:

- Implicación en la sub escala de Empowerment y el Trabajo en equipo donde la mayoría de los empleados de esta organización estén muy involucrados en su trabajo creando un estilo de dirección horizontal en lugar de una estructura jerárquica con el fin de tener un impacto positivo a largo plazo.
- Misión en la sub escala de Metas y objetivos hacer que las metas a corto plazo ayuden a fomentar la visión, misión y estrategia de la organización.

Fortalecer y a su vez capacitar los rasgos con altos puntajes reflejados en las respuestas de total o parcialmente en desacuerdo en las dimensiones de:

- Implicación en la sub escala de Desarrollo de capacidades donde se refuerce las habilidades y conocimientos de las personas para que puedan actuar por su cuenta, dándoles autonomía de trabajo, esto respaldado por un estilo horizontal de dirección.
- Consistencia en la sub escala de Acuerdo la organización debe llegar a convenios en aspectos que generen diferencias para lograr un ambiente óptimo de trabajo donde no exista conflictos entre el personal.
- Misión en la sub escala de Dirección y propósitos estratégicos es necesario promover estrategias que permitan que toda la organización esté involucrada para que puedan aportar con el crecimiento y mantenimiento como empresa estable y exitosa en el ámbito constructivo ecuatoriano.

Establecer un proceso de inducción a las personas que ingresan a la organización por primera vez. En esta inducción debe quedar clara la visión, misión, valores, comunicación, entre otros aspectos que son necesarios conocer antes de ingresar, esto con el fin de tener un bajo porcentaje de rotación con el fin de crear a largo plazo fidelidad por parte de los trabajadores.

Efectuar estudios similares en más empresas constructoras, basándose no solo en un estudio cuantitativo sino también cualitativo, que permita corroborar la información obtenida a través de encuestas para hacer un estudio global.

Se sugiere que la muestra cambie a personal administrativo con una instrucción superior por la complejidad de algunas preguntas del instrumento, ya que esto puede sesgar la muestra.

Aplicar evaluaciones periódicas que permitan conocer si la cultura se ha mantenido, cambiado o si se requiere algún tipo de refuerzo.

REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de las culturas. *Global Media Journal*. 6(11) 67-81. Recuperado el 28 de mayo de 2013, de <http://www.redalyc.org/pdf/687/68711445005.pdf>
- Andrade, H. (1996) El papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales. *Razón y Palabra*. 4(1). Recuperado el 16 de Abril de 2015, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>
- Benítez, L. y Garcés, A. (2014) *Culturas Ecuatorianas ayer y hoy*. (2da Ed.). Quito, Ecuador: Abya-Yala
- Bonavia, T., Prado, V. y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica*. 7(1) 15-32. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>
- Calderón, G., Murrillo, S., y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*. 15(25) 109-137. Recuperado el 27 de abril de 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Calderón, G., y Serna, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*. 12(2) 97-114. Recuperado el 27 de Abril de 2014, de http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_2739_v12n2-art9.pdf
- Campo, L. (2008). *Diccionario básico de antropología*. Quito, Ecuador: Abya-Yala
- Castellano, R., y Rojas, L. (2013). Relación entre cultura y los valores organizacionales. *Conciencia Tecnológica*. 45. 12-17. Recuperado el 29 de mayo de 2013, de <http://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2da Ed.). México DF, México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da Ed.). México DF, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3da Ed.). México DF, México: McGraw-Hill.
- Chinoy, E. (1969). *La sociedad, una introducción a la sociología*. México: Hijazo Libros.
- Denison Consulting. (2015). Getting started with your Denison Organizational culture survey results. Zúrich, Suiza.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*. 5(1) 163-174. Recuperado el 30 de mayo de 2013, de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Guerrero, P. (2002). *La cultura. Estrategias conceptuales para comprender la identidad, a diversidad, la alteridad y la diferencia*. Quito, Ecuador: Abya-Yala
- Hernández, M., Mendoza, J. y Gonzáles, L. (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. *Empresa global y mercados locales* 2(1) 12. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524039>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*, (4ta Ed.). México, México DF: Mc Graw Hill.
- Hurtado, O. (2012). *Las costumbres de los ecuatorianos*. (11va Ed.) Quito, Ecuador: Planeta.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Brasil: Prentice Hall.
- Malinowski B. (1970). *Una teoría científica de la cultura*, Barcelona, España: EDHASA.
- Luthans, F. (2008) *Comportamiento Organizacional*. (11ma Ed.) México DF, México: Mc Graw Hill
- Omar, A., y Florencia, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*. 9(1) 79-92.

- Recuperado el 30 de mayo de 2013, de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64712156007.pdf>
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. (24)1 570-581. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de http://im1.im.tku.edu.tw/~myday/teaching/992/SMS/S/992SMS_T1_Paper_20110326_On_Studying_Organizational_Cultures.pdf
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM
- Ritchey, F. (2008). *estadística para las ciencias sociales*. (2da Ed.) México DF, México: Mc Graw Hill
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional* (13ava Ed.) México DF, México: Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional* (15ava Ed.) México, México: Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma Ed.). México: Pearson.
- Roldan, I., y Bray, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. 2. 19-41. Recuperado el 30 de mayo de 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90925810005.pdf>
- Suarez, D., Parra, M., Herrera, A, y Peralta, M. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Revista Tesis Psicológica*, 8 (2), 30-51. Recuperado el 30 de mayo de 2013, de <http://www.redalyc.org/pdf/1390/139029743004.pdf>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. España: Plaza&Janes Editores S.A.
- Szurmuk, M., y McKee, R. (2009). *Diccionario de estudios culturales latinoamericanos*. México DF, México: Siglo XXI.
- Topa, G., Morales, J. y Gallastegui, J. (2006). Acoso Laboral: Relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*. 18(4) 776-771. Recuperado el 27 de abril de 2014, de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3306>

Villareal, M. Villareal, F., y Briones, E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*. 44(1) 23-29. Recuperado el 30 de mayo de 2013, de <http://www.redalyc.org/pdf/944/94425393005.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Solicitud de consentimiento para el uso la Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison



Recibidos x



KATHERINE SANGUÑA <ksanguna@udlanet.ec>
para tomas.bonavia, vicente.prado, algarhe1

28 de may. ☆



Estimados Sres. Bonavia, Prado y Sra. García Hernandez

Mi nombre es Katherine Sanguña, soy alumna de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad de las Américas Ecuador.

En este momento estoy desarrollando mi plan de titulación para obtener el título de pre-grado como Psicóloga Organizacional. El tema de me encuentro desarrollando es un análisis de cultura organizacional dentro de una empresa constructora de la ciudad de Quito-Ecuador.

He leído y revisado su Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison y estoy interesada en utilizarla en mi investigación, por lo que le solicito de manera cordial que me ayuden con su consentimiento y me refiera algunas pautas para una mejor exploración de la información que de ella se derive.

Agradeciendo de antemano la atención prestada

Saludos Cordiales
Katherine Sanguña Carrera



Mail Delivery Subsystem

Delivery to the following recipient failed permanently: algarhe1@upvnet.upv.e...

28 de may. ☆



VICENTE JAVIER PRADO GASCÓ
para mí

29 de may. ☆



Buenos días,

Será un placer que pueda usar nuestra adaptación y estaré encantado de ayudarle si surge cualquier duda para su utilización.

Un saludo



KATHERINE SANGUÑA <ksanguna@udlanet.ec>
para VICENTE

29 de may. ☆



Buenas noches

Primero, quiero agradecerle por darme su consentimiento para la utilización de su adaptación del test sobre cultura, segundo quisiera pedirle alguna dirección web en donde se encuentre el test o en que fuente puedo encontrarla para usarla en mi investigación.

Espero su pronta respuesta
Agradeciendo de antemano la atención prestada

Saludos Cordiales
Katherine Sanguña Carrera

El 29 de mayo de 2014, 1:21, VICENTE JAVIER PRADO GASCÓ <vicente.prado@uv.es> escribió:



Tomas.Bonavia@uv.es
para mí

2 de jun. ☆



Estimada Katherine:
No hay problema en que utilices el material que tenemos publicado siempre que respetes la normativa vigente.
Estaré encantado de leer tu trabajo de investigación una vez ya lo hayas acabado y presentado, si a ti te parece bien.
¡Mucha suerte con tu Licenciatura!
Recibe un cordial saludo,
Tomás Bonavía.

DESCARGA GRATUITAMENTE el último libro de T. Bonavía, en la siguiente dirección (si no funciona directamente el enlace cópialo en tu navegador):

<http://www.bubok.es/libros/217842/Direccion-participativa-trabajo-en-equipo-empowerment-y-otras-manifestaciones-relacionadas-2-ed-revisada>

Prof. Tomas Bonavia
Dpto. de Psicología Social
Facultad de Psicología
Universidad de Valencia
Av. Blasco Ibáñez, 21
46010 Valencia (España)
Tf. 963864568
Fax. 963864668



ksanguna@udlanet.ec

para Tomas.Bonavia

2 de jun. ☆



Agradezco de antemano su apoyo y espero que pueda leer mi plan de titulacion una vez que me lo aprueben, desaria preguntarle si usted me podria proporcionar informacion sobre donde puedo encontrar el test que ustedes adaptaron para aplicarla con fines educativos.
Espero su pronta respuesta
Buen dia y agradeciendole de antemano

-----Enviado via Nokia Email

-----Mensaje original-----

De: <Tomas.Bonavia@uv.es>

To: "KATHERINE_SANGUÑA" <ksanguna@udlanet.ec>

Date: Lunes 2 de junio de 2014 12:32:33 GMT+0200

Subject: Re: Solicitud de consentimiento para el uso la Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison

...



Tomas.Bonavia@uv.es

para mí

2 de jun. ★



Componlo tú misma a partir de la Tabla en la que aparecen los items, no te planteará ningún inconveniente.
Ten en cuenta que nosotros lo administramos junto a otros test, hacedlo tú te dará más libertad.
NO olvides citar TAMBIEN al autor/es de la versión original en inglés y aprovecha para revisar cuando lo trabajes otras informaciones que te serán de gran utilidad.
¡Mucha suerte! y un saludo,
Tomás Bonavía.

...

Anexo 2

Solicitud de consentimiento para el uso del instrumento sobre cultura organizacional de Denison

Recibidos x



KATHERINE SANGUÑA <ksanguña@udlanet.ec>

9 de jun. (hace 13 días) ☆



para info

Señores de Tri Team Resources, Inc.

Mi nombre es Katherine Sanguña, soy alumna de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad de las Américas Ecuador.

En este momento estoy desarrollando mi plan de titulación para obtener el título de pre-grado como Psicóloga Organizacional. El tema que me encuentro desarrollando es un análisis de cultura organizacional dentro de una empresa constructora de la ciudad de Quito-Ecuador.

He leído y revisado su página de Internet en la cual ustedes usan el instrumento sobre cultura organizacional de Denison y estoy interesada en utilizarla en mi investigación, por lo que le solicito de manera cordial que me ayuden con su consentimiento o que me refieran alguna dirección de correo electrónico para que me autoricen el uso del test antes mencionado.

Agradeciendo de antemano la atención prestada.

Saludos Cordiales
Katherine Sanguña Carrera



Juan Felipe Monsalve <fmonsalve@tri.com.co>

9 de jun. (hace 13 días) ☆



para Alejandro, Catalina. Info, mí

Hola Katherine

TRI Colombia es representante de Denison para Latinoamérica, sin embargo, para autorizar estos usos se debe hacer el contacto directamente con ellos. Por favor puedes escribir a Nabil Sousou, él es el Vicepresidente de Ventas a nivel internacional de Denison, su correo es nsousou@denisonculture.com con copia a Catalina Jaramillo (líder de nuestra práctica de cultura en TRI y a quien estoy copiando). Denison maneja autorizaciones y ayudas para efectos académicos pero es importante que relaciones en el correo el objeto del estudio, su alcance, que estudias, descripción de la empresa, porque el interés en el tema de cultura y especialmente, el alcance de dicha autorización o si requieres algún apoyo adicional de ellos. La encuesta tiene un costo por persona, al igual que los reportes que se generan. Ellos podrían autorizar, por el uso académico, algún descuento si lo ven útil para efectos de investigación.

Nosotros somos representantes de Denison en Latinoamérica y seguramente ellos acudirán a nosotros en caso que consideren pertinente la ayuda y su alcance.

Aclaración, el correo debes escribirlo en inglés.

Juan Felipe Monsalve
TRI Colombia SAS
Socio - Gerente de Prácticas y Desarrollo Organizacional
fmonsalve@tri.com.co
Cel: [313 2366934](tel:3132366934)

El 09/06/2014, a las 09:40, Info TRI <info@tri.com.co> escribió:

Anexo 3

Application Consent use the Denison Organizational Culture Survey

Recibidos x



KATHERINE SANGUÑA <ksanguña@udlanet.ec>
para nsousou, cjaramillo

9 de jun. (hace 13 días)



Mr. Nabil Sousou

I am a student of race Organizational Psychology from the University of the Americas Ecuador in Latin America.

I'm currently developing my dissertation research plan to qualify for the title undergraduate and Organizational Psychologist. The issue that I am describe the existing organizational culture in the administrative area of a construction company from Quito-Ecuador to strengthen the strategic objectives of the organization

I've seen your questionnaire about Denison Organizational Culture Survey and I'm interesting in using it in my research, so I would ask you to help me with your consent and refer me some guidelines for better use or the information derived therefrom.

From already thank you for your attention.

Best regards

...



Nabil Sousou
para Adam, mí, cjaramillo

9 de jun. (hace 13 días)



inglés > español Traducir mensaje

Desactivar para: inglés

Dear Katherine,

Thank you very much for your interest in using the Denison Organizational Culture for your research. I have copied Adam Roebuck for our Research and Development department who will be happy to assist you moving forward with guidelines and all.

Thank you and best regards, Nabil

Nabil D. Sousou



Vice President, Global Sales

Direct: [1.734.302.6082](tel:17343026082)

Main: [1.734.302.4002](tel:17343024002)

Skype: [nabil.sousou](https://www.skype.com/people/nabil.sousou)

Nsousou@DenisonCulture.com

Application Consent use the Denison Organizational Culture Survey

Recibidos x



KATHERINE SANGUÑA <ksanguña@udlanet.ec>
para ARoebuck

9 de jun. (hace 13 días)



Mr. Adam Roebuck,

I am a student of race Organizational Psychology from the University of the Americas Ecuador in Latin America.

I'm currently developing my dissertation research plan to qualify for the title undergraduate and Organizational Psychologist. The issue that I am describe the existing organizational culture in the administrative area of a construction company from Quito-Ecuador to strengthen the strategic objectives of the organization

I've seen your questionnaire about Denison Organizational Culture Survey and I'm interesting in using it in my research, so I would ask you to help me with guidelines on how to qualify and this questionnaire variables studied. Also wanted to ask him so very friendly if I can recommend any page on where I can find the test or where I can get it in Spanish.

From already thank you for your attention.

Best regards

.....

 **Adam Roebuck** 10 de jun. (hace 12 días) ☆  
para mí 

 inglés ▾ > español ▾ Traducir mensaje Desactivar para: inglés ×

Hello Katherine,

You can use the Denison Organizational Culture Survey free of charge for research purposes with up to 500 respondents. We just ask for two things: First, a returned-copy of the terms of use (see attached). Second, to help us better understand your research, a 1-page description of your project. In the proposal, please address the following questions:

1. What is your main research topic?
2. When is your project to be completed?
3. In what country and industry are you conducting the research? What is your sample?
4. Provide full contact information of the organization being surveyed
 - a. Company name/address/phone
 - b. Key company sponsor name/title/email/phone
5. Is this research part of a master's, Ph.D., or other certificate?

In addition, if you can include a brief bio of yourself it would be very helpful; we just like to get to know different researchers in the world that are using the model.

Once these two documents are received, we will send you the survey items and their corresponding culture indexes in an Excel file. If you would like a Spanish version, we can provide this to you.

Also, as a resource we have a wide-array of published articles on our website that can give further background on statistical validation, literature reviews, and methodology.

<http://www.denisonconsulting.com/resource-library>

If you have any questions, feel free to e-mail me or contact me at [734-302-4002](tel:734-302-4002).

Thanks!

 **Adam Roebuck** 10 de jun. (hace 12 días) ☆  
para mí 

 inglés ▾ > español ▾ Traducir mensaje Desactivar para: inglés ×

Katherine,

As long as you approximate that your total sample size will be under 500 participants, you are fine. If you think the sample will be over 500, your project would be considered commercial and you would be charged accordingly. Please let me know at your earliest convenience.

Best regards,

Adam

...



KATHERINE SANGÜRA <ksanguna@udlanet.ec>

para mchristensen

21 jul. (hace 11 días)



Mr. Mathew Christensen:

Attached the requested information. I hope your prompt response.

Thank you very much
Best Regards



3 archivos adjuntos



Matthew Christensen

para rri

21 jul. (hace 11 días)



inglés



> español

Traducir mensaje

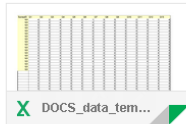
Desactivar para: inglés

Katherine, your research proposal looks interesting. Attached are the 60 items for the Denison Organizational Culture Survey and a data template to record your data. If you have any questions, feel free to contact me. I am looking forward to seeing the results of your work.

Best,
Matt Christensen



2 archivos adjuntos





KATHERINE SANGUÑA <ksanguña@udlanet.ec>
para mchristensen

21 jul. ☆ ↶ ▾

Mr. Mathew Christensen:

I have two questions. First, is about whether they can give me some guidance of the Facilitator in Spanish or English to interpret information , second , I can interpret the information obtained based on the Model Circumplex or can interpret it in my opinion .

I await your prompt response..



Matthew Christensen

para mí

23 jul. ☆ ↶ ▾



inglés



español

[Traducir mensaje](#)

[Desactivar para: inglés](#) ×

Good morning Katherine,

I've attached our getting started guide that we typically provide after you've collected your data. It provides some ideas on how to interpret the results and use those results in your manuscript. We currently do not have a Spanish translation of this guide. Also, we don't have a SpanishLA translated facilitation guide, typically it's up to the researcher to facilitate the survey with their participants. What I would suggest doing using a traditional survey introduction:

Example

Thank you statement
Description of the survey (what it measures)
Encourage participants to be open & honest
Explain confidentiality & anonymity

I hope that helps in getting your process started. Let me know if you have any other questions.

Cheers,
Matt



Anexo 4



Universidad de las Américas
Facultad de Psicología
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN

Quito, 14 de Mayo de 2015

Señor/a Ingeniero
Marco Proaño

Presente,

Mediante la presente tengo el agrado de presentarme, soy Katherine Sanguña estudiante de la Universidad de las Américas, actualmente me encuentro realizando mi tesis de grado sobre el "Diagnostico descriptivo de los rasgos de la cultura organizacional existente en una empresa constructora en la ciudad de Quito". Ante lo cual solicito a usted la autorización para realizar un estudio en su prestigiosa institución. Específicamente el trabajo a realizar consistirá en:

Determinar los rasgos de la cultura organizacional existente en una empresa constructora en la ciudad de Quito.

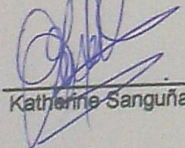
Informo a usted los aspectos importantes del estudio:

1. Este estudio no representa costo alguno para la institución o para los participantes.
2. La participación de cada colaborador es totalmente voluntaria y se pueden retirar en cualquier momento del estudio.
3. Los datos reportados de la aplicación de los cuestionarios serán manejados bajo absoluta confidencialidad y los nombres de los participantes no aparecerán en ninguna parte del estudio.
4. La institución recibirá en caso de requerirlo un informe con los resultados de la investigación.

Cualquier duda puede comunicarse con mi persona al siguiente número 0987260211 o bien escribiendo un correo a ksanguña@udlanet.ec

Agradezco su acogida favorable.

Atentamente,



Katherine Sanguña

Anexo 5

RV: ESTUDIO PAARA TESIS DIAGNOSTICO D3ESCRPTIVO DE LOS RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL... Recibidos x  

 **Marco Proaño** <m.proanio@semaica.com>
para mí 

18 may.   

Estimada Srta.
Katterine Sanguña
Presente:

Conforme lo acordamos, he solicitado la aprobación de nuestro Gerente para que pueda realizar su estudio en SEVILLA Y MARTINEZ INGENIEROS C.A. – SEMAICA, el mismo se encuentra autorizado, le agradezco coordinemos las fechas en las que se haría:

Para que pueda organizar su agenda, le comento que en Quito tenemos los siguientes proyectos, a más de la Oficina Central:

- Campus UDLA – ECOPARK (Se cerrará el 31/05/2015)
- Intercambiador El Ciclista
- Intervención Hospital Eugenio Espejo
- Redes de Transmisión Eléctrica El Inga
- Está iniciando la construcción del Hotel Holiday Inn

Atentamente,

ING. MARCO PROAÑO
SEMAICA

Anexo 6

ADAPTACIÓN AL ESPAÑOL DEL INSTRUMENTO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON

ENUNCIADO

1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.

2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.

3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.

4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.

5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.

6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.

7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.

8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.

9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.

10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.

12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.

13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.

14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.

15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.

17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.

18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.

20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.

22. Este grupo tiene una cultura "fuerte".

23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.

24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.

25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.

27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.

28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.

29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.

30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles

jerárquicos.

31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.

32. Respondemos bien a los cambios del entorno.

33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.

35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.

37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.

38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.

39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.

40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes

41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.

43. Muchas ideas “se pierden en el camino”.

44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.

46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.

47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.

48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.

49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.

50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.

51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.

52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.

53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.

54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.

55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.

56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.

57. Los líderes tienen una perspectiva a largo plazo.

58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.

59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.

60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

Anexo 7

ENUNCIADO ORIGINAL	ENUNCIADO CAMBIADO
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	12. Las capacidades de los futuros líderes en el grupo se mejoran constantemente.
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	13. Se invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	16. Los líderes y directores practican lo que proclaman.
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos.
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	33. Adoptamos de forma continua nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Anexo 8

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON

El siguiente cuestionario tiene como finalidad el determinar los rasgos de cultura organizacional existente dentro de una empresa constructora en la ciudad de Quito.

Resulta conveniente mencionar que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales.

Datos Generales:

Edad: _____ Sexo: Hombre ____ Mujer ____ Antigüedad en la empresa: _____	Escolaridad Bachiller: ____ Universitario: _____ Maestría: _____
Puesto de trabajo:	

Instrucciones:

Sea lo más honesto posible en sus respuestas. Para completar el cuestionario conteste que tan de acuerdo o desacuerdo esta con el enunciado marcando con una **X** en la casilla correspondiente.

ENUNCIADO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					

10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. Las capacidades de los futuros líderes en el grupo se mejoran constantemente.					
13. Se invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16. Los líderes y directores practican lo que proclaman.					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20. Existe un código ético que guía nuestro					

comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					

31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos de forma continua nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y					

recompensados.					
43. Muchas ideas “se pierden en el camino”.					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso					

con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!