

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

“Cultura organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: estudio de casos”

Tesis para optar por el título de Ingeniero Civil, que presentan los
bachilleres:

Carla Diandra Martínez Legua

Pedro Ignacio Yépez Westreicher

ASESOR: Ing. Luis Humberto Bravo Salomón

Lima, Octubre de 2017





A nuestros padres por su apoyo constante e incondicional. Al Ing. Luis Bravo por sus consejos. A nuestros hermanos por su paciencia en los momentos más difíciles.

Y finalmente, le agradezco a José Luis, como siempre.

RESUMEN

Durante los últimos años se ha venido experimentando un crecimiento de la filosofía Lean en el país. Las empresas que la implementan lo hacen no sólo en sus procesos, sino también como parte de una cultura a seguir por todo el personal de la organización. Las empresas constructoras, de este modo, deben buscar guiar y controlar la cultura no solo a nivel administrativo, sino también entre el personal obrero de sus proyectos. De esta manera, el presente proyecto de investigación busca identificar los tipos de cultura presentes en proyectos constructivos y analizar la influencia de la misma en el clima laboral en obra, para lo cual se estudiarán los casos de seis empresas.

La investigación se inició con la revisión de estudios encontrados en libros, tesis, artículos, entre otros, sobre ambos conceptos, cultura organizacional y clima laboral. Actualmente, no se tiene un único concepto de ninguno de los constructos, por lo que uno de los primeros pasos de la investigación fue proponer una definición válida para la presente investigación a partir de la revisión realizada. De este modo, la cultura organizacional se definió como un conjunto de valores, mitos e historias que comparten los miembros de una organización, y el clima, como la percepción que mantienen los colaboradores sobre esta.

La medición de estos conceptos se presentaba en diversos modelos, cada uno con dimensiones distintas que delimitaban el alcance y facilitaban el análisis. Para la presente investigación se escogieron modelos ya estudiados sobre cultura organizacional y clima laboral, el modelo de valores por competencia (MVC) y el work environment scale (WES) respectivamente. A partir de estos, se diseñaron las encuestas a realizar al personal de mano de obra de cada una de las empresas a estudiar.

Los resultados encontrados muestran que las empresas pequeñas normalmente presentan una cultura tipo clan, y las grandes, jerárquica. De la misma manera se encontró que, por la cohesión y apoyo entre sus compañeros, el personal siente un clima más agradable en empresas pequeñas que en las grandes, en las que resaltan el control y la organización.

TEMA DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL

Título : "Cultura organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: estudio de casos".

Área : Construcción y Gestión

Asesor : Ing. Luis Humberto Bravo Salomón

Alumno : CARLA DIANDRA MARTINEZ LEGUA

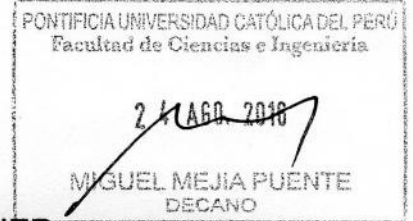
Código : 2011.4425.412

Alumno : PEDRO IGNACIO YÉPEZ WESTREICHER

Código : 2010.0518.412

Tema N° : # 274

Fecha : Lima, 22 de agosto de 2016



OBJETIVOS

- Objetivo General

- Analizar seis empresas constructoras, entre grandes y pequeñas, para identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en su personal de campo. Determinar la influencia que ejerce la cultura predominante en el clima laboral, y realizar una comparación entre los resultados encontrados.

- Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de cultura y su influencia en las empresas analizadas.
- Inferir, con base en los resultados, si hay diferencias entre empresas grandes y pequeñas.
- Establecer una línea base para que sea complementada en futuras investigaciones.

PLAN DE TRABAJO

Revisión bibliográfica sobre cultura organizacional (modelos) y clima laboral. Plantear la relación entre ambos.

Definir una metodología de análisis de la cultura organizacional y el clima laboral.

Elaborar y efectuar encuestas en seis empresas, tres grandes y tres pequeñas, para la cultura organizacional y el clima laboral.

El índice temático, sin ser limitativo, deberá incluir los siguientes acápite:

- Introducción
- Objetivos
- Metodología
- Cultura organizacional
- Clima laboral
- Encuestas
- Análisis de resultados
- Comentarios
- Conclusiones

NOTA

Extensión máxima: 100 páginas.



ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS	III
LISTA DE TABLAS	V
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivos	2
1.3 Metodología	3
1.4 Hipótesis	5
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	6
2.1 Cultura organizacional	6
2.1.1 Evolución de la definición.....	6
2.1.2 Modelos de cultura organizacional.....	7
2.2 Clima laboral	20
2.2.1 Evolución de la definición.....	20
2.2.2 Dimensiones	22
2.2.3 Instrumentos de evaluación	24
CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS	28
3.1 Parámetros iniciales	28
3.1.1 Definición y modelo de cultura organizacional.....	28
3.1.2 Proceso de modificación de una cultura organizacional	30
3.1.3 Definición y modelo de clima laboral	39
3.1.4 Relación entre la cultura organizacional y el clima laboral	41
3.2 Metodología de análisis	44
3.2.1 Metodología de medición.....	44
3.2.2 Diseño de encuestas.....	49
CAPÍTULO IV: TOMA DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	54

4.1	Estudio de empresas en el medio	54
4.2	Análisis de encuestas	57
4.2.1	Análisis de encuestas de cultura organizacional	58
4.2.2	Análisis de encuestas de clima laboral	63
4.3	Entrevistas	71
4.3.1	Entrevista a GyM.....	72
4.3.2	Entrevista a Marcan.....	73
4.3.3	Entrevista a Livit	74
4.4	Discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones	76
4.4.1	Resumen y análisis de capítulos	76
4.4.2	Conclusión de la investigación.....	79
4.4.3	Limitaciones y recomendaciones	82
REFERENCIAS		84



LISTA DE FIGURAS

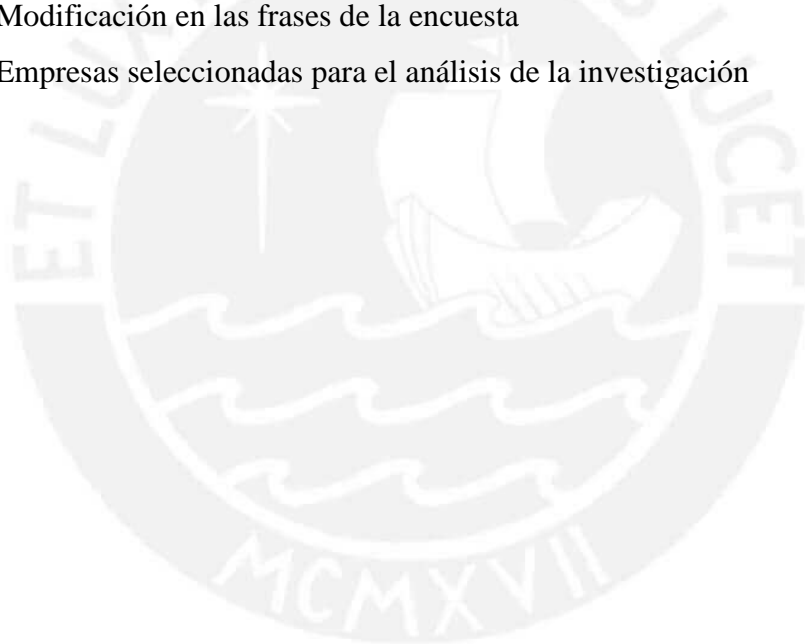
Figura 1 Metodología del proyecto de investigación	4
Figura 2 Ilustración del perfil de la CO de una empresa de acuerdo a las orientaciones (Fuente propia)	9
Figura 3 El cubo de la cultura (Payne, 2001)	
Figura 4 Modelo de Valores en Competencia (Adaptado de Cameron & Quinn, 2006)	18
Figura 5 Dimensiones más evaluadas del clima laboral (Adaptada de Echeverri & Cruz, 2014)	24
Figura 6 Evolución de la compañía Apple	33
Figura 7 Etapas por las que pasa cada familia	39
Figura 8 Primer ítem de las encuestas OCAI referente a las características dominantes	45
Figura 9 Gráfico de Clasificación de la metodología OCAI	46
Figura 10 Proceso de modificación de número de dimensiones de la escala WES	
Figura 11 Relación entre las dimensiones del clima laboral y de la cultura organizacional	
Figura 12 parte inicial de encuesta de clima laboral realizada a los trabajadores	52
Figura 13 Gráfico de clasificación Meragora proyecto “Remodelación de oficinas de la ONP en Chimbote”	59
Figura 14 Gráfico de clasificación Constructora Betania proyecto “Plaza La Bandera”	60
Figura 15 Gráfico de clasificación Constructora Imngenio proyecto “Lima 11”	60
Figura 16 Gráfico de clasificación de GyM proyecto “Klimt”	61
Figura 17 Gráfico de clasificación de Marcan proyecto “Time-Magdalena”	62
Figura 18 Gráfico de clasificación de Livit proyecto “Villanova”	63
Figura 19 Ejemplo de puntaje por cada oración en encuesta de clima laboral	64
Figura 20 Relación de puntajes por cada dimensión del clima laboral y de la cultura organizacional	65
Figura 21 Porcentaje de conformidad de cada dimensión del clima laboral en cada empresa pequeña estudiada	66
Figura 22 Porcentaje de incidencia de cada dimensión y tipo de cultura resultante en cada una de las empresas pequeñas analizadas	66
Figura 23 Resumen global del clima laboral	67

Figura 24 Porcentaje de aprobación de cada dimensión del clima laboral en cada empresa grande analizada	68
Figura 25 Porcentaje de incidencia de cada dimensión del clima laboral y el tipo de cultura resultante en promedio de las empresas grandes estudiadas	69
Figura 26 Resumen global del clima laboral en cada una de las empresas grandes	70



LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Detalles de muestra del proyecto de investigación	4
Tabla 2	Resumen de instrumentos de medición del clima laboral más relevantes (Adaptado de García-Saisó, Ortega-Andeane, & Reyes-Lagunes, 2014)	25
Tabla 3	Resumen de instrumentos de medición del clima laboral especificando su índice de confiabilidad (Adaptado de Echeverri & Cruz, 2014)	27
Tabla 4	Acciones específicas	37
Tabla 5	Resumen de las diferencias y similitudes entre la cultura organizacional y el clima laboral (Fuente propia)	43
Tabla 6	Comparativo entre el OCAI Original y el Modificado	50
Tabla 7	Modificación en las frases de la encuesta	51
Tabla 8	Empresas seleccionadas para el análisis de la investigación	56



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, las empresas de construcción han desarrollado prácticas Lean tomando como ejemplo las industrias de automóviles para conseguir un proceso constructivo más industrializado y con una menor cantidad de pérdidas. Se sabe que, en la construcción, es una tarea muy ardua igualar los niveles de producción de otras industrias, uno de los factores a los que se debe esto es la gran cantidad de mano de obra que se emplea en este rubro. La mano de obra en los proyectos de construcción, por ser muy variable, entorpece los esfuerzos que se realizan a nivel de planeamiento y muchas veces no sintoniza con este nuevo enfoque que se le quiere dar a la construcción. Un enfoque más productivo e industrializado que exigiría un pensamiento más acorde por parte de los trabajadores.

Notando esta problemática, en esta investigación se analizarán seis empresas constructoras en Lima, tres grandes y tres pequeñas, para poder identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en el personal de campo de dichas organizaciones. Asimismo, se determinará la influencia que ejerce la cultura predominante en el clima laboral y se realizará una comparación entre los resultados encontrados entre ambos tipos de empresa.

Al concluir esta investigación, se habrá identificado el tipo de cultura y su influencia en las empresas analizadas, estos resultados se compararán para establecer una distinción entre empresas grandes y pequeñas. Asimismo, se analizarán casos de empresas exitosas del medio para ser tomados como ejemplos a seguir para las empresas en desarrollo. Cabe recalcar que, debido a que se trata de una investigación sobre una muestra pequeña, los resultados no pueden considerarse definitivos sino más bien como una base para futuras investigaciones a una mayor cantidad de empresas.

1.2 OBJETIVOS

Este proyecto de investigación busca determinar la influencia que mantiene la cultura organizacional en el clima laboral en obra de una empresa constructora limeña. Si bien la cultura implementada en las organizaciones busca de alguna manera guiar el comportamiento del personal, sobre todo al administrativo, dejan de lado el efecto que pueda tener este en el parecer del personal obrero. De esta manera, la mayoría de empresas constructoras no consideran relevante el sentir del personal de mano de obra, olvidando que ese personal es la base de la construcción de edificaciones en el país.

Para esto se buscó comparar la cultura organizacional y el clima laboral presente en algunas empresas constructoras limeñas grandes y pequeñas. Para esto, por el tiempo limitado de investigación, se decidió estudiar tres empresas de cada tipo, teniendo en total el análisis de seis empresas constructoras. Así mismo, dentro del análisis de la cultura, se buscó identificar el tipo de cultura organizacional según un modelo determinado.

En este sentido, se tienen los siguientes objetivos específicos:

- Plantear una definición de cultura organizacional y de clima laboral a partir del análisis de las definiciones dadas a través del tiempo.
- Identificar el tipo de cultura organizacional presente en seis empresas constructoras limeñas: tres grandes y tres empresas pequeñas.
- Determinar el efecto de la cultura organizacional en el clima laboral en cada una de las empresas materia.
- Comparar la cultura organizacional y el clima laboral entre las empresas grandes y pequeñas evaluadas.

Cabe recalcar que el primer objetivo es necesario debido a que, actualmente, la definición tanto de cultura organizacional como de clima laboral no se ha delimitado. Existen diversos autores y estudiosos del tema, cada uno postulando una definición y un modelo de análisis diferente. Por esto, es necesario especificar cuál será la definición a emplear durante la investigación.

1.3 METODOLOGÍA

La metodología de este proyecto de investigación comprende tres hitos base: la revisión de la literatura existente, el estudio de las empresas seleccionadas y el análisis de los resultados obtenidos. Cada uno de estas secciones conlleva diversas tareas las cuáles se mencionan a continuación.

La investigación se inició con la revisión de literatura obtenida de libros, otros proyectos de investigación, publicaciones, artículos de revistas, entre otros, relacionados con un concepto base: la cultura organizacional. De la misma manera, se prosiguió buscando información del clima laboral. Debido a la cantidad y variedad de definiciones de ambos constructos se procedió a adoptar una definición de ambos con base en la literatura revisada. Así mismo, cada autor presentaba un modelo del concepto para facilitar su análisis y medición, por lo que también se tuvo que escoger un modelo que se acomodara a los propósitos de la investigación. Así también, se buscó en la literatura los estudios sobre la relación entre la cultura y el clima para mantener una referencia a la hora del análisis.

El siguiente paso fue el necesario para el inicio del estudio en campo: el diseño de las encuestas. La actividad central de esta investigación consistía en el estudio de algunas empresas limeñas dedicadas a la construcción de edificaciones y el modo de conseguir resultados era mediante encuestas al personal obrero. De esta manera, se buscaron un total de seis empresas que cumplieran con los requisitos, tres que no mantuvieran un control de su cultura organizacional, y tres que sí. En cada una de estas empresas se encuestó a un porcentaje de los trabajadores tanto sobre la cultura como el clima de la organización. En la tabla 1 podemos observar la cantidad de obreros encuestados por cada empresa así como el porcentaje del total que representaban, de esa manera podemos observar que en promedio se estudió a una muestra del 47.5% en cada una de las empresas. Además de esto, se realizaron entrevistas al personal de recursos humanos de las empresas que sí mantenían una el control de la cultura organizacional. El objetivo de esta entrevista era el de corroborar si realmente se mantenía un control de la cultura ya que este control debe ser consciente y activo.

Tabla 1 Detalles de muestra del proyecto de investigación

Clasif.	Empresa	Nombre del proyecto	Número de obreros encuestados	Número total de obreros	Porcentaje de personal encuestado
<i>Grandes</i>	GyM	Klimt	11	133	8.3%
	Livit	Villanova	17	75	22.7%
	Marcan	Time-Magdalena	21	35	60.0%
<i>Pequeñas</i>	Constructora Betania	Plaza La Bandera	13	20	65.0%
	Inmgenio	Lima 11	10	15	66.7%
	Meragora	Remodelación de oficinas	10	16	62.5%

A partir de la revisión de la literatura realizada y el estudio en campo a empresas constructoras limeñas, se procedió a realizar el análisis de los resultados obtenidos. Para esto se analizaron cada una de las encuestas de cada empresa y las respuestas de las entrevistas realizadas. Se buscaron las similitudes entre las tres empresas de cada tipo ya mencionado y las diferencias entre ambos grupos para así encontrar las características en la cultura que distinguen a las grandes empresas constructoras limeñas de las pequeñas estudiadas. Por último, a partir de los análisis se obtuvo el tipo de cultura presente y los resultados de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación. En la figura 1 se puede observar la metodología global de la investigación y los pasos centrales de la misma.

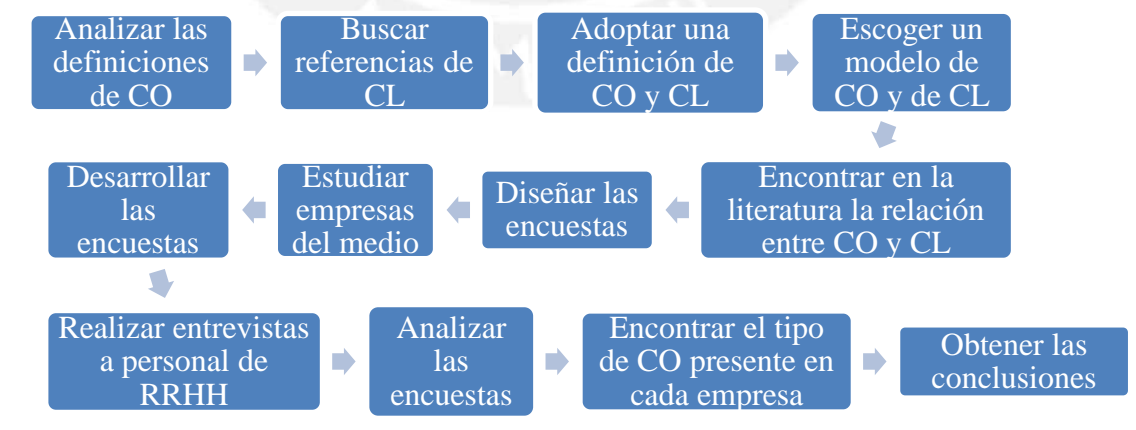


Figura 1 Metodología del proyecto de investigación

1.4 HIPÓTESIS

A partir de los objetivos planteados páginas atrás y tomando como referencia trabajos de otros autores y la revisión de la bibliografía se formularon las siguientes hipótesis:

- H1:
Las empresas pequeñas por el tamaño propio de la misma y sus respectivos proyectos de construcción tienden a tener una cultura predominantemente Clan.
- H2:
Las empresas de construcción más grandes y mejor constituidas, debido a la gran cantidad de personal que manejan y a la magnitud de sus proyectos, tienden a tener una cultura organizacional tipo Jerárquica.
- H3:
La cultura organizacional de cualquier empresa sea grande o pequeña tiene una incidencia directa en el clima laboral dentro de sus proyectos de construcción.
- H4:
El clima laboral en las empresas grandes, considerando su tipo de cultura organizacional, resulta menos agradable o satisfactorio para los trabajadores que en el caso de una empresa pequeña.
- H5:
Existe una diferencia entre el tipo de cultura organizacional de las empresas pequeñas y las grandes. Esto se debe en su mayor parte al tamaño y a la complejidad de sus proyectos, los cuales requerirán consciente o inconscientemente que se desarrolle una cultura acorde con las necesidades de la organización.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 EVOLUCIÓN DE LA DEFINICIÓN

Durante la década de los setenta, el auge de la industria japonesa despertó el interés de los investigadores norteamericanos por descubrir a qué se debían sus altos índices de productividad y de calidad de sus productos. Es en esa coyuntura en la que se atribuye esta diferenciación a la Cultura Organizacional (CO), y esta empieza a ser estudiada formalmente por antropólogos y sociólogos en muchos países del mundo. Ellos buscaban saber si podría reproducirse lo aplicado en la industria japonesa en otras industrias del mundo.

El primer alcance en cuanto a concepto lo define como un sistema de significados aceptados pública y colectivamente por un grupo determinado (Pettigrew, 1979). Dos años después, lo definieron como un modelo de expectativas y creencias compartidas por los miembros de una organización. Dichas creencias y expectativas producen normas que moldean la conducta de los miembros de la misma (Schwartz & Davis, 1981). Años más tarde, lo definieron como un patrón de supuestos básicos que los miembros de una organización han descubierto y desarrollado en función de la resolución de problemas de adaptación, tanto externa como interna, por cambios en el medio donde se desarrolla la empresa. El éxito de estos patrones los valida y, por ende, son enseñados a los miembros nuevos como una manera de pensar, percibir y sentir los problemas por los que atraviese la organización (Schein, 1983). Posteriormente, se añadieron detalles a la definición dada por Schein, puesto que se afirmó que la cultura organizacional podría sufrir cambios intencionadamente por los altos mandos de la organización en busca de un mejor desempeño (Martin & Siehl, 1983).

Contrariamente a la definición anterior, otros autores expresaron que la cultura es difícil de cambiar debido a que son comportamientos muy arraigados de las personas que

trabajan en una organización (Wilkins & Ouchi, 1983). Durante el mismo año, la definieron como una variable, o medio, que de ser administrado de una manera idónea, podría mejorar el desempeño y el logro de metas de la organización (Smircich, 1983). Esta idea apoya a la indicada por Martin y Siehl. Este recurso o variable puede verse como un activo estratégico que añade valor a la empresa. Así también, es difícilmente imitable por los competidores y que, de ser administrado correctamente, se puede convertir en una ventaja competitiva (Barney, 1986).

Durante el siglo XXI, la definieron como el conjunto de costumbres que moldea la manera de relacionarse y actuar de los miembros de la organización. Estas costumbres influyen de manera directa en la manera de cómo se hace el trabajo. La cultura se expresa en esta definición a través de mitos, leyendas, jergas y rituales dentro de la organización (Adeyoyin, 2006). La cultura organizacional sería un recurso estratégico que garantiza la permanencia y el desarrollo de las empresas y organizaciones (Muro, 2008).

Se ha visto como el concepto de lo que es una cultura organizacional ha sido ampliamente estudiado y que a lo largo de los años desde su aparición ha sido también definido muchas veces. También podemos notar que muchas de las definiciones son similares y muchas se complementan entre sí. Es por esto que, a pesar de no haber llegado a un consenso en la definición por parte de los autores que la han definido anteriormente, se propondrá más adelante una definición propia para este proyecto de investigación.

Ahora bien, así como existen una cantidad basta de definiciones también existen muchos modelos de cultura organizacional. En el siguiente punto se describirán los principales modelos desarrollados, en su mayoría, por autores mencionados ya párrafos atrás.

2.1.2 MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional ha sido ampliamente estudiada desde la década de 1980 y parte de este estudio muchas veces ha implicado una tipificación de este concepto. Esta

tipificación ha sido denominada entre los autores como Modelo de cultura organizacional.

Existe una gran cantidad de modelos de cultura organizacional, los cuales han sido desarrollados experimentalmente a través de estudios en empresas pertenecientes a rubros variados. Estos modelos se distinguen por dimensiones que sirven para evaluar la misma, si es que la empresa calza en el modelo, y también para orientar la empresa hacia los objetivos trazados.

En este apartado, se describirá brevemente los 4 modelos más importantes, que son el Modelo de Orientación Cultural de Hofstede, el Modelo Tridimensional de Payne, el Modelo de Schein y el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn.

Modelo de Orientación Cultural (Hofstede & Hofstede, 2005)

Es importante la definición del autor de cultura organizacional para poder comprender las dimensiones que contempla en su modelo. Este la define como un *software mental* que comparten las personas de una organización. Dicho *software mental* afecta la manera como los individuos dentro de la organización reaccionan ante solicitudes. Si bien es cierto que este *software mental* podría ser “instalado” en la mente de las personas, nunca es igual, ya que se ve condicionado por la percepción del individuo sobre su atmósfera laboral.

El Modelo de Orientación Cultural de Hofstede fue desarrollado empíricamente por el autor después de la realización de un proyecto de investigación llevado a cabo en empresas danesas y holandesas. Este estudio fue realizado por el Instituto para la Investigación sobre Cooperación Intercultural (IRIC) en conjunto con el autor.

De los resultados de este proyecto de investigación se obtuvieron 6 dimensiones nuevas que eran independientes unas de otras. Estas dimensiones pueden aparecer en las empresas en todas las combinaciones posibles. Los nombres de las dimensiones son los siguientes:

1. Orientación al proceso frente a orientación a los resultados
2. Orientación al empleado frente a orientación al trabajo
3. Corporativismo frente a profesionalismo
4. Sistema abierto frente a sistema cerrado
5. Control laxo frente a control estricto
6. Normativismo frente a pragmatismo

Como se pueden ver en las dimensiones, esquematizado en la figura 2, presentan cada una afirmaciones contrapuestas las cuales no representan una desventaja o ventaja, sino que representa la orientación que requieren los directivos en la empresa.

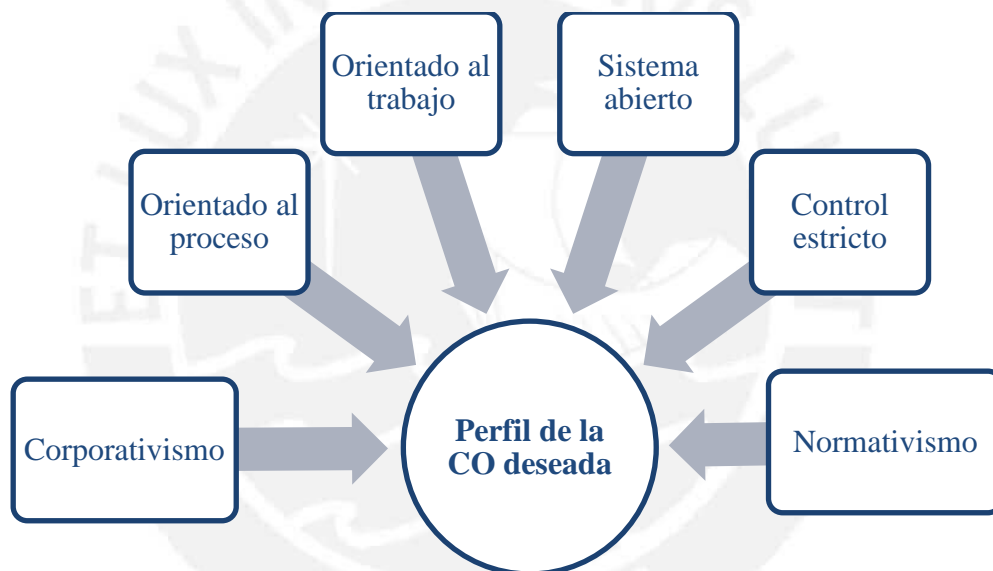


Figura 2 Ilustración del perfil de la CO de una empresa de acuerdo a las orientaciones (Fuente propia)

La dimensión 1 enfrenta a la orientación al proceso (preocupación por los medios) con la orientación a los resultados (preocupación por los objetivos). En las culturas organizacionales orientadas al proceso los individuos se evitan riesgos y le dedican a su trabajo un esfuerzo bastante limitado. En cambio, en las orientadas a los resultados, los individuos se sienten seguros y cómodos en situaciones diferentes para ellos. Asimismo, sienten un deseo mayor por aprender y creen que cada día trae nuevos retos. Debido a esta caracterización se podría llevar a calificar la orientación al proceso como mala y a la

orientación a los resultados como buena, aunque esto no es así necesariamente. En empresas que necesitan de procesos automatizados, como son las que elaboran productos tales como medicinas, se aprecia mucho la reducción de riesgos ya que se busca la uniformidad del producto, característica que pertenece a la de una cultura orientada al proceso. En cambio en empresas dedicadas a la investigación, desarrollo y servicios se busca adaptabilidad y deseos de superación de los empleados, que son características propias de una cultura orientada a los resultados. Asimismo, se puede correlacionar a una empresa con un extenso uso de materiales con una cultura orientada a los procesos debido a que para generar una mayor ganancia estos deben ser los más eficientes. Así también se puede correlacionar a una empresa con un uso extensivo de mano de obra como orientada a los resultados debido a que los esfuerzos de esta gran cantidad de individuos son los que garantizan la ganancia de la empresa.

La dimensión 2 contrapone a la orientación al empleado ((preocupación por las personas con la orientación al trabajo (preocupación por la realización del trabajo)). En una cultura orientada al empleado los individuos sienten que la empresa se preocupa por su bienestar y sus problemas personales, sienten que son tomados en cuenta en decisiones importantes. En una cultura orientada al trabajo los individuos sienten que sus jefes ejercen presión sobre ellos para cumplir con su trabajo en plazos específicos y que la empresa no se preocupa por su bienestar personal. Asimismo, los individuos afirman que las decisiones importantes son tomadas por la alta directiva y que no son tomados en cuenta. Se puede notar que esta dimensión está ligada más a la filosofía del fundador de la empresa y a las crisis recientes por las que ha pasado la misma. Asimismo se puede correlacionar esta dimensión con la forma en la que evalúan los altos directivos a los empleados. Si estos son evaluados por su desempeño en comparación a valores muy competitivos, como los que se ven en el mercado, los individuos se sienten presionados (orientación al trabajo). En cambio si estos son evaluados respecto a factores internos de la misma empresa estos sienten que sus jefes son más benevolentes con ellos (orientación al empleado).

La dimensión 3 enfrenta al corporativismo (empleados que en gran medida se identifican con la organización) con la profesionalidad (empleados que se identifican con su tipo de

trabajo, de profesión). Los miembros que pertenecen a una cultura corporativista se caracterizan por no tener planes a futuro, piensan en las normas de la organización como máximas inviolables que rigen su vida laboral e incluso familiar. Así también les parece que su organización tome en cuenta tanto su entorno social y familiar como su competencia profesional a la hora de contratar personal. Por el contrario, los miembros de culturas profesionales piensan que las organizaciones deben de contratar personas solo tomando en cuenta su competencia profesional y califican como un buen candidato a las personas que tienen un plan a futuro. Las culturas corporativistas se asocian a organizaciones que trabajan con tecnología tradicional, así como a empresas de tamaño mediano con alta presencia de sindicatos. En cambio las culturas profesionales se asocian a organizaciones que trabajan con alta tecnología, empresas de gran tamaño y con una menor presencia de sindicatos. En estas organizaciones los altos directivos tienen un mayor contacto con sus subordinados en reuniones y conversaciones cara a cara.

La dimensión 4 contrapone los sistemas cerrados con los sistemas abiertos. En las culturas con sistemas abiertos sus miembros afirman estar muy dispuestos a recibir a miembros nuevos, y estos a su vez se sienten bien recibidos al poco tiempo de ingresar a la organización. Contrariamente en los sistemas cerrados los miembros de la organización se presentan hostiles a la presencia de miembros nuevos e incluso entre ellos hay poca comunicación. Solo personas muy especiales pueden encajar en este sistema, aunque incluso ellos necesitan un tiempo prolongado para adecuarse. Asimismo se puede correlacionar a los sistemas abiertos con una mayor presencia femenina en el equipo directivo. La presencia de mujeres empleadas favorece a la comunicación entre los miembros de la organización.

La dimensión 5 enfrenta al control laxo frente al control estricto en las organizaciones. En organizaciones con control estricto los miembros se ven en la obligación de elaborar una gran cantidad de informes internos. Asimismo, se observa un control más estricto en organizaciones con una gran cantidad de empleados de nivel educativo inferior, por lo que se evidenciaba una gran distancia jerárquica con los directivos. Muchas organizaciones con uso intensivo de materiales emplean un control estricto debido a que

su ganancia depende de pequeños márgenes en los rendimientos de materiales. En organizaciones con control laxo los empleados tienen la sensación de que nadie piensa en los costes, los horarios de las reuniones se respetan parcialmente y son continuas las bromas sobre la compañía. En organizaciones en las que el número de personas han aumentado recientemente se observa un control laxo.

Por último, la dimensión 6 contrapone al normativismo frente al pragmatismo. Las organizaciones normativas perciben su tarea exterior como la implementación de unas normas inviolables. Estas organizaciones ponen mucho énfasis en el cumplimiento de los procedimientos, los cuales tienen mayor preponderancia que los resultados. Normalmente las organizaciones normativas son estatales. En cambio las organizaciones pragmatistas están orientadas hacia el cliente, pues se recalca su satisfacción sobre todas las cosas. Estas organizaciones ponen más énfasis en los resultados que en el procedimiento. Las empresas privadas se caracterizan por esta orientación.

Modelo Tridimensional de Payne (Payne, 2001)

El modelo desarrollado por Payne es un marco para describir la cultura organizacional de una empresa. Dicho modelo busca correlacionar la cultura con el Clima Laboral y tiene un enfoque particular en distinguir si la cultura a ser analizada es fuerte o débil. Es así que el autor plantea las dimensiones como aristas de un cubo, al cual el mismo llama “El cubo de la cultura”. Este modelo se puede observar esquematizado en la figura 3.

Las aristas del Cubo de la Cultura son las siguientes:

1. Consenso: Es la arista vertical del cubo.
2. Omnipresencia: Es la arista frontal horizontal del cubo.
3. Intensidad psicológica: Es la arista de profundidad horizontal del cubo.

La primera arista o dimensión es la del consenso. El consenso está muy ligado a la fortaleza de la que se habló antes, aunque no se puede decir que el consenso es igual a la fortaleza. Esta dimensión se puede describir como el grado de aceptación que tienen las ideas, valores y creencias en la organización. Una organización con un alto grado de consenso se evidencia en que los miembros hayan absorbido la cultura de la misma y se comportan en función de los valores y creencias impartidas por ella. Aun así se puede

hablar de consensos de intensidad variables pertenecientes a lo que el autor de este modelo llama Perspectivas. De esta manera un consenso muy fuerte y uniforme en todas las áreas de la empresa u organización evidencia una Perspectiva Integral. En empresas grandes divididas por muchas áreas se puede dar un consenso medianamente fuerte en el que cada área adapta los valores y creencias de la empresa para su beneficio dando lugar a subculturas, en este tipo de organizaciones se da una perspectiva diferencial. La Perspectiva Fragmentada se da en empresas con un bajo consenso en las que los empleados piensan de una manera individualista y en la que cada miembro busca su propio beneficio.

La segunda dimensión del cubo es la de omnipresencia. Esta dimensión mide el rango de influencia que la cultura de la organización impone en forma de posturas, comportamientos y valores en sus miembros. El nivel de intensidad de esta dimensión también define la fortaleza de la cultura organizativa de la empresa. A mayor intensidad, la cultura organizacional de la empresa será más fuerte, y a menor intensidad, más débil. Asimismo, el grado de intensidad de esta dimensión también se puede asociar con las perspectivas presentadas en el párrafo anterior. Una Perspectiva Integral solo tiene lugar en una organización si los valores, creencias y comportamientos están presentes siempre en todos los trabajadores. Es por esto que mientras más omnipresente es la cultura se tienen un mayor control sobre los trabajadores y se puede tener una Perspectiva Integral en la organización.

La tercera arista del cubo es la Intensidad Psicológica. Esta dimensión comprende la conexión entre actitudes, comportamiento y valores en los miembros de la organización. De esta manera los comportamientos evidencian actitudes y los valores se tornan palpables en comportamientos. Es así que se puede hablar de una cultura de Perspectiva Integral si las actitudes, los comportamientos y los valores de sus miembros son congruentes y consistentes entre sí. Para la Perspectiva Diferencial el consenso entre los valores, actitudes y comportamiento se dará en menor medida, dándose ciertas incongruencias en algunos equipos de trabajo. En la Perspectiva Fragmentada se notará una ambigüedad en cuanto a los tres elementos que componen esta dimensión.

Con las 3 dimensiones definidas y explicadas se puede ubicar a las 3 perspectivas en el cubo de la cultura. La Perspectiva Integral se ubica en la esquina superior derecha del cubo. La Perspectiva Diferencial en el centro del cubo. Y por último la Perspectiva Fragmentada, la cual tiene un consenso bajo, una omnipresencia estrecha y una intensidad psicológica profunda, pero cada dimensión en la cantidad necesaria para no dejar de ser funcional. Esta perspectiva se ubicaría cerca de la esquina inferior derecha de la cara frontal de la cara frontal.

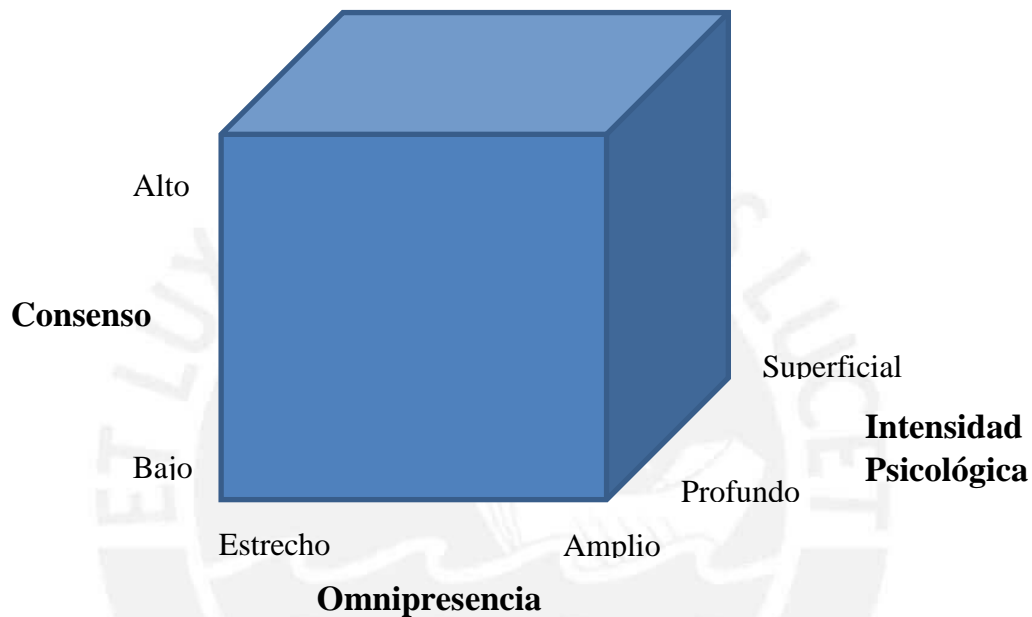


Figura 3 El cubo de la cultura (Payne, 2001)

Para poder tener un entendimiento completo de la cultura presente en una organización se debe tener en cuenta el análisis de la misma a través de las 3 perspectivas ya mencionadas, de esta manera recién se podría pensar en un cambio en la cultura.

Modelo de Schein (Schein, 2000)

Para Schein, la cultura organizacional se define como un patrón de supuestos básicos que los miembros de una organización han descubierto y han instaurado como la forma más idónea de resolver problemas externos e internos de su organización.

Es así que Schein desarrolla sus dimensiones en el sentido de que le sirvan para poder describir a la organización en tipologías y, estas a su vez, para poder identificar anomalías o disfuncionalidades en las organizaciones. Las dimensiones que desarrolla Schein en su investigación son las siguientes:

1. Supuestos sobre adaptación externa
2. Supuestos sobre administración de la integración interna
3. Supuestos acerca de la realidad y la verdad
4. Supuestos sobre la naturaleza del tiempo y espacio
5. Supuestos acerca de la naturaleza humana, actividad y relaciones

Supuestos sobre adaptación externa o la relación de la organización con su entorno es la primera dimensión de Schein. Esta dimensión se preocupa de la evolución de los supuestos desarrollados en torno a la relaciones de la organización con el exterior. El grado de consenso en la organización es un factor determinante para un desempeño óptimo ante un ambiente externo estable. Sin embargo, si el ambiente externo es cambiante, un grado consenso bajo como el que se dan en conflictos externos, puede ser una oportunidad buena de adaptación y aprendizaje. Es por esto que un grado de consenso alto puede ser muy funcional en empresas emergentes, pero puede ser disfuncional en empresas establecidas. En ellas, el desarrollo con el entorno se debe buscar la innovación.

La segunda dimensión son los supuestos sobre la administración de la integración interna o la naturaleza de la actividad humana. Todo grupo humano debe de aprender a como ser una organización. Este proceso no se da de manera automática, puesto que la naturaleza humana es muy compleja. En el nivel más básico, los miembros de una organización deberán desarrollar un lenguaje en común y definir palabras que pueden ser extraídas del exterior de la organización, pero que dentro de ella tienen un significado particular. Se debe desarrollar un consenso elevado para poder canalizar la agresividad que dan el poder y el estatus de algún miembro para que esta sea constructiva para el grupo. De la misma forma se debe canalizar apropiadamente las relaciones de compañerismo para poder desarrollar intimidad y cariño entre los miembros. Asimismo las organizaciones deberían clarificar los supuestos acerca de qué

es un reconocimiento y un castigo para que los miembros sepan si están haciendo un bien para el grupo o un mal.

La tercera dimensión se refiere a supuestos acerca de la realidad y la verdad o la naturaleza de la realidad y la verdad. Una parte fundamental de una organización son los supuestos que ella maneja acerca de que cosas son reales y como uno puede determinar o descubrir que es real. Estos supuestos les dicen a los miembros de una organización como se determina cual es la información relevante, como interpretar la información y como determinar cuando el miembro ya ha investigado suficiente y decidir cómo actuar frente a esta información. Esta dimensión se evidencia en la toma de decisiones de las organizaciones, en algunas organizaciones se decide en función de la información y otras con el juicio de los colaboradores más experimentados.

La cuarta dimensión son los supuestos sobre la naturaleza del tiempo y del espacio o la naturaleza del tiempo y espacio. Cómo es concebido el tiempo en una organización es muy importante para el desarrollo de esta. El tiempo impone un orden social y una manera de cómo hacer las cosas. Una mala interpretación de lo que el tiempo significa en una organización solo se da cuando que el grupo no tenga claro los supuestos relacionados al tiempo con los que trabaja. El espacio dentro de una organización se refiere a la distancia de las interacciones que pueden tener miembros de la organización. Hay tipos de relaciones que se clasifican por la distancia física (íntima, personal, social y pública). Estas distancias se pueden dar por símbolos, ya que el personal directivo se encuentra separado del personal de plana menor por sus mismos espacios de trabajo. Si bien es cierto se pueden describir el tiempo y el espacio por separado, estas dos categorías pertenecen a una sola dimensión debido a que la existencia de una moldea la otra. Los supuestos hechos para el tiempo en la interacción con muchos miembros de la organización llevan a supuestos para el espacio. Por ejemplo, en una reunión de muchas áreas de una empresa es muy importante la puntualidad y el ritmo que se lleva al analizar los puntos de la reunión, esto moldea las relaciones entre los miembros de la organización ya que todos interactúan en diversos niveles de acuerdo a sus puestos o a la distancia física.

Finalmente, la última dimensión son los supuestos acerca de la naturaleza humana, actividad y relaciones. Esta última dimensión relaciona las características más profundas de la cultura. Los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana y su actividad caracterizan a los individuos entre sociales, calculadores, positivos y maleables o negativos y fijos. Estas últimas características definen la manera de trabajar en conjunto de la organización puesto, que lo individuos podrían aceptar las metas de la organización como suyas y seguir los preceptos y consejos que la organización impone (positivos y maleables) o podrían intentar conseguir los mismo objetivos a través de procedimientos que los individuos ya conocen (negativos y fijos). Los supuestos básicos acerca de las relaciones humanas son individualistas y competitivos o comunitarios y cooperativos. Estas dos características también definen el trabajo dentro de la organización para la resolución de problemas internos y de adaptación externa.

Modelo de Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 2006)

El Modelo de Valores en Competencia (MVC) es el último modelo que se va a revisar en esta investigación. Este modelo se basa en la definición de Peters, Waterman, & Jones (1983) que dicen que la cultura organizacional es un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas y anécdotas.

Es inevitable que se formen subculturas dentro de la organización, subculturas que están orientadas o se desarrollan en función de las responsabilidades propias de cada área que responden a sus necesidades propias. Sin embargo para poder hablar de cultura organizacional se debe tener una cultura dominante, una cultura que esté por encima de las subculturas desarrolladas por las áreas y que todos los miembros de la organización compartan.

Considerando esto Cameron & Quinn (2006) desarrollaron una metodología de estudio y diagnóstico de la cultura basado en el modelo MVC. Esto se lograría identificando cuatro grandes clases o culturas dominantes en le organización: Clan, Adhocracia, Jerarquizada y Mercado. Estas se pueden ver en la figura 4.

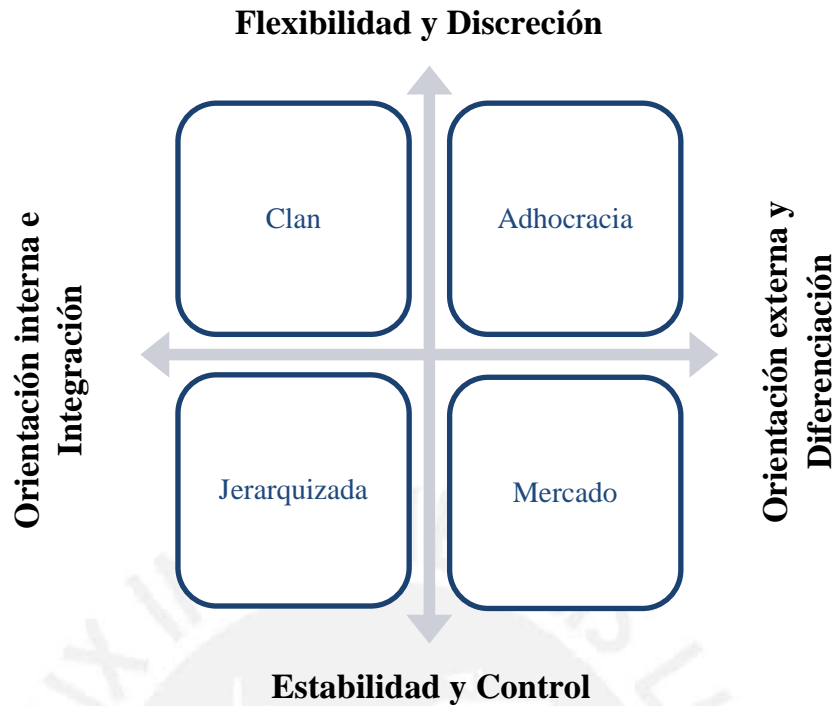


Figura 4 Modelo de Valores en Competencia (Adaptado de Cameron & Quinn, 2006)

El primer tipo de cultura de este modelo es el Clan. Los miembros de una cultura clan perciben a la organización como un lugar muy amistoso y cómodo para trabajar donde las personas comparten mucho de sí. Este tipo se podría ver como una gran familia donde los líderes o miembros del equipo directivo se los considera como mentores, llegando incluso a ser vistos como figuras paternas influyendo profundamente en los individuos. La organización en este tipo de cultura está basada en la lealtad y la tradición. El grado de compromiso y de consenso es alto y se impulsa mucho el desarrollo del recurso humano. Las culturas tipo Clan, como se puede ver en la Figura 3, se identifican con la flexibilidad y discreción y la orientación interna e integración.

El segundo tipo de cultura es la Adhocracia. En este tipo de cultura los miembros ven a la organización como un ambiente dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y creativo. Es por ello que los miembros de estas organizaciones tienden a ser personas creativas y arriesgadas, así como sus líderes. La organización está basada en la innovación. El éxito de estas organizaciones se centra en grandes ventas de productos nuevos así como el liderazgo del mercado externo. La organización premia la libertad

individual y la libertad de intelecto. Las culturas adhocráticas se identifican con la flexibilidad y discreción y la orientación externa y diferenciación.

En las culturas Jerárquicas se percibe una organización estructurada y formalizada. Los miembros encuentran su quehacer diario en los procedimientos establecidos. Los líderes de la organización se preocupan por ser buenos organizadores y coordinadores, al mantener una organización cohesionada en donde las políticas y reglas son preponderantes. El equipo directivo orienta sus esfuerzos en la estabilidad y en un funcionamiento eficaz de la organización, esto garantizado por los altos niveles de control. Para este tipo de cultura el éxito se define por una buena entrega de productos, planificación eficiente y costo bajo. Este tipo de organizaciones premia a sus empleados con ascensos y aumentos de sueldo. En la Figura 3 se puede ver que estas culturas se identifican con la estabilidad y control y orientación interna e integración.

Las culturas de Mercado son organizaciones orientadas a los resultados, que se preocupan mayormente en realizar bien sus trabajos. Los miembros de esta organización son personas competitivas y orientadas al logro de objetivos y buenos resultados. Asimismo los líderes de la organización son exigentes con sus empleados y competidores entre sí. La organización le pone bastante énfasis a la victoria sobre otras organizaciones, esto para lograr el reconocimiento y una buena reputación dentro de su mercado y sus clientes. Los miembros de este tipo de organización están acostumbrados a un ambiente donde el trabajo es fuertemente controlado y se prefiere la estabilidad de la organización. Como se puede ver en la Figura 3 esta cultura se identifica con la estabilidad y control y la orientación externa y diferenciación.

Cabe resaltar que no podrán encontrarse empresas en la realidad que practiquen solo una de estas culturas. En la realidad la cultura de las organizaciones mezcla en diferentes proporciones cada tipo de cultura del modelo de Cameron y Quinn, pero la que se halla en mayor medida es la que tipifica a la organización.

2.2 CLIMA LABORAL

2.2.1 EVOLUCIÓN DE LA DEFINICIÓN

Teniendo como analogía su significado meteorológico, los psicólogos e investigadores psicosociales utilizan el término clima para referirse a determinadas características del contexto psicosocial. Es así como el desarrollo del concepto de clima social comienza en la década de los treinta mediante concepciones como atmósfera social (Lewin, Lippit, & White). El concepto de clima laboral (CL) apareció en los años ochenta transformando el concepto de recursos humanos por el de capital social. Este se puede simplificar como la percepción de los individuos en torno a la organización o grupo en que trabajan y se desarrollan. Sin embargo, al igual que con el concepto de cultura organizacional, a través de los años diferentes investigadores han aportado una definición diferente en detalle.

Una de las primeras definiciones que encontramos sobre este concepto establece que el clima laboral es una percepción subjetiva de la organización, sus miembros, sus estructuras y sus procesos, que presenta aspectos comunes a pesar de las diferencias individuales. Estos aspectos compartidos están basados en indicios o elementos del ambiente. Además, el clima laboral actúa como antecedente de la conducta de los sujetos, cualidad que le confiere su verdadera importancia (Peiró, 1984). Algunos años más tarde, otro estudioso agregó una variable más al concepto determinando que las descripciones del clima pueden agruparse en grupos homogéneos referidos en ciertas características o dimensiones del contexto (Rousseau, 1988). Así también, se agregó el campo de acción del clima laboral en el ambiente físico, estructural, el ambiente social, personal y en las variables propias del comportamiento organizacional, pues abarcan todos los factores de interacción de los individuos con su medio laboral. Además, esto nos puede llevar a consecuencias tanto positivas como negativas. Pueden provocar que sus miembros sean más productivos, que se encuentren satisfechos, sean innovadores, tengan una buena adaptación y estén comprometidos con la organización; o que sientan que no pertenecen al grupo, tengan una baja productividad, un alta rotación entre las áreas, etc. (Rodríguez, 1999). Aportando otra investigación a la definición de clima

laboral, se dice que es una realidad imprescindible en las organizaciones que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente (Davis & Newstrom, 2002). Del mismo modo, se añadió que el clima laboral son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad (Brunet, 2004). En los últimos años se llegó a definir el clima laboral como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización (Schneider, Ernhart, & Macey, 2011).

A pesar de las diferentes definiciones y autores que se han presentado a través del tiempo para el concepto de clima laboral, la mayoría concuerda en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma y que refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de las otras según las conductas de sus miembros. El clima laboral se explica entonces como la forma en que los miembros de una organización la perciben y en cómo esta percepción afecta su comportamiento. Así también, debemos recalcar que el clima laboral es resultado de diferentes variables internas y externas de la organización como son: el lugar, el tiempo, el sector, el ambiente político, el nivel económico, la cultura, el ambiente físico, entre otros. A partir de ello podemos afirmar que la cultura organizacional funciona como una base fundamental para que el clima laboral se desarrolle. Además de estos factores, también existen otros que provocan esa singularidad en el comportamiento de sus miembros aunque más referidos a las percepciones de sus trabajadores. Así consideramos que el liderazgo, la estructura de la organización y las consecuencias por el comportamiento que presenten como un incentivo o un castigo tienen un efecto importante en el clima laboral de la organización (Mondragon, 2008).

2.2.2 DIMENSIONES

El constructo de clima laboral es bastante indeterminado, como ya hemos explicado. Esta confusión conceptual puede “iluminarse” con una operacionalización del clima laboral mediante modelos que contextualicen, ubiquen y midan las dimensiones de este concepto. Estos modelos encuadran al clima laboral incluyendo ciertas variables pertinentes y consistentes con este (Parker, y otros, 2003). Según explica esto, el clima laboral puede ser mejor explicado y analizado a partir de nociones asociadas a constructos perceptuales, condiciones organizacionales, la interacción entre los individuos y la cultura de la organización (Schneider, 1975). A estas nociones las conocemos como dimensiones, así, los investigadores de esta rama concuerdan en que el clima laboral está compuesto por varias dimensiones o dominios primarios del ambiente de trabajo. Sin embargo, cada autor presenta una nueva propuesta de cantidad y características de dichas dimensiones. Así, por ejemplo, Payne y Mansfield (1978) señalan la existencia de 2 dimensiones, Steers (1977) sugiere 10, Likert (1967) propone 8, y así otros más.

Los primeros en tratar este tema dividieron el estudio del clima laboral en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, individualidad, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización. Otra proposición bastante estudiada y aceptada es la de dividirlo en cinco dimensiones: características del trabajo (como importancia de la tarea o autonomía), rol laboral (como sobrecarga, conflicto y ambigüedad), características del liderazgo (como influencia del ascendente, apoyo y énfasis en las metas), trabajo en equipo (características sociales como cooperación, orgullo y calidez) y atributos de la organización o subsistema (como innovación, apertura a la información o sistema de recompensas implementado) (James & Sells, 1981). Algunos años después, un nuevo planteamiento propuso agruparlo en ocho dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación (Koys & DeCottis, 1991). Ya en años más recientes, se realizó uno de los estudios más relevantes en cuanto a este tema por medio de metanálisis identificando dimensiones que compartían las diferentes investigaciones realizadas como: rol en el trabajo, el trabajo en sí, el líder, el grupo de

trabajo, la organización en general, la satisfacción en el trabajo, el sentir que el ambiente laboral es agradable, la motivación, el desempeño y otras actitudes hacia el trabajo.

En resumen, encontramos que no existe un consenso en cuánto a qué variables deben analizarse para tratar al clima laboral. Sin embargo, podemos aclararlo a través de un modelo que lo contextualice y defina más al detalle (Patterson, Shackleton, Dawson, & Lawthom, 2005).

Las dimensiones del clima laboral nos sirven, además de conseguir un mejor acercamiento y comprensión del concepto, para su medición, ya que limita el alcance a evaluar. A partir de un estudio sobre los instrumentos de evaluación del clima laboral más utilizados, encontramos que las dimensiones más evaluadas son ocho: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. La toma de decisiones se refiere a la percepción que tienen los individuos de la capacidad de decidir sobre la alternativa más viable; también la podemos encontrar con el nombre de autonomía. La claridad organizacional se entiende como el entendimiento que tienen los individuos sobre las alineaciones administrativas y su adecuación en la organización, es decir, la percepción de los trabajadores sobre las directrices de la empresa generando una especie de contrato psicológico. El liderazgo se refiere a la percepción que manejan los individuos sobre la consideración entre los directivos y las personas y que está relacionada con la supervisión y requisición. La interacción social revela la percepción entre los miembros de la organización en términos de apoyo y acompañamiento. La motivación institucional hace referencia a la percepción de que la institución brinde una posibilidad de acercamiento a las metas laborales y personales de los individuos. El sistema de recompensas e incentivos se refiere a la percepción de que el trabajo genere retribuciones económicas y/o afectivas para el empleado. La apertura organizacional revela la percepción de los individuos a ser escuchados, es decir, cómo la organización escucha y favorece los espacios para las sugerencias. Por último, la supervisión se entiende como el reconocimiento hacia un superior o encargado de orientar las funciones. Cabe recalcar, que estas dimensiones solo son un ejemplo de las más evaluadas, pero que además de éstas existen muchas

otras evaluadas en un nivel secundario. La figura 5 muestra a las dimensiones más evaluadas para mostrar cómo es que con ayuda de estas se puede aclarar mejor el concepto de clima laboral (Echeverri & Cruz, 2014).

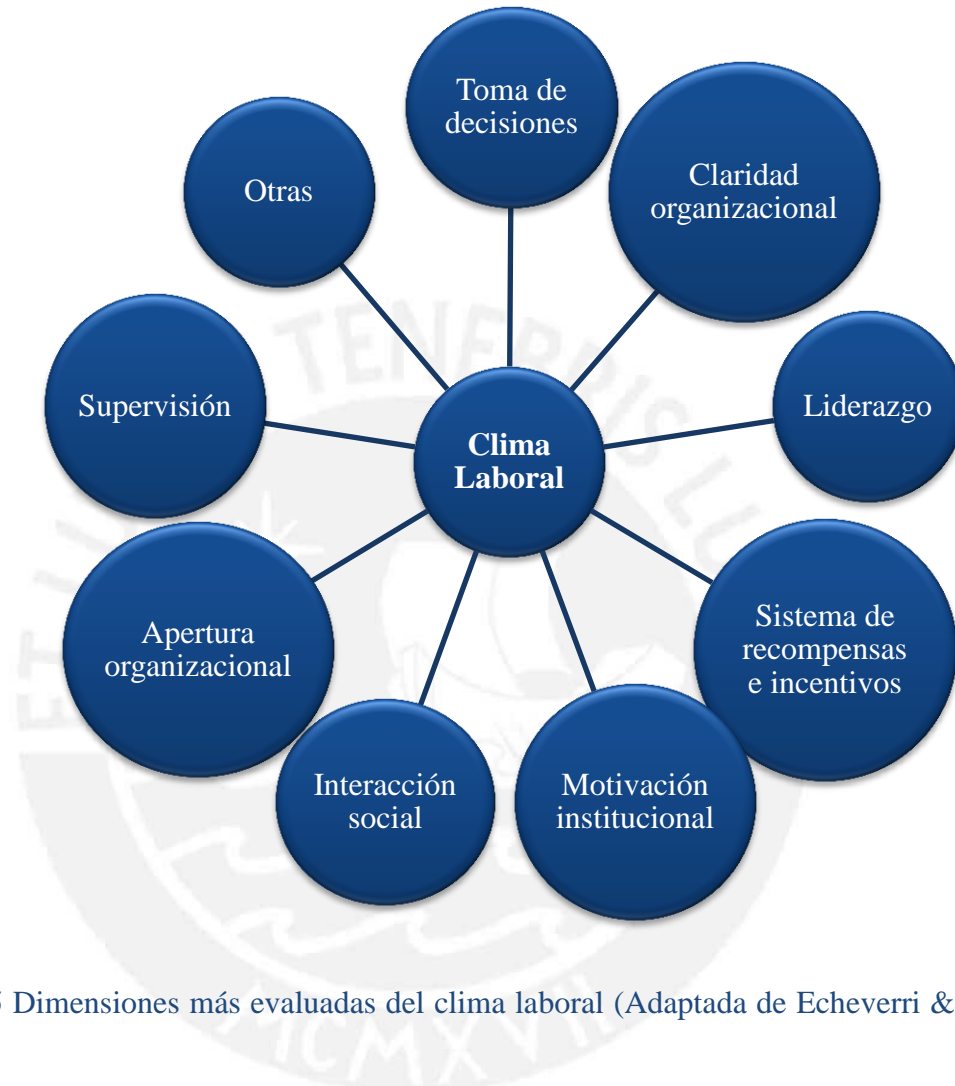


Figura 5 Dimensiones más evaluadas del clima laboral (Adaptada de Echeverri & Cruz, 2014)

2.2.3 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Al definir el clima laboral como la percepción que tiene los miembros en relación a la organización en que se desarrollan, se obtiene que la medición de la misma es totalmente subjetiva. Es por esto que existen diversos métodos de medición del clima laboral propuesto por algún autor hacia los cuales todos los otros estudiosos presentan alguna crítica o en la que encuentran alguna inconsistencia en su medición (Patterson,

Shackleton, Dawson, & Lawthom, 2005). La medición del clima laboral, al estar basada en sus dimensiones, presenta una gran variedad de instrumentos lo cual nos ha conducido a una confusión y progreso lento en su investigación (Brunet, 2002). En la tabla 2 podemos ver un resumen de los instrumentos más relevantes del estudio mundial de este concepto en orden cronológico. Se detallan el autor, el año, el nombre del modelo, el número de dimensiones y la especificación de las dimensiones estudiadas (García-Saisó, Ortega-Andeane, & Reyes-Lagunes, 2014).

Tabla 2 Resumen de instrumentos de medición del clima laboral más relevantes
(Adaptado de García-Saisó, Ortega-Andeane, & Reyes-Lagunes, 2014)

Modelo	Autor	Año	#	Dimensiones evaluadas
<i>Clima escolar</i>	Halpin y Crofts	1963	6	Cohesión, compromiso, relaciones sociales, apertura, consideración y nivel afectivo con la dirección
<i>Adaptación del instrumento de Likert</i>	Litwin y Stringer	1968	7	Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, normas y conflicto
<i>Encuesta organizacional</i>	Bowers y Taylor	1970	5	Apertura a cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones
<i>Encuesta para empresas escolares</i>	Crane	1981	5	Cohesión, autonomía, consideración, estructura organizacional y orientación
<i>Escala de clima de Patterson</i>	Patterson et al.	2005	4	Relaciones humanas, proceso interno, meta racional y sistemas abiertos
<i>WES</i>	Moos et al.	1974 - 2008	10	Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y confort

Estos instrumentos mencionados en la tabla han sido desarrollados mayormente en Europa y Estados Unidos, donde sabemos se inició el estudio del concepto de clima laboral. A pesar de eso, para trasladar el estudio a la realidad latinoamericana es necesaria la elaboración de nuevos modelos. Si bien sería posible realizar una compatibilización de los modelos ya existentes a esta nueva realidad, diversos autores han presentado nuevos modelos identificados desde un inicio con esta realidad. Así también, otro punto muy importante a tener en cuenta a la hora de seleccionar un modelo o instrumento de medición es la confiabilidad. Al estudiar estos modelos es posible asignarle un nivel de confiabilidad según qué tan cercano sea su resultado a la realidad. En la tabla 3 podemos observar un resumen de los instrumentos más usados detallando la referencia, el lugar de procedencia, el número de dimensiones evaluadas y la confiabilidad de cada una de las herramientas. Estos instrumentos se componen en general de 4 a 6 dimensiones, sin embargo también encontramos otros que evalúan entre 16 y 20 dimensiones y otros más que presentan algunos pocos aspectos globales subdivididos entre varias dimensiones. Cabe recalcar que en cuanto a las dimensiones que se muestran con un número entre paréntesis, el número entre paréntesis se refiere al número de sub-dimensiones (Echeverri & Cruz, 2014).

Tabla 3 Resumen de instrumentos de medición del clima laboral especificando su índice de confiabilidad (Adaptado de Echeverri & Cruz, 2014)

<i>Nombre de la prueba</i>	<i>Referencia</i>	<i>Lugar</i>	<i>Dimensiones evaluadas</i>	<i>Índice de confiabilidad</i>
<i>WES</i>	Moos et al.	EE.UU.	10	0.85
<i>IPAO</i>	Gómez, 2004	Colombia	6	0.97
<i>CFK Ltd.</i>	Castillo et al., 2011	Colombia	5	0.91
<i>OSCI</i>	Claudet y Ellet, 1999	EE.UU.	6	0.63-0.96
<i>NOCT</i>	Merkys et al., 2007	Lituania	20	0.67-0.91
<i>C-CLIOU</i>	Mujica y Pérez, 2008	Venezuela	4 (8)	0.97
<i>Clima GCV</i>	Noriega y Pría, 2011	Cuba	5	0.876
<i>OCM</i>	Patterson et al., 2005	Reino Unido	4 (17)	0.67-0.91
<i>MDCO</i>	Reinoso y Araneda, 2007	Chile	7	0.35-0.75
<i>ICO</i>	Rodríguez et al., 2010	Cuba	4 (16)	Sin definir
<i>BSC</i>	Silva et al., 2011	Brasil	6	0.608-0.887

A partir de estos instrumentos se encontraron las dimensiones más evaluadas para el clima laboral, las cuales ya fueron mencionadas anteriormente. Cabe recalcar que ningún instrumento de medición abarca a todas las ocho dimensiones mencionadas. La herramienta que más se acerca es el ICO, el cual analiza 7 de las 8 dimensiones pero que no tiene estudios que verifiquen sus propiedades psicométricas. Es así, que reconocemos como los instrumentos más adecuados y confiables al IPAO, al BSC y al OCM, que evalúan 6 de las 8 dimensiones ya antes mencionadas, entre los cuáles resalta el IPAO por tener el mayor índice de confiabilidad (Echeverri & Cruz, 2014). Aun así, existen insuficientes mediciones validadas del constructo, esto debido a la variedad de modelos presentados para el concepto de clima laboral (Schneider, Ernhart, & Macey, 2011).

CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS

3.1 PARÁMETROS INICIALES

3.1.1 DEFINICIÓN Y MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde su aparición en los años setenta, la cultura organizacional ha sido ampliamente definida por muchos investigadores, incluso en esta investigación han sido mostrados muchas de esas definiciones en el capítulo uno. Se mostró en dicho capítulo más que un listado de definiciones, una evolución de la definición. Cada investigador tomo una definición anterior y la adecuó a su proyecto, añadiéndole matices propios, los cuales serían demostrados como válidos a través de la experiencia. En esta investigación, al igual que en las anteriores, también es necesario establecer una definición propia y adecuada para este trabajo en particular, lo que se plantea a continuación.

“La cultura organizacional es un conjunto de valores, mitos e historias que comparten los miembros de una organización. Estos valores, mitos e historias moldean la manera de sentir, percibir y de actuar de los miembros de la organización.”

Es por ello que puede ser una herramienta estratégica de gran poder, debido a que incide directamente en como los miembros de una organización realizan sus tareas y hacia donde ellos orientan sus esfuerzos. Entonces, para sacarle el mayor provecho al recurso humano, es necesario que los esfuerzos de los miembros de la organización estén alineados con los intereses de la misma. En este sentido un cambio de cultura es recomendable en tanto sea para alinear los esfuerzos con los intereses de la organización. Estos cambios solo son realizables con una intensa campaña de difusión de los valores y de interiorización de estos. Es aquí donde aparecen los héroes de la cultura organizacional. Los héroes dentro de una organización son el cambio de cultura personificado, son referentes dentro de la organización que actúan de acuerdo a los nuevos valores y que se encargan de transmitir mitos e historias dentro de los miembros de la organización. Al ser los héroes referentes dentro de la organización los miembros

de la organización que son influenciados por ellos tenderán a imitar sus conductas adoptando así la nueva cultura propuesta. Es importante resaltar que las metodologías de investigación para el diagnóstico de la cultura son del tipo cualitativo, es decir que están sujetas a la percepción de los miembros sobre la misma.

Ahora bien, en el capítulo dos también se presentaron los modelos de cultura organizacional que han tenido mayor impacto en el escenario de la investigación internacional. Esto con ánimos de poder entender un poco más sobre la medición en cuanto a su orientación por medio de las dimensiones y al diagnóstico de las culturas. En ese sentido, para un mejor entendimiento en el proceso de esta investigación se hace necesaria la adopción de un modelo de cultura para la clasificación futura de las empresas que se van a investigar. Cabe resaltar que ningún modelo es absoluto ni totalmente acertado para clasificar a una organización, pero es necesario para dotar de un armazón o estructura para poder reducir y enfocar la búsqueda de dimensiones claves culturales (Hernandez, Méndez, & Contreras , 2012).

En este sentido, el modelo que se ha escogido es el de:

Valores en competencia de Cameron y Quinn

La elección del modelo partió de la investigación de naturaleza comparativa que se ha realizado. Para este trabajo se debe evaluar 6 empresas y comparar sus culturas y para ello necesitamos además de dimensiones, tipologías.

Los primeros 2 modelos de Orientación Cultural (Hofstede & Hofstede, 2005) y Tridimensional de Payne (Payne, 2001)_quedan fuera de esta investigación pues no ofrecen tipologías. Además tanto el modelo de Payne como el de Hofstede se aplican a organizaciones enteras y afirman la existencia de muchas subculturas por lo que son complejos y muestran una gran cantidad de dimensiones para describir la organización. Lo cual hace la evaluación complicada y que además no se basaba en un método cuantitativo. En esta investigación solo se analiza un tipo de empleado, es decir un solo nivel de jerarquía (solo personal de mano de obra). En este sentido solo tendríamos una

subcultura y estaríamos desechando una dimensión desde el inicio que se origina por la existencia de subculturas: el consenso.

Por otro lado, tanto los modelos de Cameron y Quinn como de Schein ofrecen tipologías que aterrizan el análisis de las dimensiones y sirven para la comparación en estudios de varias empresas.

Finalmente, debido a la complejidad de las muchas dimensiones de Schein y a que no ofrecía un método cuantitativo-cualitativo para la evaluación de las dimensiones se adoptó el modelo de Cameron y Quinn. Este modelo ofrece 2 dimensiones con valores en sus extremos opuestos, los cuales proponen tipologías derivados del análisis de las dimensiones y la evaluación con un método cuantitativo sencillo de preguntas con puntaje asignado que es muy asequible al público que vamos a evaluar.

3.1.2 PROCESO DE MODIFICACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

La estabilidad de las organizaciones desde los años 90 ya no se puede reducir a l mantenimiento del status quo de la misma, de la constancia en sus procesos y la manera de realizar las labores de los colaboradores. En estos últimos años el desarrollo de la tecnología de la información ha dado un salto exponencial. Las grandes corporaciones invierten una mayor cantidad de dinero en comunicaciones, que en equipos de trabajo manual o maquinaria pesada. Es este movimiento constante, cada vez a una mayor velocidad, el que obliga a las organizaciones a que salgan de su estado estático al que las corporaciones de principios del siglo XX estaban acostumbradas. La década pasada solo 29 de las 500 compañías más grandes del mundo del siglo XX podrían ser incluidas en dicha lista actualmente (Cameron & Quinn, 2006). Este cambio dramático evidencia que es imprescindible un cambio constante de las organizaciones. Un cambio que vaya acorde con el medio en el que se desenvuelve, un cambio que solo se puede lograr desde adentro de las mentes de sus empleados.

Evolución cultural en el modelo de valores por competencia

La cultura de una organización evoluciona a través del tiempo. Durante la vida de una organización su cultura cambia inconscientemente, o mejor dicho de manera no planeada, debido al desarrollo de la empresa. Es muy predecible la manera en la que las culturas de las empresas evolucionan. En los siguientes párrafos explicaremos la evolución de la cultura desde el nacimiento de la organización hasta su madurez.

Durante los primeros años de una empresa, esta tiende a tener una cultura adhocrática predominante. Este tipo de cultura, como ya lo hemos mencionado, es muy poco estructurada y se caracteriza por el emprendedurismo del dueño del negocio. El liderazgo lo toma el dueño, quien debe ser un visionario, que con mucha energía impulsa la empresa hacia delante. Con el tiempo la empresa crece y su cultura se asemeja más a una tipo clan, el ambiente de trabajo se siente muy familiar, los colaboradores manifiestan una fuerte sensación de pertenencia y se identifican con la empresa. Al continuar el desarrollo de la empresa, esta comienza a crecer en número de colaboradores también por lo que se hace necesario un control más estricto de los colaboradores y de los productos para alcanzar un estándar mínimo. Es así como la cultura, por las circunstancias, se vuelve más jerárquica. Asimismo, este vuelco sobre el tipo jerárquico también se acompaña de una preocupación mayor por la competitividad de los productos, el logro de resultados y el posicionamiento en el mercado. Debido a esto también la cultura desarrolla su enfoque de mercado. Sin embargo, cabe resaltar que aunque en la organización predomine la cultura tipo jerárquica o de mercado, también pueden darse subculturas tipo clan o adhocráticas en departamentos o áreas menores (Cameron & Quinn, 2006).

Un ejemplo claro de la evolución explicada en el párrafo anterior es el de la compañía Apple esquematizada en la figura 6 Steve Jobs y Steven Wozniak comenzaron su emprendimiento en el garaje de los padres de Jobs. Luego su negocio fue creciendo de la mano de un líder carismático y visionario. En la cultura de Apple predominaba la adhocracia como se puede ver en el primer recuadro correspondiente a la 1ra Etapa. La compañía fue creciendo y formo un grupo muy unido de trabajadores muy orgullosos de los productos que desarrollaban y además muy creativos. Apple desarrolló el *mouse*, los

iconos para programas y una interfaz más amigable al usuario. Durante esta época la cultura que predominó fue la tipo clan, que es lo que evidencia el segundo recuadro de la figura 5 que corresponde a la 2da Etapa. Gracias al desarrollo de su tecnología Apple ganó muchos adeptos y generó una gran competitividad con sus principales rivales (IBM y Compaq). Steve Jobs contrató a un nuevo director general para que cambie el enfoque de la compañía en uno más centrado en los procedimientos y el control para poder elevar los estándares de los productos. Este cambio es visible en el recuadro 3 correspondiente a la 3ra Etapa de la figura 5. El giro que tomó la compañía generó discordias entre los empleados que se sentían más cómodos cuando trabajaban para Apple tipo clan que para Apple tipo jerárquico. Sin embargo, el cambio dio buenos resultados y la compañía muy pronto necesitaba un enfoque más orientado hacia un buen posicionamiento en el mercado y un impulso en el marketing de la misma. Esto se observa en el recuadro 4 de la figura 5 que corresponde a la 4ta Etapa. Si bien es cierto, las empresas maduras tienden a realzar los efectos positivos de las organizaciones tipo jerárquico y de mercado, esto se debe al control sobre los procedimientos y estándares en una compañía de gran envergadura. No siempre son estos enfoques lo que mantienen a flote a la empresa. Esto pasó con Apple, ya que en los años 90 tuvo una gran crisis debido a que sus productos no tenían la acogida del público deseada. Apple con su gran crecimiento había perdido su espíritu de emprendedurismo e innovación en el camino, espíritu que la caracterizaba en sus inicios. Es por ello que no se debe perder de vista el entorno de las organizaciones. En un entorno tan cambiante como es la tecnología, se necesita una compañía innovadora para poder proponer nuevas soluciones. Apple había perdido esta capacidad hasta que desarrollaron el iPod.

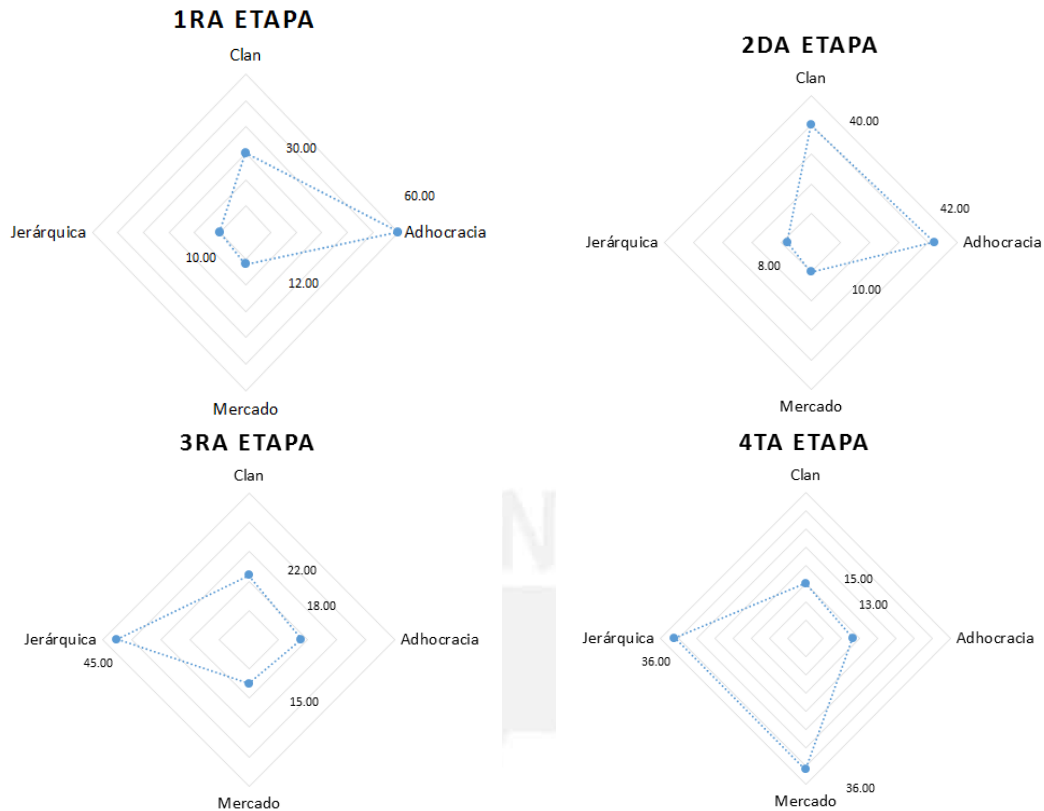


Figura 6 Evolución de la compañía Apple

En el caso de las constructoras en Lima, los inicios de estas empresas son muy similares a los descritos en párrafos anteriores. Se puede tratar al principio de un emprendedurismo de un ingeniero que forma la empresa para construir en un terreno bien ubicado. Con un grupo de trabajadores de confianza se inicia la construcción con la empresa no muy estructurada. Con el término de su primera obra compra varios terrenos y empieza a tener más trabajadores. La cantidad de personal lo obliga a tener un sistema más estructurado para poder alcanzar los estándares de calidad en sus proyectos. El caso de Apple difiere del típico de una empresa constructora limeña, ya que contrariamente a Apple, mientras más estructurada e industrializada se ejerce un mayor control sobre el personal y mejora sus rendimientos y producción.

Cambio cultural en el modelo de valores por competencia

Un cambio cultural consciente en una empresa es fruto de la planificación de los altos directivos debido a un entorno cambiante del mercado o a un enfoque nuevo de los esfuerzos de la empresa, de modo que ambos requieren un mejor rendimiento de la empresa. El fin último es la concordancia entre los objetivos de la compañía con los esfuerzos de sus recursos humanos, este alineamiento se logra a través del cambio o la administración de la cultura organizacional.

De todas las alternativas para el mejoramiento del rendimiento de una empresa las más importantes son: Total Quality Management (TQM), Iniciativa de Reducción y la Reingeniería (Cameron, 1997). Sin embargo las 3 alternativas han tenido un pobre desempeño sin el soporte social que le da un cambio cultural. Esto debido a que para la permanencia y recordación de estos cambios sería muy superficial y temporal si no se acompaña de un cambio en los valores profundos de los trabajadores y en su forma de pensar (Cameron & Quinn, 2006).

Es por estas razones que el equipo directivo debe de tener claro la cultura actual de su organización, lo cual se logra mediante el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI por sus siglas en inglés). Este instrumento de evaluación es usado en esta investigación, sin embargo ha sido adaptado para el análisis de las empresas constructoras peruanas y para el personal que rendirá estas evaluaciones.

Cameron y Quinn proponen 6 pasos para lograr el cambio cultural en una organización, que son los siguientes (Cameron & Quinn, 2006):

1. Alcanzar el consenso en la cultura actual.
2. Alcanzar el consenso en la cultura deseada.
3. Determinar qué cambios se darán, qué significan y qué no significan cada uno de los cambios.
4. Identificar historias ilustrativas.
5. Desarrollar un plan estratégico.
6. Desarrollar un plan de implementación.

Se explicará cada uno de los pasos en los siguientes párrafos.

1. Alcanzar el consenso en la cultura actual.

Este primer paso trata de alcanzar el consenso en la percepción de los miembros de la organización sobre la cultura de la misma. Para ello se plantea reunir a miembros de cada área de la organización, miembros que sean representativos y que tengan una buena aceptación entre sus compañeros de área para asegurar un cambio cultural exitoso en los siguientes pasos. Cada uno de estos individuos deberá rendir la evaluación OCAI, asegurándose que la respondan para la organización en general, no para su área. Luego, todos los individuos evaluados deben reunirse para debatir sus opiniones y posturas respecto de la organización con los demás. Es muy importante este encuentro, ya que genera nuevas líneas de comunicación entre los miembros de distintas áreas de la organización, los cuales tal vez nunca hayan entablado una conversación antes. Con los datos recogidos durante la reunión y las evaluaciones individuales se debe generar un perfil de la organización.

2. Alcanzar el consenso en la cultura deseada.

De manera similar como en el paso anterior, se reúne una muestra de miembros representativos de cada área de la empresa con el equipo directivo de la misma para que rindan la evaluación del OCAI, pero esta vez respondiendo por la cultura que cada miembro cree que es la mejor para la organización. Luego en una reunión deben debatir sobre sus posturas e ideas sobre el futuro de la organización. Deberán hacerse preguntas como: ¿Cómo debería ser la organización para ser altamente eficiente y exitosa? ¿Qué áreas aún no están desarrolladas? ¿Qué nos exigirá el mercado en el futuro? Todos los datos recogidos en la reunión e individualmente deben ayudar a formar el perfil deseado.

3. Determinar qué cambios se darán, qué significan y qué no significan cada uno de los cambios.

Los resultados de los pasos anteriores se graficarán en el formato de la figura 5, el cual ha sido tomado en esta investigación para el análisis de las empresas constructoras que hemos podido recolectar. Los dos perfiles, el actual y el deseado, se comparan y se determinan que cambios son los necesarios para llegar del actual al deseado. Debido a la

naturaleza particular de cada organización puede haber discrepancias grandes o pequeñas entre los perfiles y no necesariamente los grandes cambios son más difíciles que los pequeños. Por ejemplo, un gran cambio en el cuadrante de la cultura clan puede darse con mucha facilidad, ya que las personas se sienten más cómodas en un ambiente familiar. Por el contrario, un cambio pequeño en el cuadrante de la cultura jerárquica, puede acarrear un gran esfuerzo debido a que siempre existe la oposición hacia un mayor control.

Los cambios que se den deben ser regulados por los miembros que se reunieron en los pasos 1 y 2. Es importante tener claro que significa cada cambio y también que no significa. Se debe hacer una buena diferenciación, ya que el cambio en unos de los cuadrantes no debe significar un cambio en otro de los cuadrantes.

4. Identificar historias ilustrativas.

En esta investigación se ha mencionado anteriormente que la mejor manera de comunicar e imprimir en la mente del trabajador un cambio en la cultura es a través de una historia (Martin & Powers, 1983). Esta herramienta puede ser usada para inspirar en los miembros de la organización una nueva orientación, un comportamiento específico o un valor institucional. Asimismo, son igual de importantes los héroes de estas historias, pues deben servir de inspiración a sus compañeros.

Entonces, en este paso se deben identificar historias o incidentes que demuestren valores o actitudes claves que se requieren para el cambio cultural deseado. Estas historias deben ser cuidadosamente articuladas, en el sentido que los miembros de la organización deben identificar los valores que se intentan ilustrar. Los miembros que participaron en los primeros 2 pasos deben comprometerse a contar dichas historias en reuniones de área, dejando siempre evidente la moral de la historia.

5. Desarrollar un plan estratégico.

En este paso se deben determinar las acciones específicas que nos llevarán al cambio cultural deseado. Se debe seguir trabajando con el grupo representativo que se presentó en pasos anteriores con el fin de llegar a un consenso en estas acciones específicas. Los

autores proponen una tabla con preguntas para cada tipo de cultura que se explican en la tabla 4.

Tabla 4 Acciones específicas

Cultura Clan	Cultura Adhocrática
¿Qué acciones debemos enfatizar?	¿Qué acciones debemos enfatizar?
¿Qué acciones debemos empezar?	¿Qué acciones debemos empezar?
¿Qué acciones no deben continuar?	¿Qué acciones no deben continuar?
Cultura Jerárquica	Cultura de Mercado
¿Qué acciones debemos enfatizar?	¿Qué acciones debemos enfatizar?
¿Qué acciones debemos empezar?	¿Qué acciones debemos empezar?
¿Qué acciones no deben continuar?	¿Qué acciones no deben continuar?

Las acciones que se deben enfatizar, empezar y detenerse pueden resultar en una oposición grande por parte de los colaboradores de la organización. Es por esa razón que Cameron y Quinn recomiendan lo siguiente:

- Identificar las pequeñas victorias: pequeños cambios pueden crear un ambiente muy propenso a la aceptación del nuevo perfil de la empresa. Los pequeños cambios que se den, por muy sencillos que sean se deben de celebrar y hacer públicos.
- Generar soporte social: reclutar colaboradores que estén involucrados en el cambio para escuchar sus dudas y perspectivas acerca del nuevo perfil.
- Proveer información: se debe compartir la mayor cantidad de información acerca de las nuevas medidas, de tal manera que no se generen rumores.
- Crear una buena disposición: se debe identificar las ventajas del nuevo perfil cultural y también las desventajas del antiguo perfil, de tal manera que se genere un ambiente de aceptación y una buena disposición ante el cambio.

- Explicar por qué: los colaboradores necesitan saber por qué se está cambiando el perfil cultural, saber eso ayuda a atenuar la oposición al cambio. Asimismo, genera confianza porque demuestra lo mucho que nos importa que los colaboradores sepan la razón de los cambios.

6. Desarrollar un plan de implementación.

El paso final involucra los pasos 4 y 5 fijándoles tiempos de ejecución adecuados para el inicio del proceso del cambio cultural. Se deben seleccionar las historias clave, así como las acciones más importantes a enfatizar, iniciar o detener, para el cambio cultural deseado.

Cameron & Quinn (2006) proponen la metodología que usó la empresa XEROX cuando tuvo la urgencia de un cambio cultural por la aparición de CANON. Se planteó el cambio cultural agrupando a la organización en “familias” que se distinguían básicamente por cargos jerárquicos. Como se puede ver en la figura 7 cada familia pasa por 4 etapas: aprendizaje, uso, enseñanza y monitoreo. La familia 1, que pueden ser los gerentes de áreas, desarrolla los pasos 4 y 5 descritos en párrafos anteriores de tal manera que aprende los principios y valores del nuevo perfil cultural. La siguiente etapa consiste en usar estos principios en su vida laboral y desarrolla una metodología de enseñanza. La siguiente etapa sería la enseñanza a la familia 2 del nuevo perfil de la organización, que vendría a ser la primera etapa para la familia 2, el aprendizaje. La última etapa para la familia 1 sería el monitoreo del uso de la familia 2. Con esta metodología se asegura el aprendizaje de todos los miembros de la organización del nuevo perfil cultural, ya que están expuestos a esa información 4 veces.

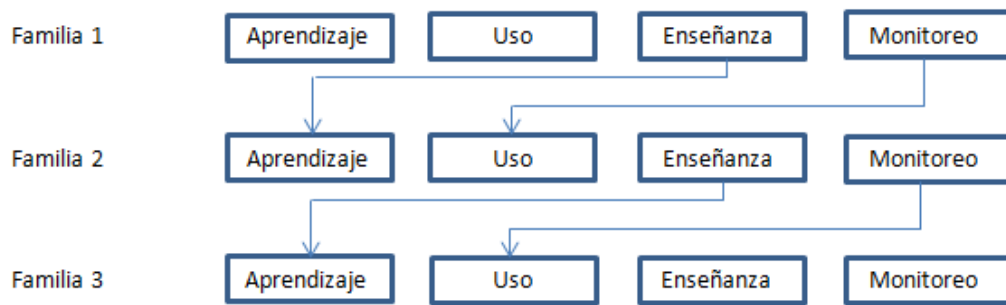


Figura 7 Etapas por las que pasa cada familia

La primera exposición a la información se da cuando aprenden los principios y valores, la segunda cuando los usan en su vida laboral, la tercera cuando enseñan estos a la familia subsiguiente y la última cuando monitorean a la familia subsiguiente acerca del uso de los principios enseñados.

3.1.3 DEFINICIÓN Y MODELO DE CLIMA LABORAL

Conocer el clima laboral es muy importante porque nos ayuda a definir y analizar las fuentes de conflicto e investigación. Muchas veces, los directivos de la organización pueden suponer o tener alguna idea sobre el motivo de la insatisfacción y falta de motivación y compromiso entre sus empleados. Sin embargo, esta idea puede ser errada pues los jefes no siempre conocen realmente las percepciones de sus empleados. Si bien, la satisfacción del personal participante de una organización, puede no ser una preocupación crítica para la gerencia, se ha llegado a la conclusión de que si un proyecto es beneficioso para los involucrados en el proyecto, lo será también para el cliente (Ankrah, 2007). De esta manera, el estudiar y medir el clima laboral e identificar estos puntos débiles en la organización puede ayudar a dirigir las acciones para poder desarrollarlos y prevenir algunos otros problemas de la misma índole.

Para continuar con este proyecto de investigación es necesario adoptar una definición que nos ayude a delimitar el concepto de clima laboral. Partiendo de las definiciones

dadas a través del tiempo por diferentes autores, se ha elaborado una definición propia válida para el resto de la investigación. Como ya se mencionó en el desarrollo del capítulo dos, cada autor presenta una propuesta diferente para la definición de este constructo. Sin embargo, la mayoría de estas propuestas presentan un mismo concepto base con algún aporte adicional. Es así que se procurará trabajar con estas características compartidas por los autores sobre esta concepción. De esta manera se ha identificado que la palabra clave para la definición del clima laboral es: percepción. Con percepción, nos referimos a la apreciación o sensaciones generadas en los individuos. Entonces, para esta investigación, se considerará al clima laboral al concepto que se plantea a continuación.

“El clima laboral es el concepto que busca capturar y comprender cómo los miembros de la organización experimentan sus prácticas diarias y como perciben el medio en que se desarrolla su trabajo. Es decir, las percepciones de la interacción entre los individuos y la organización, incluyendo sus características y procesos.”

El inconveniente de dar una definición tan general del concepto está en la delimitación de su alcance, que es justamente donde encontramos las diferencias entre las opiniones de los autores. Este alcance, como ya mencionamos anteriormente, se encuentra delimitado por un modelo que nos ayuda con su parametrización y análisis. Se ha optado por la escala de clima laboral o WES por sus siglas en inglés (Work environment scale) ya que mantiene un índice de confiabilidad alto y tiene como dimensiones a la mayoría de las más utilizadas en global por todos los modelos. Además de eso, es una de las más utilizadas y actualizadas, por lo que se encuentra está más institucionalizada y presenta un cuestionario ya definido para su medición. Considerando también, que esta encuesta permite disminuir la variabilidad y obtener respuestas más objetivas al presentar dos posibles resultados, verdadero o falso, a diferencia de otras encuestas que tiene opciones en nivel de intensidad. Si bien presenta el problema de que ha sido desarrollada en Estados Unidos, cuenta con una versión en español autorizada por los autores y actualmente existen estudios que la han adecuado a la realidad latinoamericana, por lo que podría aplicarse en esta investigación.

La medición del clima laboral es sumamente importante para una organización pues muestra los puntos débiles de la misma. La metodología de medición del clima laboral es cuantitativa pues las mediciones sobre las percepciones de los individuos para cada dimensión pueden ser representadas por un número. Cabe recalcar que la medición del clima laboral busca establecer el nivel de desempeño de la organización en las dimensiones evaluadas según cada modelo. En cuanto a qué nivel de desempeño es el adecuado para cada dimensión, no existe una parametrización exacta. No podemos decir, si estudiamos la apertura organizacional, que una perspectiva de que la empresa es flexible es buena o mala. Esto va a depender de lo que la organización busca, es decir, lo que la organización pretende que sus empleados perciban sobre el ambiente y las relaciones laborales.

3.1.4 RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL

La cultura organizacional y el clima laboral han sido ampliamente vinculados en la literatura organizacional dado que la cultura influye en las orientaciones y conductas de los individuos hacia los demás miembros y hacia el ambiente de trabajo, y el clima laboral se desarrolla en base a estos parámetros. El clima laboral se expone conforme los individuos perciban el ambiente a través de acciones e interacciones (Denison, 1996). Ambos conceptos son relativamente semejantes, sin embargo se trata de construcciones diferentes. Lo que sí es un hecho es que con la ayuda de ambos conceptos se logra una mejor comprensión del comportamiento y estructura de la misma. Por eso algunos autores han abarcado ambos conceptos especificando las diferencias presentes entre ellos.

La distinción que actualmente cuenta con mayor aceptación entre ambos conceptos la dio Virtanen (2000) aclarando que la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y premisas mantenidas por los miembros y que de alguna manera son estables y manipulables; en cambio, el clima laboral, aunque se encuentra establecido en el sistema de valores de la organización, se refiere más bien a la percepción que tienen los individuos sobre el ambiente y sobre la cual se tiene un control muy limitado; esta es

una diferencia de objeto de estudio siendo estos: contexto social y relaciones interpersonales. Svyantek & Bott (2004) también presentaron definiciones de ambos conceptos a partir de los cuales podemos encontrar las diferencias. Ellos postulan que la cultura organizacional es un conjunto de valores y normas compartidas por los miembros y que guían sus conductas, sin embargo el clima laboral está más orientado a la conducta de los individuos. Otra diferencia entre ambos conceptos postula que el clima laboral trabaja bajo la premura de que una persona es distinta de su contexto, con lo que este contexto puede ser “creado” por los miembros directivos de la organización y es en donde los empleados se desarrollan pero sin intervenir en su creación. Sin embargo, la cultura organizacional no separa al individuo de su ambiente y más bien se entiende como el resultado del medio y de la interacción social de la organización (Hernandez, Méndez, & Contreras , 2012). Una forma más sencilla de entender la diferencia y relación de estos conceptos es formulando que el clima es la descripción de las percepciones de los trabajadores respecto a lo que sienten y observan en sus prácticas diarias. Estas percepciones pueden ser temporales, subjetivas y, de cierta forma, manipulables por los supervisores. En cambio, la cultura organizacional se refiere a la respuesta de por qué sucede lo que se reporta en el clima (Schein, 2000). Asimismo otra diferencia fundamental entre cultura organizacional y clima es su enfoque temporal. La cultura organizacional es vista desde la perspectiva de su evolución en el tiempo, en organizaciones con cultura se impone un conjunto de valores y al cabo de un periodo de tiempo se evalúa la cultura para comprobar sus cambios. En cambio el clima laboral es una imagen instantánea de las percepciones de los miembros de la organización.

En este capítulo, se han presentado diferencias entre la Cultura Organizacional y el Clima Laboral, pero estos conceptos también tienen similitudes. La primera característica en común es el tema central. Ambas áreas de investigación comparten el mismo problema. Los estudios acerca de cultura organizacional se centran en el contexto social que están hechos de las interacciones entre los miembros de la organización. Y, paralelamente, los estudios acerca de clima laboral se centran en las interacciones de los miembros de la organización, las cuales son fuertemente influenciadas por el contexto social. Otras de las características son el contenido y dimensiones de ambos conceptos. Como se ha definido anteriormente, la cultura organizacional y el clima laboral se

estudian a través de la clasificación de las organizaciones por medio de dimensiones. Si bien es cierto, las dimensiones de la cultura organizacional y el clima laboral no son las mismas, estas son muy similares pues la cultura analiza el resultado de la asociación de un grupo de personas y el clima la percepción de este. Como un ejemplo se puede tomar la dimensión de flexibilidad y discreción perteneciente al modelo de valores en competencia, esta dimensión tiene su contraparte en la dimensión de flexibilidad perteneciente a la escala clima laboral. En la tabla 5 se hace referencia a todas las diferencias y similitudes descritas anteriormente.

Tabla 5 Resumen de las diferencias y similitudes entre la cultura organizacional y el clima laboral (Fuente propia)

Diferencias	Similitudes
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Objeto de estudio: Contexto Social (CO) versus Relaciones Interpersonales (CL) ❑ Enfoque temporal: Evolución en el Tiempo (CO) e Imagen Instantánea (CL) 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Tema Central: Interacción entre el Contexto Social (CO) y Relaciones Interpersonales (CL) ❑ Contenido y Dimensiones: Las dimensiones de la CO están relacionadas con las del CL

A partir de esto se puede concluir que la cultura organizacional juega un papel muy importante dentro del clima laboral, puesto que los esfuerzos generados en el manejo de la información y coordinación afectan a las percepciones de los individuos. Así mismo, las figuras de autoridad tienen un rol muy importante junto con la característica de liderazgo presente en ellos, pues son los responsables de que se genere una correcta comunicación y que se facilite la alineación entre cultura y clima (Chow & Liu, 2009). Así también, los jefes y supervisores generan un filtro en la interpretación de procesos y sirven de modelos para sus subordinados influyendo aún más en su percepción, lo cual afecta de manera directa al clima laboral (Gonzales, Peiró, & Tordera, 2002).

3.2 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

3.2.1 METODOLOGÍA DE MEDICIÓN

La medición, tanto de la cultura organizacional como del clima laboral, en las diferentes empresas constructoras tuvo como base metodologías ya existentes y ya mencionadas en el capítulo anterior. Esto se debe a que al seguir, para cada constructo, las ideas y dimensiones de un mismo modelo, el análisis de este debe continuar con el mismo alineamiento.

Encuesta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – Cultura organizacional

La encuesta OCAI fue desarrollada por Cameron y Quinn dentro del marco del MVC para poder diagnosticar la cultura organizacional de una empresa (Cameron & Quinn, 2006). Esta encuesta consta de 6 ítems cada uno con 4 posibles opciones que deben de ser completadas de acuerdo al grado de semejanza que tienen respecto a la organización a la que el encuestado pertenece. Los ítems dentro de las encuestas son los siguientes:

1. Características dominantes: se refieren a cómo es la organización.
2. Liderazgo organizacional: es el estilo de liderazgo que se difunde y practica en la organización.
3. Gestión de los empleados: es el estilo de cómo se trata a los colaboradores y como es el clima laboral.
4. Pegamento de la organización: se refiere a qué es lo que une a la organización, a qué es lo que mantiene funcionando el mecanismo de la organización.
5. Énfasis estratégico: el énfasis estratégico refleja la orientación de la organización.
6. Criterios de éxito: determina cual es la definición de una victoria dentro de la organización. Asimismo define la manera de celebrar y recompensar dichas victorias.

Estos 6 ítems combinados reflejan el perfil cultural en una empresa u organización. Como se mencionó anteriormente, cada uno de los ítems cuenta con 4 opciones que van de la A a la D. A manera de ejemplo se puede ver en la siguiente figura 8 las opciones del ítem de Características Dominantes.

1. Características Dominantes	Opción
A. La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Los miembros de la organización comparten mucho de sí mismos	55
B. La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Los miembros de la organización están dispuestos a tomar riesgos	5
C. La organización está muy orientada a los resultados. La preocupación más grande de los miembros es terminar con su trabajo. Los miembros son muy competitivos y se trazan muchas metas	15
D. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Las acciones de los miembros generalmente están gobernadas por procedimientos formales	25
	Total 100

Figura 8 Primer ítem de las encuestas OCAI referente a las características dominantes

Cada una de las opciones dentro de los ítems está referida a una de las dimensiones del MVC. Es así que siempre la opción A de todos los ítems se relaciona con la cultura tipo Clan, la B con la tipo Adhocracia, la C con la tipo Mercado y la D con la tipo Jerárquica.

Como se mencionó anteriormente las opciones se marcan de acuerdo a semejanza o intensidad. Se le coloca el puntaje más alto entre los números 55, 25, 15 y 5 a la que se asemeja más a la organización y el puntaje más bajo a la que dista más de la organización, los puntajes intermedios también se asignan de acuerdo a la intensidad. Cameron y Quinn en su libro señalan que la única restricción con respecto a la puntuación de las 4 opciones es que estas sumen 100, eso quiere decir que se dejaría a libre albedrío de los encuestados coloquen la puntuación que crean conveniente a cada opción. En esta investigación, no se dará esa libertad a los encuestados, ya que al ser ellos personal con un nivel de instrucción limitado, las encuestas deberían ser lo más

sencillas posible. Una vez marcadas todas las opciones de los 6 ítems se promedian los puntajes de todas las opciones relacionadas a cada tipo de cultura y se clasifica el tipo de cultura de acuerdo al puntaje más alto. Esto se puede ver en la figura 9.

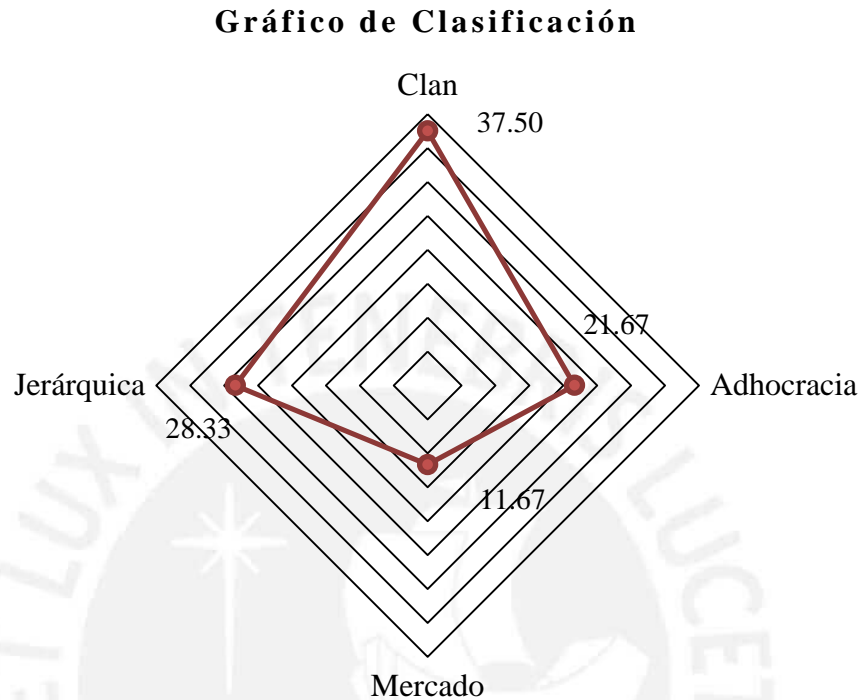


Figura 9 Gráfico de Clasificación de la metodología OCAI

De esta manera se clasifica el tipo de cultura que tiene la empresa. En el caso de la figura 8, el tipo de cultura es predominantemente Clan, lo que no significa que solo sea tipo Clan, sino que también tiene los matices de otros tipos de cultura pero en menor medida.

Encuesta WES (Work Environment Scale) – Clima laboral

Esta encuesta es una de las más utilizadas en cuanto al estudio del clima laboral de empresas por tener un diseño bastante asequible. Se encuentra basada en el estudio de diez dimensiones, las cuales ya fueron mencionadas en el capítulo anterior. Para el estudio adecuado de este proyecto, el análisis de la cultura organizacional y el del clima laboral deben estar relacionados, así como también las dimensiones de ambos constructos.

A partir de esto, el primer inconveniente que se presentó fue el de la proporción de las dimensiones de ambos. El modelo de cultura organizacional de valores por competencia se basa en cuatro dimensiones, mientras que el de WES en diez. Para poder relacionar los resultados de ambos se necesitaba que exista una proporción exacta entre sus dimensiones. Para esto, se decidió eliminar dos dimensiones de la escala de WES que se consideró no mostraban gran relevancia en el estudio. En la figura 10 podemos observar la diferencia en las dimensiones. Las dimensiones eliminadas fueron la de implicación y la de presión. La implicación se eliminó pues, si bien adquiere una presencia fuerte en un ámbito administrativo, para el personal de mano de obra es bastante similar a la cohesión dado que, en una jerarquía pequeña, la relación entre los colaboradores es un indicador de la relación con la empresa. De la misma manera, se eliminó la presión porque, si bien hubiera sido interesante estudiarla, esta no era compatible con ninguna de las dimensiones del MVC de la cultura organizacional.

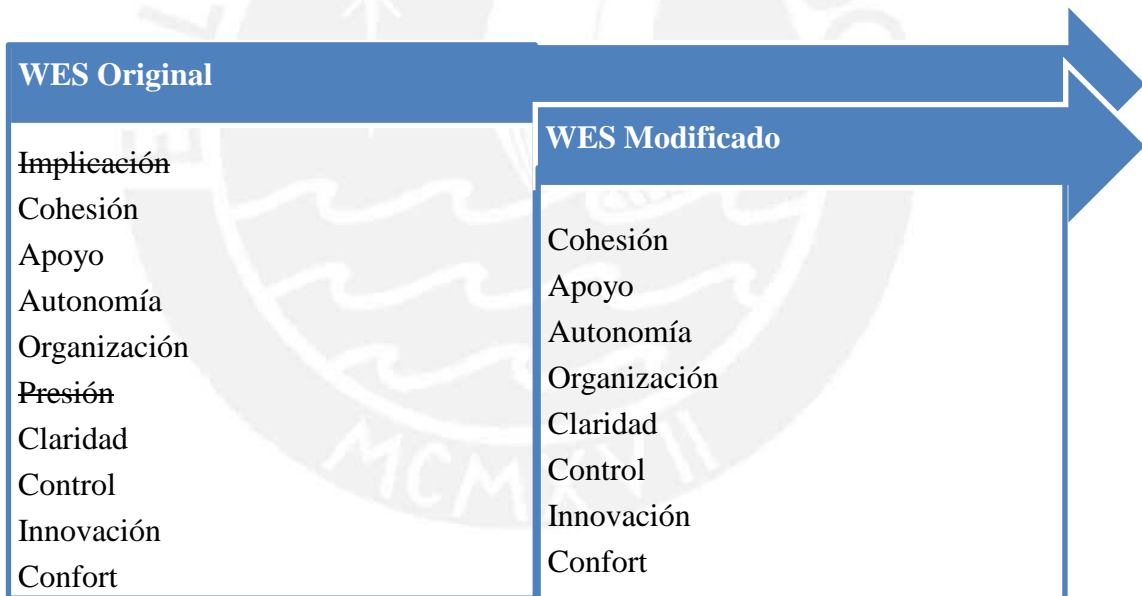


Figura 10 Proceso de modificación de número de dimensiones de la escala WES

Como ya se mencionó, el MVC clasifica a la organización en cuatro tipos distintos de cultura organizacional, las cuales se caracterizan por compartir dos de sus cuatro dimensiones. Cada una de las dimensiones de la escala WES del clima laboral se relacionó con una de las cuatro dimensiones del MVC. En la figura 11 se muestra esta relación la cual se realizó en base al conocimiento adquirido a partir de la revisión de la

literatura de ambos constructos de los capítulos anteriores. Como observamos se obtuvo dos dimensiones del clima laboral para cada dimensión de la cultura organizacional.



Figura 11 Relación entre las dimensiones del clima laboral y de la cultura organizacional

Estas modificaciones en la base del modelo de Moos (1974) para que pudiera relacionarse con el modelo designado para el análisis de la cultura organizacional provocó un cambio en la encuesta original WES y en el análisis de la misma. Este cambio fue necesario para el análisis, pues uno de los resultados de la encuesta es corroborar la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral a partir del resultado del tipo de cultura organizacional de la empresa. En lo sucesivo, se obtendrá el porcentaje de presencia de cada dimensión del clima laboral, además de un resultado general de si se trata de un clima laboral favorable o no. Al relacionar cada una de estas dimensiones con una de la cultura organizacional se podrá obtener el porcentaje de cada una de las dimensiones del MVC en la organización. Siguiendo la guía del modelo de valores por competencia, las dos dimensiones más influyentes en la organización denotarán el tipo de cultura presente. Este resultado del tipo de cultura que tiene la empresa se podrá comparar con el resultado obtenido de las encuestas propias de la cultura organizacional esperando resultados similares.

3.2.2 DISEÑO DE ENCUESTAS

Todas las personas que están involucradas dentro de un proyecto de construcción tienen un cierto grado de participación en ella y cumplen responsabilidades en sus áreas de trabajo con el conocimiento requerido y de manera inteligente. No obstante, el personal dedicado a la labor manual, como los ayudantes, el personal técnico, los maestros, operarios y oficiales, no tienen el mismo grado de instrucción que el personal administrativo. Es por ello que la metodología original de los autores seleccionados no es aplicable al personal que requerimos encuestar para esta investigación, ya que se había utilizado en ellas un lenguaje demasiado técnico. Este inconveniente, que al inicio no fue tratado con la suficiente importancia, fue comprobado por medio de una encuesta fallida aplicada al personal de campo de la empresa constructora Enacorp. En aquella ocasión las muestras presentaban una gran cantidad de incoherencias y hasta errores al marcar las opciones, puesto que se hallaban números repetidos en las opciones dentro de un mismo ítem y respuestas que en diferentes ítems que no concordaban entre sí. Después de esta mala experiencia caímos en cuenta que teníamos que modificar el lenguaje de las encuestas a uno más asequible para nuestro público objetivo, además de hacer la puntuación un poco más sencilla y dar una mayor explicación en las indicaciones de las mismas.

Encuesta de cultura organizacional

La metodología original OCAI, desarrollada por Cameron y Quinn, en este sentido, no es aplicable al personal que requerimos encuestar para esta investigación, por lo que se tuvo que modificar algunos ítems de la misma. En la tabla 6 se muestra la comparación entre el texto tomado directamente de la metodología OCAI y la versión modificada empleada en las encuestas de esta investigación. Se puede notar un cambio en el lenguaje de la versión modificada que tiende a ser más explicativo y a emplear palabras usadas como vocabulario en obra y, por tanto, más conocidas por los encuestados como: maestros, capataces, cuadrillas, obra, etc. Asimismo, se evitó el empleo de palabras muy técnicas y se remplazaron por palabras más coloquiales.

Tabla 6 Comparativo entre el OCAI Original y el Modificado

Frase Original	Frase Modificada	Motivo de la Modificación
<p>La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Las acciones de los miembros generalmente están gobernadas por procedimientos formales.</p>	<p>La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Las labores de los trabajadores están gobernadas por procedimientos instituidos por los maestros o capataces.</p>	<p>Se cambió las palabras miembros por trabajadores, debido a que es más coloquial. Asimismo se amoldó la frase para colocar referencias que ellos conocen como maestro y capataz.</p>
<p>El liderazgo en la organización se manifiesta a través del ejemplo, los líderes son mentores y facilitan la educación de los miembros de la organización.</p>	<p>El liderazgo en la organización se manifiesta a través del ejemplo, los líderes son mentores y facilitan la educación de los miembros de la organización. Se transmite mucho de la enseñanza de obra entre los miembros más experimentados y los más jóvenes.</p>	<p>Se mantuvo la primera oración debido a que era necesaria para dar un marco teórico de sobre que se refería esta opción. No obstante, se le adicionó una explicación breve con referencias al trabajo del día a día en obra.</p>
<p>La organización define el éxito de la misma en la eficiencia de sus operaciones. Es crucial tener un buen funcionamiento de bajo costo de producción.</p>	<p>La organización define el éxito de la misma en la eficiencia de sus operaciones. Es crucial tener un funcionamiento rápido, eficaz y de bajo costo de las cuadrillas de trabajo.</p>	<p>Se hizo referencia a términos conocidos por los colaboradores como: cuadrillas.</p>

Otro cambio que generaba muchos errores en las encuestas, era la puntuación complicada de la versión original. En esta los valores de intensidad o semejanza eran 55, 25, 15 y 5, los cuales son de muy baja recordación entre los encuestados. Es por esto que los valores de intensidad fueron cambiados por 1, 2, 3 y 4 solo para la toma de datos, puesto que en el análisis posterior se cambiaron los números 1, 2, 3 y 4 por sus equivalentes 55, 25, 15 y 5 respectivamente.

Encuesta de clima laboral

El ambiente y las relaciones encontradas en la misma obra de un proyecto de construcción son bastante diferentes a las encontradas en una oficina administrativa. Entre las diferencias encontramos el ambiente en el cual se desarrollan los trabajos diarios, el movimiento del personal de obras de construcción a diferencia del sedentarismo encontrado en una oficina, la inestabilidad de los ambientes de trabajo, el nivel de instrucción del personal, entre otros. Debido a estas diferencias, la estructuración de las preguntas de la encuesta original de WES dejó de ser adecuada para el público objetivo de nuestro estudio. En la tabla 7 se muestran algunos ejemplos del cambio presentado en las frases de la encuesta incluyendo el motivo por el cual se decidió que el mismo era requerido. Cabe recalcar que la mayoría de las frases no fueron modificadas pues no se consideró que necesitarán el cambio. Esta decisión, al igual que la modificación de las frases que si lo necesitaron, fue hecha a partir del conocimiento adquirido en el tema.

Tabla 7 Modificación en las frases de la encuesta

Frase Original	Frase Modificada	Motivo de la Modificación
El ambiente es bastante impersonal	El ambiente es bastante impersonal, te sientes como un individuo más	Se dio una explicación más detallada pues el lenguaje utilizado podía ser un poco ambiguo
La iluminación es muy buena	La iluminación es muy buena en mi lugar de trabajo actual	El movimiento de los trabajadores entre diferentes áreas de trabajo
El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno	El lugar de trabajo es agradable y ordenado	La inestabilidad de los ambientes de trabajo y el mismo ambiente en si
En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere	Puede asistir sin el uniforme o vestimenta normada	La pregunta no va acorde al ambiente de trabajo

La encuesta original de WES constaba de noventa preguntas, nueve para cada una de las diez dimensiones analizadas. Al cambiar el número de dimensiones, por motivos ya explicados, también se redujo el número de preguntas de la encuesta a nueve por cada una de las ocho nuevas dimensiones, es decir, setenta y dos preguntas. Este cambio en el diseño también ayuda a reducir el tiempo de toma de datos.

La encuesta WES presenta dos modalidades de respuesta: por nivel de veracidad o por veracidad o negación. Los niveles de veracidad usados son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni acuerdo ni desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente desacuerdo. En cambio, la otra modalidad de análisis es considerando simplemente una respuesta verdadera o falsa. A pesar de que la primera modalidad de análisis nos da información más detallada, las encuestas fueron realizadas con una respuesta de verdadero o falso. Se decidió de esta manera debido al tiempo reducido con que se contaría para realizar las encuestas en obra y al gran número de preguntas presentes. Las mismas serían realizadas dentro del horario de trabajo con autorización de los ingenieros responsables, pero en el menor tiempo posible para que puedan proseguir con sus labores.

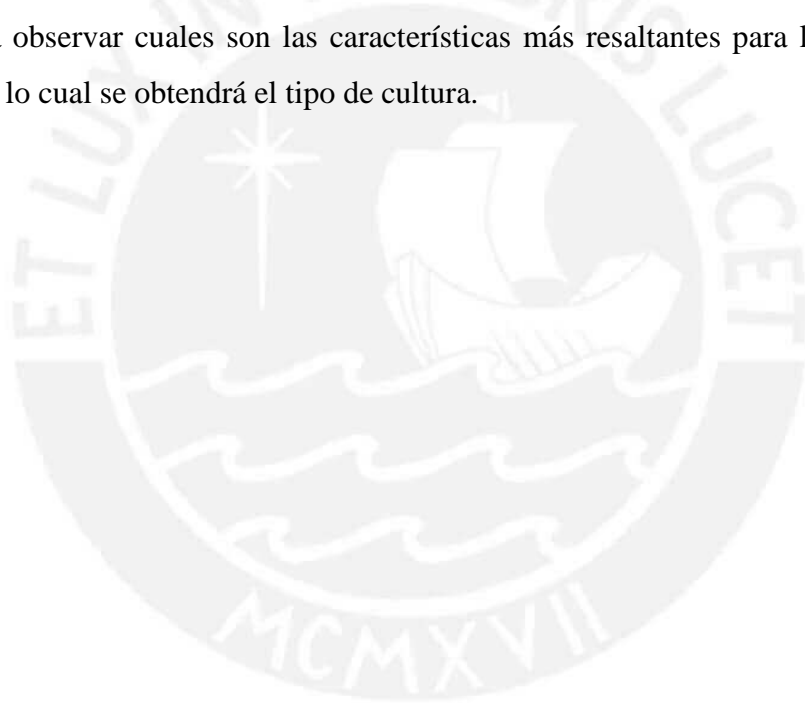
Las encuestas, tal como se muestran en la figura 12, requería información de la edad, sexo, puesto y tiempo de trabajo. Estos datos eran requeridos para conocer un poco mejor al encuestado y dar cierta relevancia a su respuesta. El tiempo de trabajo era uno de los datos más importantes de la misma pues nos mostraba que tanto conocía y estaba compenetrado con la organización.

Edad			Sexo	M	F
Puesto	Maestro de obra	Capataz	Operario	Ayudante	
Tiempo de trabajo en empresa	1 sem - 1 mes	1 mes - 6 meses	6 meses - 1 año	+ de 1 año	

PREGUNTA		V o F
1	La gente se esfuerza mucho en ayudar a los nuevos integrantes para que esten a gusto	
2	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario	
3	Solo pocos trabajadores tienen responsabilidades importantes	
4	Los trabajadores prestan mucha atención a la finalización del trabajo	
5	Las cosas están a veces bastante desorganizadas	
6	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas	
7	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente	
8	A veces hace demasiado calor en el trabajo	
9	El ambiente es bastante impersonal, te sientes como un individuo más	
10	Los jefes suelen felicitar al trabajador que hace algo bien	
11	Los trabajadores poseen bastante libertad para actuar como crean mejor	

Figura 12 parte inicial de encuesta de clima laboral realizada a los trabajadores

Según la respuesta del encuestado, si fuese verdadera o falsa, se tenía un resultado positivo o negativo para cierta dimensión de su clima laboral. Por ejemplo, la primera frase de la encuesta: “la gente se esfuerza mucho en ayudar a los nuevos integrantes para que estén a gusto”, nos muestra un clima laboral positivo para la dimensión de cohesión si la respuesta dada es verdadera. En este sentido, solo se puede decir que un clima laboral es positivo o negativo ya que se refiere a la percepción que tiene el trabajador de la cultura. Según la cantidad de resultados positivos se podrá saber si en general el personal considera que se tiene un clima favorable o no. Al separar estos resultados en las dimensiones se podrá rescatar las dimensiones del clima laboral que se encuentren presentes en la organización y la intensidad de cada una. Así mismo, según la relación entre las dimensiones del clima laboral y las características de la cultura organizacional, se podrá observar cuales son las características más resaltantes para los trabajadores a partir de lo cual se obtendrá el tipo de cultura.



CAPÍTULO IV: TOMA DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ESTUDIO DE EMPRESAS EN EL MEDIO

Se realizó un análisis a un total de seis empresas, tres empresas grandes y tres empresas pequeñas. Esta diferencia se dio para poder resolver la hipótesis que postula que las empresas grandes y exitosas mantienen una cultura organizacional jerárquica, y las pequeñas, clan. Así mismo, se podrá comparar los resultados obtenidos de ambos tipos y mostrar una tendencia en las constructoras limeñas.

Estas encuestas se realizaron a un grupo de trabajadores del proyecto, puesto que no podía detenerse la producción, que nos daban una muestra proporcional al número total de trabajadores. Previa coordinación con el responsable del proyecto, al finalizar la charla diaria de seguridad, este grupo de trabajadores se dirigía a un lugar apropiado para el desarrollo de las encuestas, en donde les explicábamos el formato de las mismas. Luego permanecíamos en el lugar atentos a cualquier duda que pudiera presentarse y esperando los resultados. Cabe recalcar, que el personal encuestado en cada caso debía ser de casa, pues de otra manera los resultados se verían alterados con la cultura y clima de los subcontratistas.

Las empresas grandes que fueron seleccionadas a partir de este pensamiento fueron Graña y Montero (como GyM), Livit y Marcan ya que son empresas establecidas y exitosas en el sector inmobiliario y en las que se contaba con contactos dentro de los respectivos proyectos. Todas estas empresas manejan varios proyectos en simultáneo por lo que se decidió analizar solo uno de estos proyectos y deducir que se mantiene la misma gestión, o al menos una similar, en todos. Cabe recalcar que se tuvo cuidado con buscar exclusivamente proyectos de edificaciones como viviendas u oficinas.

El proyecto estudiado de la empresa Graña y Montero es el reconocido proyecto Klimt ubicado en el distrito de San Isidro. Este proyecto consiste en un multifamiliar de veinte

niveles entre los cuáles se distribuyen 32 departamentos, 143 estacionamientos y varios espacios compartidos. En el momento de la encuesta se encontraban trabajando el casco de los últimos niveles del edificio, y acabados en los primeros.

El proyecto de Livit consistía en una residencial de viviendas multifamiliares llamado Villanova, el cual está ubicado cerca al centro comercial Minka en la provincia constitucional del Callao. Este proyecto consistía en ocho etapas de cinco torres de nueve pisos en cada una. En el momento de la encuesta se encontraban en la primera etapa, con una de las torres terminadas, otra en acabados, dos en casco y otra en cimentaciones. Cabe recalcar que el personal era variado, en el momento en que se realizó la encuesta setenta y cinco personas eran de casa y las otras veinticinco de subcontrata.

El proyecto que la empresa Marcan se encontraba desarrollando era Time-Magdalena ubicado en la Av. del Ejército. Esta torre de oficinas de quince niveles contaba con 115 oficinas, 175 estacionamientos distribuidos en ocho sótanos, áreas comunes y un área comercial en el primer nivel. En el momento de realizar la encuesta se encontraban en la etapa de excavación con un total de treinta y cinco personas de mano de obra trabajando en el momento.

En cuanto a las empresas pequeñas seleccionadas tenemos a Constructora Betania, Inmgenio y Meragora. Cada una de estas empresas se encontraba en una etapa diferente del proceso constructivo, con proyectos de diferente magnitud y, por ende, diferente número de trabajadores.

El proyecto Plaza La Bandera corresponde a la Constructora Betania y consta de un edificio multifamiliar de 14 pisos ubicado en el ovalo de la Bandera en el distrito de Pueblo Libre. En el momento de la encuesta el proyecto se encontraba en casco y, a diferencia de los proyectos de las empresas grandes, a pesar de que ya se encontraban en los últimos techos, aún no iniciaban los acabados. En este proyecto había una cantidad total de 60 trabajadores de los cuales solo 20 son de casa y los demás pertenecen a subcontratas.

El proyecto que analizamos de Inmgenio es Lima 11. Este proyecto consta de un edificio multifamiliar de 11 pisos en el distrito de Lince. Al momento de realizar la entrevista el proyecto se encontraba en cimentaciones y la cantidad de personal de casa era de solo 15 personas, de las cuales 10 fueron encuestadas.

El último proyecto analizado es la Remodelación de oficinas de la ONP Chimbote, en ejecución por la empresa Meragora. Este proyecto consistía en una remodelación completa de la oficina, la cual ocupaba un área total de 400 m². Si bien consistía en una remodelación, conllevaba todas las etapas constructivas de una edificación desde cimentación, desagüe y pozos a tierra hasta albañilería, instalaciones y acabados. Durante la ejecución, participaron aproximadamente 16 personas, de las cuales 10 fueron encuestadas. La encuesta en este proyecto se realizó cuando se encontraba en etapa de acabados, con partidas de pintura, enchape, instalación de tabiques de drywall, cielo raso, etc. Cabe recalcar que se pudo realizar el análisis en Meragora a pesar que el proyecto era en Chimbote dado que todo el personal, tanto administrativo como operario, era de Lima. En la tabla 8 se resumen las empresas seleccionadas con sus respectivos proyectos y la cantidad de personal operario en obra en el momento de la encuesta.

Tabla 8 Empresas seleccionadas para el análisis de la investigación

<i>Clasificación</i>	Empresa	Nombre del Proyecto	Cantidad de personal operario	Etapas del Proyecto
Grandes	GyM	Klimt	133	Casco estructural
	Livit	Villanova	75	Tren de trabajo (todas las etapas en simultaneo)
	Marcan	Time-magdalena	35	Cimentación
Pequeñas	Constructora Betania	Plaza la Bandera	20	Casco estructural
	Inmgenio	Lima 11	15	Cimentación
	Meragora	Remodelación de oficinas de la ONP en Chimbote	16	Acabados

4.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Las encuestas de ambos constructos fueron analizadas por separado según los lineamientos de cada una. Se buscaron resultados propios de cada una de las encuestas para así poder luego encontrar una relación entre las mismas. Como se explicó en el capítulo anterior, a partir de ambas encuestas se obtendrá el tipo de cultura organizacional del proyecto. Si el clima laboral y la cultura organizacional están realmente relacionados según se plantea en las hipótesis, estos resultados deberían ser iguales.

La elección de la muestra se dio procurando obtener la mayor variedad posible. Se encuestaron operarios y ayudantes de diferentes especialidades como albañiles, sanitarios, eléctricos, fierros, enchapadores, pintores, etc. La cantidad de personas encuestadas se decidió en proporción al personal total actual en obra y a la disponibilidad de tiempo que se manejaba. Cabe recalcar que uno de los puntos clave de esta investigación es encontrar la diferencia en los resultados de las empresas grandes y las pequeñas y las similitudes adentro de cada uno de esos grupos, por lo que esa fue la forma de realizar el análisis.

Los proyectos inmobiliarios que sirvieron para el análisis de las empresas grandes son proyectos de gran envergadura, por lo que la cantidad de personal era muy grande. Las encuestas que distribuimos en el personal ascienden a 15 en Gym, 21 en Marcan y 25 en Livit. Sin embargo, por errores en el llenado se tuvieron que descartar 04 en cada empresa, quedándonos una muestra de 11, 17 y 21 respectivamente.

Las empresas pequeñas que analizamos en esta investigación son: Meragora, Constructora Betania e Inmgenio. Los 3 casos son empresas pequeñas, o en proceso de convertirse en medianas, que desarrollan proyectos de poca envergadura. La cantidad de encuestas que se repartieron comprenden casi el 67% del personal del proyecto por lo que es una muestra más significativa que en el caso de las empresas grandes. Las encuestas que distribuimos en el personal ascienden a 12 en Meragora, 15 en la Constructora Betania y 12 en Inmgenio. No obstante, por errores del personal en el

llenado de la encuesta se tuvo que eliminar 02 encuestas en cada una, por lo que nuestra muestra se redujo a 10, 13 y 10 respectivamente.

4.2.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Las encuestas de Cultura Organizacional tienen como finalidad diagnosticar el tipo de cultura que tiene una empresa. Como se explicó en el capítulo 3, esta encuesta consta de 6 ítems cada uno con 4 alternativas que se deben rellenar en orden de parentesco. . Es decir, el encuestado deberá responder llenando el cuestionario para cada ítem con un puntaje asignado entre 5, 15, 25 y 55 dependiendo de la semejanza o la discordancia con la cultura que se vive en la organización desde su perspectiva. De esta manera el tipo de cultura se obtiene del promedio de cada alternativa (A, B, C y D) y posteriormente del promedio de todas en el total de individuos encuestado. El tipo de cultura que arroja el análisis de estas encuestas debería ser corroborado por el análisis de las encuestas del Clima Laboral.

Empresas pequeñas

Los análisis de las empresas pequeñas arrojaron los resultados esperados. Por las dimensiones del proyecto y la cantidad reducida de trabajadores la cultura predominante en las 3 empresas es de tipo Clan. Como se puede ver en la Tabla 7 la cantidad de personal es mínima y normalmente es el mismo personal que trabaja en todos los proyectos de estas empresas. Por esta razón los trabajadores se conocen muy bien y han entablado amistades muy fuertes que podrían asemejarse a la relación familiar. Asimismo, como se mencionó en el acápite 2.3.1 Evolución cultural en el modelo de valores por competencia, es propio de empresas en desarrollo que el ambiente laboral se sienta muy familiar y se sientan identificados con la empresa. En las figuras 13, 14 y 15 se pueden visualizar los resultados de los análisis de las 3 empresas, Meragora, Betania e Inmgenio respectivamente, en las que se encuentra una preponderancia de la cultura tipo Clan.

Cabe recalcar que, si bien en Meragora e Inmgenio se tiene una clara preponderancia de la cultura tipo clan, la constructora Betania tiene una alta presencia de la cultura jerárquica. Esto concuerda con que esta empresa es la que más cerca se encuentra de pasar a ser una empresa mediana pues la magnitud del proyecto y la cantidad de personal en obra es mayor a las otras.

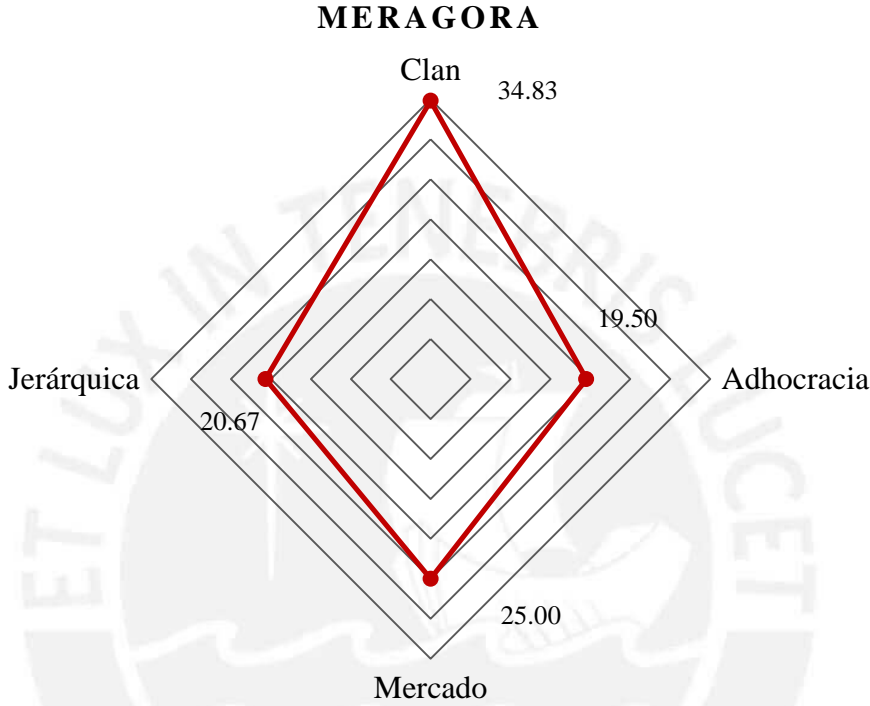


Figura 13 Gráfico de clasificación Meragora proyecto “Remodelación de oficinas de la ONP en Chimbote”

CONSTRUCTORA BETANIA

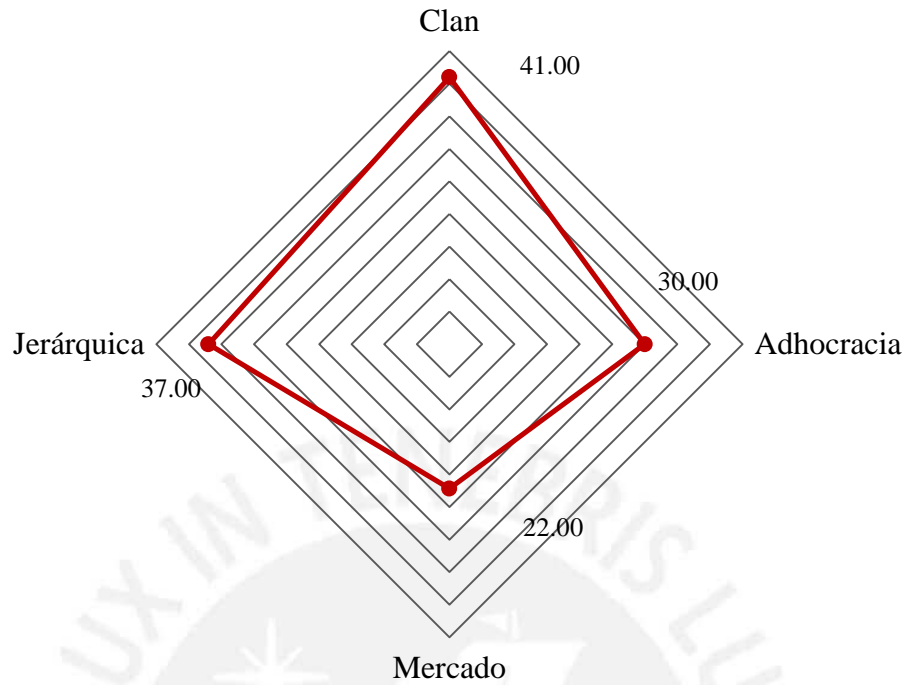


Figura 14 Gráfico de clasificación Constructora Betania proyecto “Plaza La Bandera”

INMGENIO

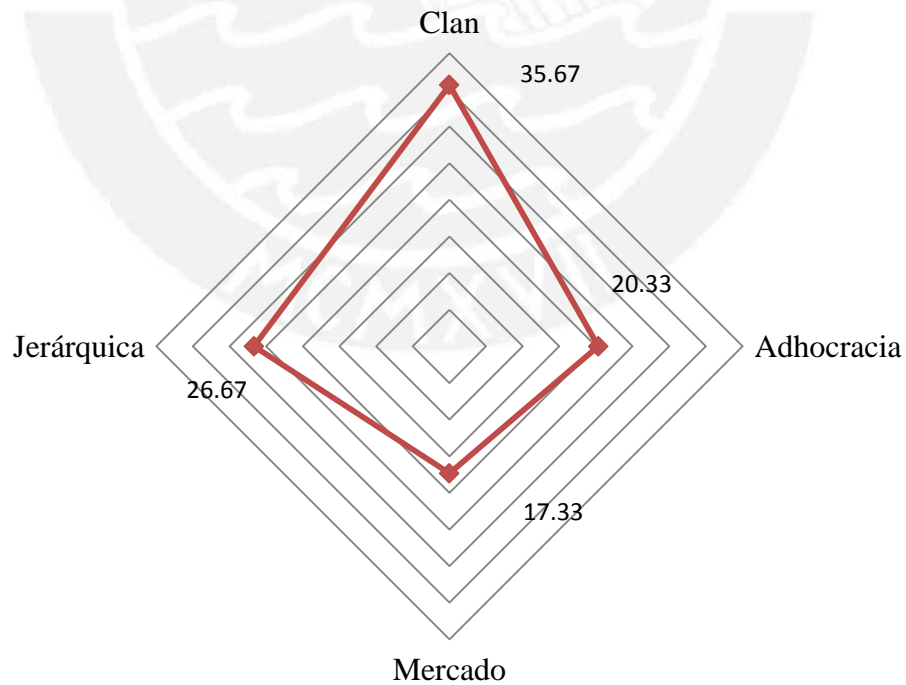


Figura 15 Gráfico de clasificación Constructora Imngenio proyecto “Lima 11”

Empresas grandes

El análisis de las encuestas de GyM arrojó como resultado una cultura predominantemente Jerárquica. Según nuestras hipótesis, para empresas grandes con una cantidad de personal considerable, el manejo del personal se hace complicado si es que no existe una estructura marcada. Este tipo de cultura brinda un soporte adecuado para establecer una organización jerárquica en el que priman la orientación interna y el control. El gráfico con los resultados se puede ver en la figura 16.

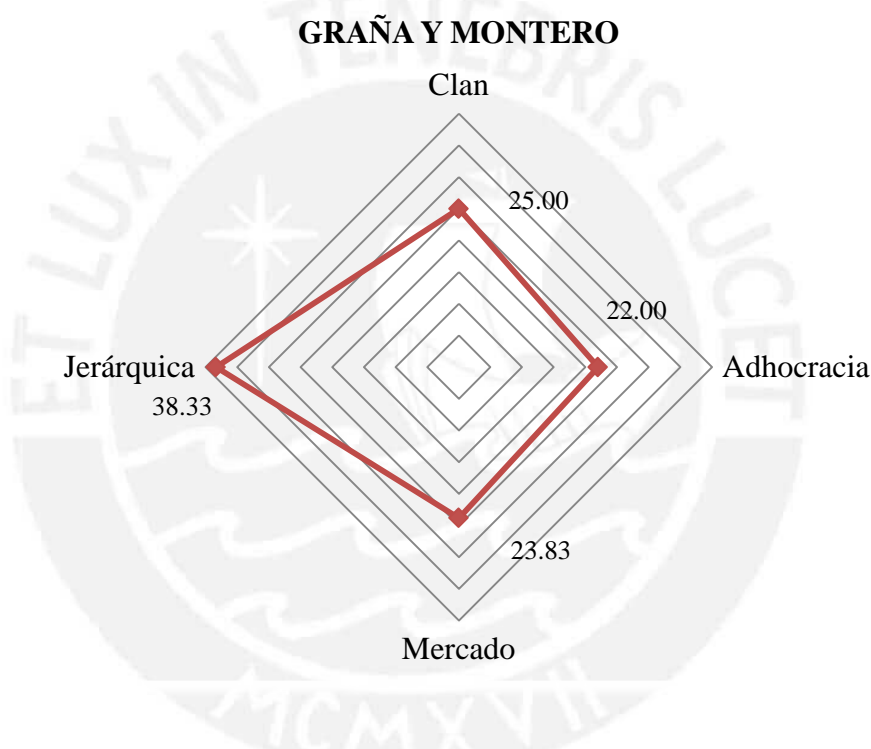


Figura 16 Gráfico de clasificación de GyM proyecto “Klimt“

Se obtuvieron resultados similares para Marcan y Livit. Ambas empresas también cuentan con culturas predominantemente Jerárquicas, aunque en una menor medida. Esto debido a que el puntaje del tipo jerárquica solo dista un 4% en promedio de la cultura tipo clan. Esto se debe a que, aunque se tratan de empresas y proyectos grandes, no son empresas de la envergadura de GyM y, más bien, como tan solo llevan aproximadamente 20 años en el mercado, no desde hace mucho han podido considerarse

como grandes, por lo que el control del personal y de los procesos establecidos no son tan rigurosos. Los resultados de Marcan y Livit se muestran en la figura 17 y 18 respectivamente.

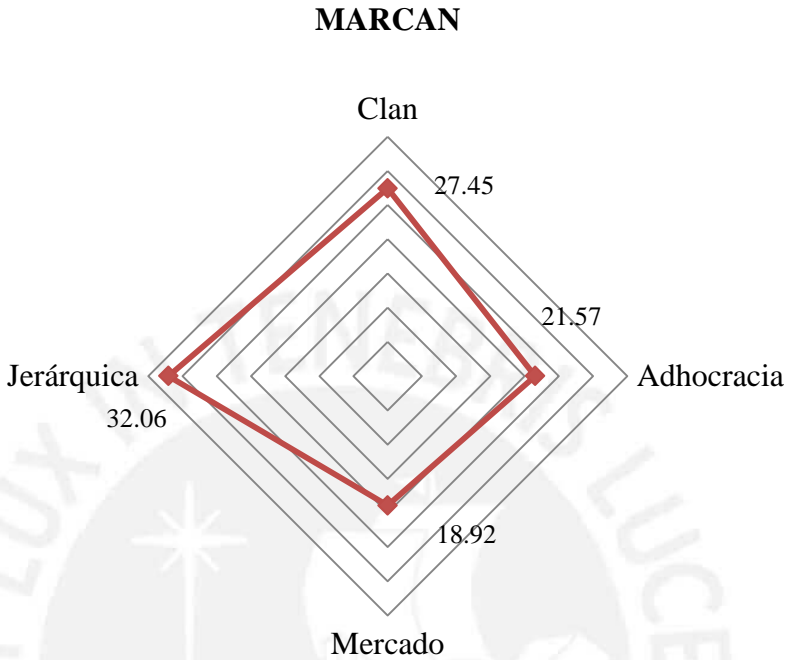


Figura 17 Gráfico de clasificación de Marcan proyecto “Time-Magdalena”

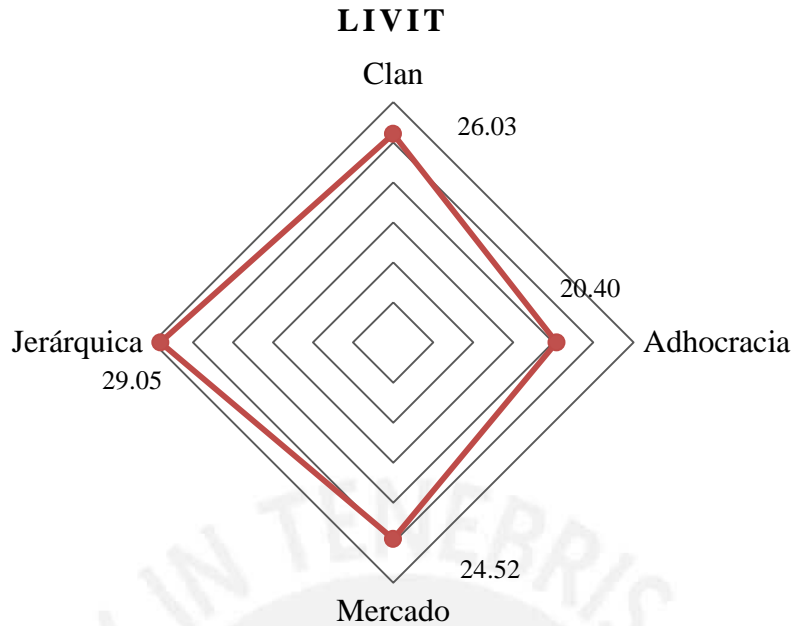


Figura 18 Gráfico de clasificación de Livit proyecto “Villanova”

Como se ve en los 3 gráficos la cultura predominante en las empresas grandes es jerárquica. Como ya se mencionó anteriormente, esto se debe a la gran cantidad de personal. Una cultura jerárquica facilita el manejo de personas y conlleva un mejor control. Asimismo, un tipo de cultura jerárquica se relaciona a las grandes industrias como la alimentaria o farmacéutica donde la producción y la calidad son importantes. Esa es la razón por la que las empresas grandes buscan imitar a las otras industrias, aunque sea difícil debido a la variabilidad de la construcción.

4.2.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

Las encuestas de clima laboral, como se explicó en el capítulo 3, se basan en 72 frases con opciones de verdadero o falso. Los resultados del análisis de la misma dan varios resultados: corrobora la relación entre la cultura organizacional y el clima laboral, muestra el porcentaje de apreciación de cada dimensión del clima y, finalmente, se obtiene un resultado final de resumen mostrando el porcentaje en que el clima es considerado como grato para los trabajadores.

El procedimiento para los cálculos se realizó a partir de las encuestas desarrolladas por los trabajadores de casa en cada empresa. En la encuesta realizada, cada línea a desarrollar por los trabajadores alegándoles una respuesta verdadera o falsa, tiene inherentemente una respuesta que la catalogaría como una característica positiva para el clima laboral, o una negativa. Por ejemplo, la primera proposición de la encuesta dice: “La gente se esfuerza mucho en ayudar a los nuevos integrantes para que estén a gusto”; el decir que esta oración es falsa nos diría que los trabajadores no sienten que haya preocupación por incluir a los nuevos trabajadores en el ambiente laboral, por lo que sería una característica negativa del clima, caso contrario de lo que pasaría si la respuesta fuera verdadera. De esta manera, según el resultado de los trabajadores, a cada respuesta se le asignó un puntaje que nos permitiera diferenciar la cantidad de resultados positivos y negativos para el clima laboral, siendo considerados los resultados positivos con una unidad, y los negativos con cero. Con estos puntajes asignados, se pudo obtener el primer resultado esperado, que nos indica si el clima laboral es considerado en su mayoría grato o no por los trabajadores.

Cada una de estas oraciones acumuló un puntaje en cada una de las empresas evaluadas, como se muestra en la figura 19. Así mismo, cada una estaba relacionada con una dimensión del clima laboral, y, a su vez, cada una de estas con una dimensión de la cultura organizacional, según las relaciones ya vistas entre ambos constructos. De esta manera se logró relacionar cada respuesta con un puntaje para las dimensiones tanto del clima laboral como de la cultura organizacional, como se muestra en la figura 20.

PREGUNTA	# POSITIVAS
2	9
3	6
4	3
5	8
7	7
8	6
9	7
10	5

Figura 19 Ejemplo de puntaje por cada oración en encuesta de clima laboral

DIMENSIONES CLIMA LABORAL								
	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Organización	Claridad	Control	Innovación	Confort
# "SI"	71	75	62	65	67	57	65	65
# "NO"	19	15	28	25	23	33	25	25
TOTAL	90	90	90	90	90	90	90	90
% "SI"	78.9%	83.3%	68.9%	72.2%	74.4%	63.3%	72.2%	72.2%

DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL				
	Flexibilidad y Discreción	Estabilidad y Control	Orientación interna e Integración	Orientación externa y Diferenciación
# "SI"	140	124	136	127
# "NO"	40	56	44	53
TOTAL	180	180	180	180
% "SI"	77.8%	68.9%	75.6%	70.6%

Figura 20 Relación de puntajes por cada dimensión del clima laboral y de la cultura organizacional

Empresas pequeñas

En los resultados de las empresas pequeñas se encontró que las dimensiones del clima laboral con mayor nivel de incidencia fueron las de apoyo, con 80% de resultados positivos, y cohesión y confort, con 74%, como se puede observar en la figura 21. Así también, se obtuvo que las dimensiones con menor nivel de aceptación que son la de autonomía y control con 63% de aceptación. De la misma manera, en la figura 22 se puede observar que la tendencia se inclina hacia una cultura organizacional tipo clan, en cada una de las empresas evaluadas. Por último, en la figura 23 se puede encontrar el resultado resumen de qué tan grato es considerado el clima laboral, teniendo como resultado que, a pesar de las incomodidades que pudieran existir, el personal se siente a gusto en el proyecto gracias a la cohesión con sus compañeros.

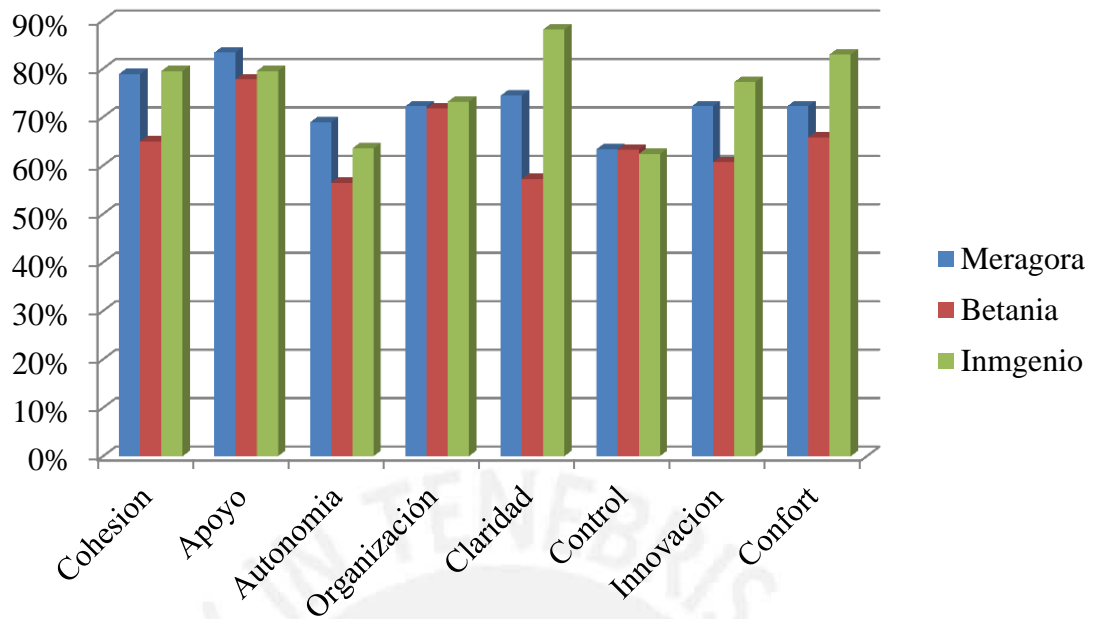


Figura 21 Porcentaje de conformidad de cada dimensión del clima laboral en cada empresa pequeña estudiada

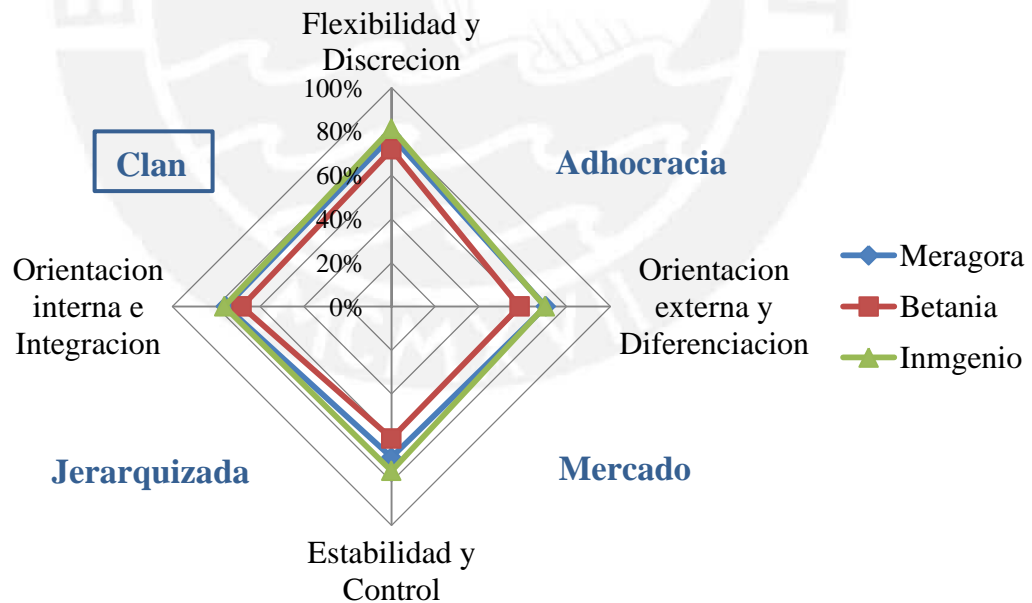


Figura 22 Porcentaje de incidencia de cada dimensión y tipo de cultura resultante en cada una de las empresas pequeñas analizadas

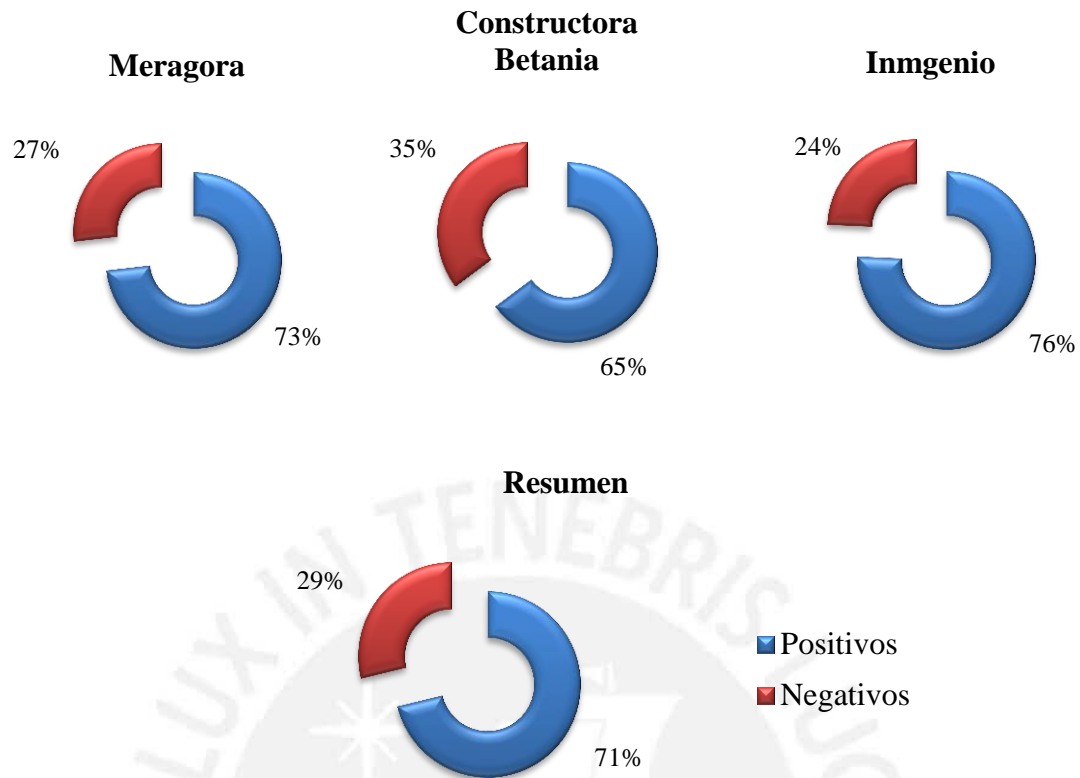


Figura 23 Resumen global del clima laboral

Empresas grandes

A partir de las encuestas realizadas en las empresas mejor constituidas, se encontró que las dimensiones del clima laboral con mayor nivel de aceptación por parte del personal fueron las de control, con 63.8% de resultados positivos, y de claridad, con 57.46%, en promedio, como puede visualizarse en la figura 2. De la misma manera, se pueden observar las dimensiones con menor nivel de aceptación, las cuales son apoyo, con 47.5%, e innovación, con 46.35%, en promedio entre todas estas empresas.

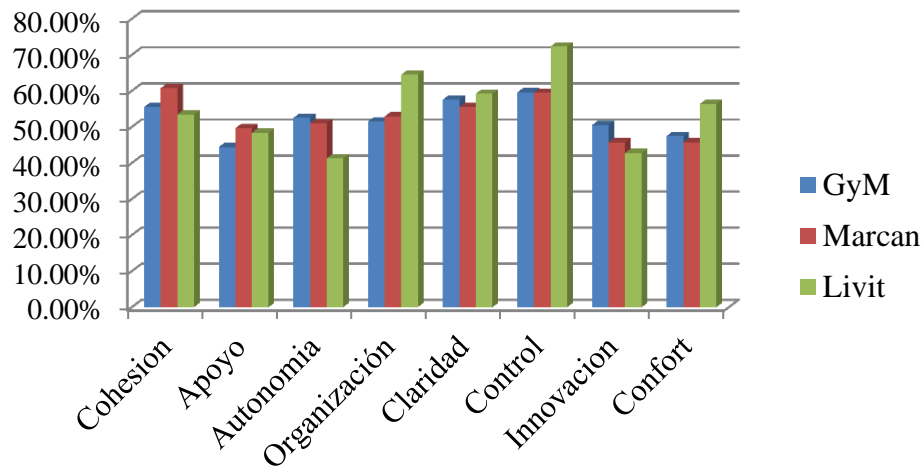


Figura 24 Porcentaje de aprobación de cada dimensión del clima laboral en cada empresa grande analizada

A partir de estos resultados podemos inferir que el personal tiene claros los trabajos que debe desarrollar y se siente controlado con respecto al cumplimiento de los mismos. Este era un resultado a esperarse en las empresas grandes que tienen procesos bastante marcados y se preocupan en reducir trabajos rehechos manteniendo una comunicación y supervisión constante. Por otro lado, su deficiencia en la cohesión muestra que, al relacionarse con un personal tan variado y rotativo, el personal pierde estos lazos afectivos que pueden existir entre los compañeros de trabajo. En cuanto a la innovación, dado que los procesos constructivos aún siguen siendo bastante tradicionales, era de esperarse que el personal sintiera cierto rechazo hacia experimentar nuevos procedimientos.

En la figura 25 encontramos el gráfico característico del modelo de valores por competencia de las tres empresas tratadas, mostrando que la cultura organizacional del personal obrero es de tipo jerarquizada. Considerando los resultados de las dimensiones del clima laboral, en el que las de mayor aceptación fueron control y claridad y la de menos, cohesión, se podía prever esta conclusión. El control y la falta de cohesión entre los trabajadores son características del tipo de cultura jerarquizada en la que lo que se busca es que el personal siga el procedimiento establecido y mejorar la producción. Así

también, en la figura 26 se muestra el porcentaje en que el personal obrero encuentra como agradable el clima laboral en cada una de las organizaciones evaluadas.

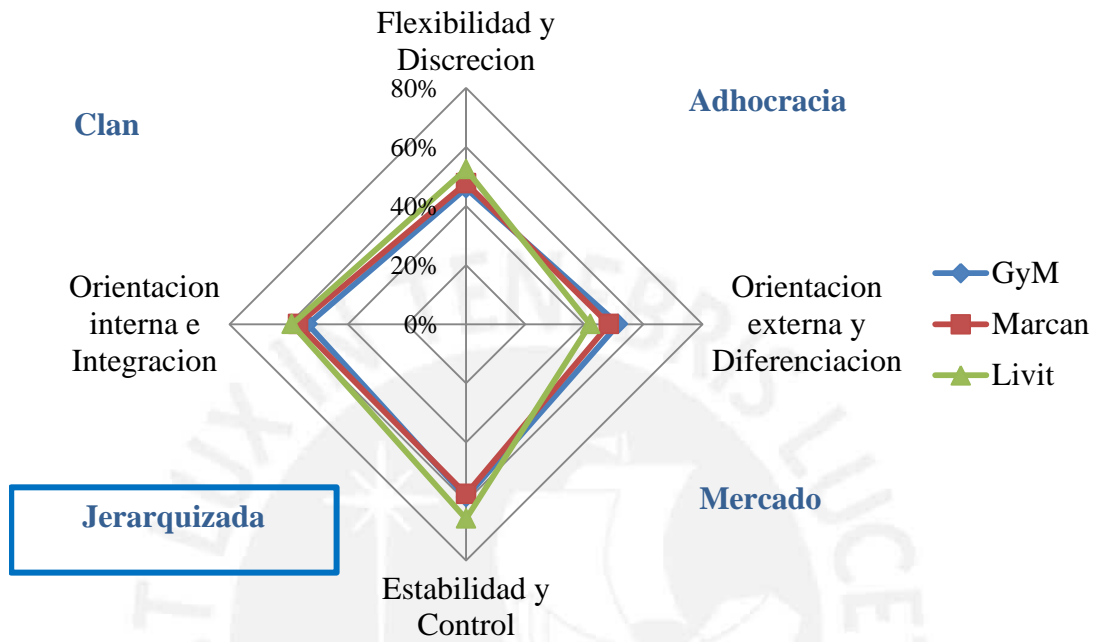


Figura 25 Porcentaje de incidencia de cada dimensión del clima laboral y el tipo de cultura resultante en promedio de las empresas grandes estudiadas

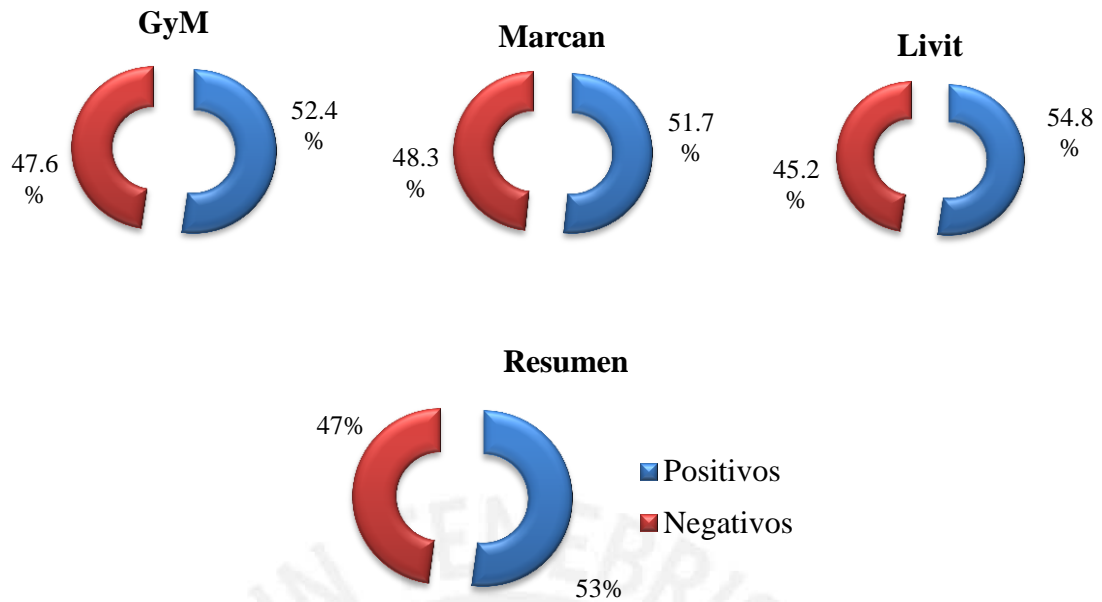


Figura 26 Resumen global del clima laboral en cada una de las empresas grandes

4.3 ENTREVISTAS

Se realizaron entrevistas al personal de recursos humanos de las empresas grandes estudiadas. Para esto, se realizó una lista de preguntas base en donde se procuró encontrar las respuestas a todos los puntos tratados en esta investigación, siempre abiertos a nuevos conceptos o ideas que pudieran comentarnos los especialistas. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. Su empresa tiene varios años en el mercado, contando con reconocidos proyectos de gran envergadura. ¿Qué porcentaje se invierte aproximadamente en su capital humano?
2. Sabiendo que el capital humano es uno de los principales recursos de cualquier organización, ¿se preocupan por controlar, mediante la cultura organizacional, el capital humano en beneficio de los objetivos de la empresa?
3. Tomando en cuenta que la industria de la construcción es altamente dependiente de la mano de obra, ¿cuál es el alcance de su cultura organizacional?, ¿se toma en cuenta al personal de campo?
4. De ser positiva su respuesta, ¿desde hace cuánto tiempo se considera al personal de capo dentro de la difusión de la cultura de la empresa?
5. En momentos de crisis, ¿se ha recurrido a un cambio de cultura organizacional que vaya más acorde con la nueva orientación?
6. Según su punto de vista, ¿la organización podría verse como una gran familia o como un lugar con procesos claros y muy bien estructurados?
7. En su organización, ¿el perfil del líder es la de un mentor o la de un buen organizador?
8. En la organización, ¿se preocupan más por el desarrollo de sus trabajadores y en su bienestar que por sobre la permanencia en el mercado, o en la eficiencia en sus procesos y el control sobre sus procedimientos?
9. En cuanto a los criterios de éxito en la organización, ¿esta se define en el desarrollo de sus trabajadores y en el compromiso de ellos para con la empresa, o en la eficiencia de sus proyectos, en un proceder rápido y de bajo costo?

4.3.1 ENTREVISTA A GYM

La empresa 1 es la reconocida GyM, la cual es la más grande de las tres que incluimos en esta investigación. Tuvimos una entrevista con Carlos Cayo, el Gerente de Recursos Humanos, para que nos brinde algunos detalles acerca de la cultura organizacional de GyM.

Fundada en 1933, GyM es la empresa constructora más antigua y más grande del Perú. Dentro del Grupo GyM, se planteó la entrevista para el brazo ejecutor de este gigante de la construcción. Actualmente, esta organización invierte aproximadamente el 1% de su presupuesto anual en el Área de Recursos Humanos entre lo que son capacitaciones, bienestar, comunicaciones y compensaciones.

Se sabe que estos últimos años la industria de la construcción ha sufrido una fuerte caída, esto no ha sido ajeno a GyM, ya que también tuvo que recortar su personal debido a que no se tenían tantos proyectos como para mantenerlos a todos. Sin embargo, a pesar que el personal de obra parece más rotativo que estable, GyM se preocupa por que la cultura, o el estilo de la empresa, llegue a todo su personal, desde gerentes hasta los obreros. Ciertamente GyM hace una distinción entre el personal de obra y el personal administrativo, pero sobre todo debido a la cantidad de personal no al contenido de la cultura que se difunde. Carlos Cayo reconoce a la cultura como pieza clave del fortalecimiento de la empresa, sin embargo manifiesta no haber sido adulterada en su contenido en épocas de crisis, sino que más bien ha sido acondicionada a la necesidad de la empresa para la coyuntura.

En cuanto a la clasificación de la empresa según el modelo empleado en esta investigación, se trata de una empresa predominantemente jerárquica, aunque con algunos matices de clan. Carlos Cayo manifiesta que los líderes dentro de los proyectos son cercanos a todo su personal pero sin dejar de ser jefes, es decir, se entiende claramente la distribución del poder en la escala jerárquica. Asimismo, se tiene como criterio de éxito primordialmente la eficiencia, la eficacia y el bajo costo en todos los proyectos. El entrevistado también concluyó que por ser una empresa muy grande con una cantidad enorme de trabajadores, era necesaria una cultura jerárquica para ayudar en

el manejo y control del personal. Sin embargo, también era necesario el matiz de clan para incentivar el compromiso con la empresa.

4.3.2 ENTREVISTA A MARCAN

La entrevista a la empresa peruana Marcan se desarrolló en una reunión con la jefa de recursos humanos, Mónica Bravo. Gracias a ella, pudimos obtener información acerca de cómo se maneja la cultura organizacional en la empresa.

Esta empresa fue fundada hace 28 años y ha ido creciendo con el tiempo tanto económicamente como en la cantidad de personal. A pesar del largo tiempo que lleva en el mercado, el concepto básico de su cultura se ha mantenido casi intacto desde su fundación. Sin embargo, no ha sido hasta hace un par de años cuando han comenzado a preocuparse y a llevar un control más exhaustivo para que todo el personal reconozca e interiorice esta cultura.

En años anteriores, gracias a la poca cantidad de personal tanto administrativo como técnico, se podía considerar a la empresa como una gran familia, según nos comenta Mónica. Los líderes, tanto administrativos como dentro de los proyectos, si bien son considerados buenos organizadores también eran reconocidos como mentores por sus subordinados. El personal era bastante estable en todos los niveles ya que inclusive el personal de mano de obra era constante en los proyectos. Sin embargo, tras haber sobrevivido a la última crisis de la construcción de manera exitosa, y en vista de seguir creciendo, necesitan un mayor control y procesos más establecidos a todo nivel.

A diferencia de la mayoría de empresas constructoras en el país, en las cuáles el número de proyectos ejecutados anualmente se redujo exponencialmente, Marcan logró mantener este número. Para Mónica, esto se debe gracias al compromiso y cohesión que existe en los colaboradores en todos los niveles de la organización. A pesar de eso, el crecimiento significa controlar a una mayor cantidad de personal por lo que una cultura con una tendencia horizontal ya no sería la más adecuada, según nos comenta. Es por esto que se decidió realizar una campaña de cambios para lograr que el personal interiorice esta cultura que se daba de manera tácita. Cabe recalcar, que este proceso también se está

dando gracias al cambio de gerencia central en la empresa dado por la renuncia del anterior gerente debido a la sobrecarga que tenía, justamente por esta horizontalidad en la organización.

En conclusión se puede decir que Marcan se encuentra en un proceso de cambio pasando de ser una empresa horizontal a una con procesos y una jerarquía más establecida. Según nos comenta Mónica, este cambio es fundamental para su crecimiento.

4.3.3 ENTREVISTA A LIVIT

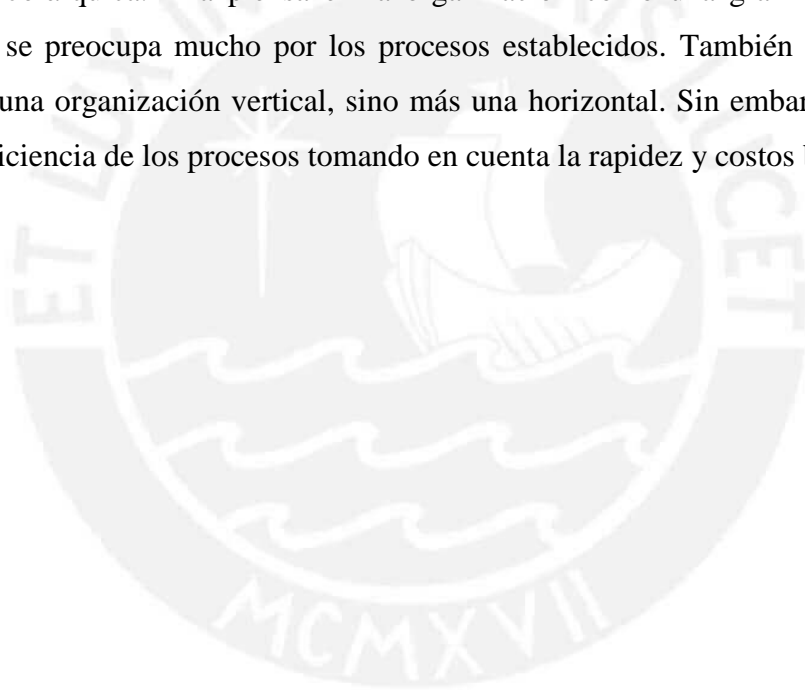
La última empresa grande dentro de esta investigación es la multinacional Livit. Para poder obtener información de primera mano sobre el trato al personal tanto administrativo como de campo y sobre la cultura que se maneja en la organización tuvimos una entrevista con la Lic. Leticia Pinillos responsable del Área de Bienestar dentro del Departamento de Recursos Humanos.

Livit fue fundada hace 20 años bajo el nombre de COINSA como empresa constructora del Grupo Fierro. Al inicio se dedicaba exclusivamente a construir locales o fábricas de las empresas del grupo, pero cuando la construcción de edificaciones en el Perú tuvo una gran demanda salió al mercado inmobiliario y desarrolló numerosos proyectos. En el año 2013 cambió de nombre a Livit y en los años siguientes se dio una fuerte caída en la construcción. Livit pasó de tener 13 proyectos inmobiliarios en la ciudad de Lima en el 2013 a solo 2 proyectos en el 2015. Esta fuerte caída dio paso a un recorte de más del 60% en el personal tanto administrativo como de obra. Sin embargo, dice la Lic. Pinillos, Livit se ha sabido mantener y ha conseguido posicionarse en el mercado como una empresa líder en proyectos inmobiliarios. Ella afirma también que la cultura organizacional ha jugado un papel importante en este proceso de adaptación. A pesar del gran recorte de personal, las personas que trabajan en Livit se identifican mucho con la compañía, conocen los objetivos de la empresa y los comparten.

Livit invierte muchos recursos en su capital humano. Brindan capacitaciones, diplomados y hasta maestrías completas en el extranjero al personal administrativo que destaca y tiene proyección en la empresa. No obstante, no dejan de lado al personal de

campo puesto que brindan también capacitaciones en SENCICO a los que lo requieran. Sin embargo, a pesar de estos beneficios, Livit hace una clara diferencia entre el personal de mano de obra y el personal administrativo. Los primeros no son vistos como personal permanente porque son rotativos, es decir trabajan en los proyectos mientras estos transcurren. La Lic. Pinillos afirma que el personal fijo de Livit solo incluye a los maestros de obra; los capataces, operarios y mano de obra en general son personal que propone el maestro de obra. Esto se debe a la cantidad baja de proyectos, ya que mantener fijo al personal de campo sería económicamente insustentable.

La percepción de la Lic. Pinillos acerca de la cultura organizacional, que se ha podido inferir a través de sus respuestas, es que en Livit se vive una mezcla en su mayoría entre Clan y Jerárquica. Ella piensa en la organización como una gran familia, pero que también se preocupa mucho por los procesos establecidos. También afirma que no se trata de una organización vertical, sino más una horizontal. Sin embargo, se preocupan por la eficiencia de los procesos tomando en cuenta la rapidez y costos bajos.



4.4 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La importación de la filosofía Lean del rubro automotriz al rubro de construcción ha sido un cambio que ha sistematizado la producción en la construcción. Ha logrado una evidente mejora en los plazos y en la ejecución de una ingeniería más efectiva y con menores pérdidas. Sin embargo, para lograr un desarrollo pleno de esta metodología todavía se tiene una valla muy alta, la alta variabilidad en rendimientos que da el extenso uso de mano de obra. Para ello esta investigación ha evaluado la cultura organizacional que maneja la mano de obra para identificar si está acorde con esta nueva filosofía que practican los que realizan el planeamiento. Hasta este momento, esta investigación ha estudiado el caso 6 empresas de construcción limeñas, 3 grandes y 3 pequeñas, y ha diagnosticado el tipo de cultura organizacional predominante y su influencia en el clima laboral. Después del resumen presentado en este capítulo, se levantarán las hipótesis planteadas, las limitaciones del proyecto y las recomendaciones para los trabajos venideros en este ámbito de la construcción.

4.4.1 RESUMEN Y ANÁLISIS DE CAPÍTULOS

CAPÍTULO 2: Revisión de la literatura

El capítulo dos estuvo basado en la búsqueda de información de dos constructos en particular: cultura organizacional y clima laboral. Ambos conceptos habían evolucionado a través del tiempo en cuanto a su definición. El concepto de cultura organizacional evolucionó desde un sistema de significados aceptados por un grupo, hasta reconocerse como un recurso estratégico que garantiza la permanencia y desarrollo de las empresas. De la misma manera, el estudio del clima laboral se inició con la forma de clima social en los años treinta pasando a clima laboral como la percepción de los individuos en torno a la organización donde trabajan. Al haber recibido diversas definiciones a lo largo del tiempo no se podría decir que existe una sola definición de los

mismos. Debido a esto, en el siguiente capítulo se debió establecer una definición propia basada en la revisión de la literatura y que fuera válida para los propósitos de esta investigación, para cada uno de los constructos.

Del mismo modo había ocurrido con su metodología de análisis. Varios estudiosos formularon su propia operacionalización mediante un modelo. Este modelo permitía parametrizar el alcance y facilitar el análisis del mismo. Los modelos se encontraban regidos por las dimensiones, las cuales eran nociones asociadas a constructos perceptuales que delimitaban los ámbitos de cada concepto a considerar en la medición.

A partir de la revisión de la literatura efectuada, se logró enfocar mejor las hipótesis básicas que de alguna manera se plantearon al inicio. Siguiendo ejemplos de situaciones similares ocurridas en otro tipo de industrias, se buscó extrapolar y suponer qué podría suceder en la industria de la construcción y en una realidad como la que se vive en la ciudad de Lima.

CAPÍTULO 3: Propuesta para el análisis

En capítulo tres de esta investigación se definieron los parámetros iniciales de esta investigación. Se empezó definiendo a la cultura organizacional como un conjunto de valores, mitos e historias que moldean la manera de sentir, percibir y de actuar de los miembros de la organización, esta definición se hizo a partir de las definiciones presentadas en el capítulo dos. Asimismo, se adoptó un modelo a emplear de la cultura organizacional el Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006). Se escogió al modelo de Cameron y Quinn debido a que es muy asequible al entendimiento y describe muy bien la realidad de las organizaciones. En este capítulo también se define el clima laboral el cual se considerará como el concepto que busca capturar y comprender cómo los miembros de la organización experimentan sus prácticas diarias y como perciben el medio en que se desarrolla su trabajo. Para el clima laboral se escogió el modelo Working Environment Scale (Moss, 1974) ya que es una de las más aceptadas y estudiadas, con lo que podemos considerarla la de mayor confiabilidad. Además de eso, está más institucionalizada y presenta un cuestionario ya definido para su medición.

Se estableció una relación entre cultura y clima, señalando sus similitudes y diferencias. A partir de esto, se encontró que ambos se encuentran estrechamente relacionados de manera que se puede resumir diciendo que el clima laboral se desarrolla dentro de la cultura organizacional. El clima, al resumirse como la percepción de los trabajadores sobre diversos aspectos el lugar donde laboran, se basa en el tipo de cultura que se busque desarrollar en la organización. Asimismo, se planteó como similitud que las dimensiones de la cultura tienen una relación con las dimensiones del clima. La cual apoya teóricamente la hipótesis H2, ya que afirma la incidencia directa de la cultura en el clima.

Este capítulo también presenta la evolución cultural de las empresas y el cambio cultural en el modelo de valores por competencia. Aunque puedan parecer muy similares, se trata de procesos distintos. El primero se refiere al proceso de modificación que se da inconscientemente ligado al crecimiento de la organización. Por el contrario, el segundo es un proceso de cambio consciente llevado a cabo por la dirigencia de la organización para una mejora o un cambio de orientación necesario.

En este capítulo también se presentó la metodología de la medición de la cultura y el clima. Se desarrollaron encuestas a partir de los modelos seleccionados, acondicionándolas de manera que fueran lo más entendibles para el personal que iba a resolverlas. Las encuestas que evalúan la cultura se resolvían por dimensiones, cada dimensión contempla los cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y mercado. Se resuelve colocando en escala de valores según semejanza a la empresa. Esta encuesta da como resultado el tipo de cultura predominante en la empresa. Las encuestas que evalúan el clima se resolvían con verdadero o falso, dando como resultado la valorización de cada dimensión del clima para los trabajadores, el tipo de cultura predominante en la empresa (a través de la relación establecida entre el clima y la cultura) y un resultado promedio de si el clima es agradable o no para los mismos.

CAPÍTULO 4: Toma de datos y análisis de resultados

En el capítulo cuatro se realizó el estudio de las empresas del medio limeño. Se analizó tres empresas constructoras grandes y tres pequeñas con ánimos de encontrar una respuesta a las hipótesis planteadas en el capítulo uno.

El análisis de las encuestas de la cultura organizacional dio como resultado una clara diferenciación entre las empresas pequeñas y grandes. Las empresas pequeñas fueron clasificadas como predominantemente clan, y las empresas grandes, como predominantemente jerárquicas. Asimismo, las empresas pequeñas estuvieron asociadas a un clima muy favorable debido a la cohesión entre los trabajadores, y las empresas grandes, a un clima negativo. Estas conclusiones apoyan nuestras hipótesis H1 y H2 respectivamente las cuales afirman exactamente lo mismo.

Además se realizaron entrevistas con el personal del área de Recursos Humanos de las empresas grandes analizadas. Se hizo esto para poder tener una información de primera mano de cómo se maneja la cultura dentro de dichas organizaciones y que percepción de ellos mismos tienen. En todas las entrevistas se concluyó que debe existir un equilibrio en la cultura, es decir, no puede ser ni muy jerárquica ni muy clan. Sin embargo, recalcaron que debido a la complejidad de la organización y de los proyectos que realizan, y también de la cantidad de personal que manejan, es más apropiada una cultura que resalte la jerarquía de los puestos, en la que se tengan claras las responsabilidades y los procesos sean más ordenados. Esta respuesta confirma la hipótesis H3, que explica que la cultura de una organización debe estar acorde a las necesidades de la misma.

4.4.2 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Como resultado de la investigación se obtuvo la confirmación de las cinco hipótesis planteadas al inicio. Esto se logró mediante el análisis de la cultura organizacional y el clima laboral en tres empresas pequeñas y en tres empresas grandes dado mediante encuestas y entrevistas.

La hipótesis H1 y H2 pudo ser confirmada con las encuestas tanto de cultura organizacional como de clima laboral, realizadas a ambos tipos de empresas. Las empresas pequeñas, como afirmaba la hipótesis H1, dieron como resultado una cultura predominantemente clan debido a la cohesión y el apoyo entre sus trabajadores. Estos resultados fueron gracias a la poca cantidad de trabajadores que laboran en los proyectos de estas empresas, los cuales normalmente son recurrentes en las obras de estas empresas. Esta baja cantidad de colaboradores implica un trato más horizontal entre todos los que conforman la organización y que se forme una relación más estrecha entre ellos, lo que resulta en que el personal sienta a sus compañeros más familiares.

De manera contraria, en las empresas grandes se obtuvo como resultado una cultura predominantemente jerárquica, como lo estipulaba la hipótesis H2. Este resultado es el reflejo de la gran cantidad de trabajadores que laboran normalmente en sus proyectos y que, en su mayoría, es rotativo, es decir, solo permanecen en la empresa durante el tiempo que dure el proyecto. Debido a esto, el control y una organización muy bien establecida son fundamentales para lograr alcanzar el objetivo de un proyecto de la magnitud y complejidad vista en estos casos.

Asimismo, mediante las entrevistas se infiere que no todas las empresas grandes le dan una gran importancia a la cultura organizacional. Este es el caso de Marcan, empresa en la que recién se están implementando políticas de manejo de cultura, y de Livit, ya que hace una clara diferenciación entre el personal administrativo y el de campo en cuanto a la importancia de la cultura organizacional. Sin embargo, en base las respuestas obtenidas en la entrevista a GyM, la cual es reconocida como una empresa más exitosa y estable que las dos anteriores, se infiere que el manejo de la cultura organizacional en el personal de campo conlleva mejoras tanto cuantitativa como cualitativamente en la organización. Para el caso de Livit y Marcan, el tipo de cultura encontrada es el resultado de un manejo inconsciente.

A partir de la relación de las dimensiones del modelo de cultura organizacional y de clima laboral, pudo confirmarse la hipótesis H3. En las encuestas de clima laboral, se obtuvieron los mismos resultados sobre el tipo de cultura organizacional que en las encuestas de este último, comprobando así la relación entre las mismas. Como ya se

mencionó, en las encuestas a las empresas pequeñas se obtuvo una cultura organizacional tipo clan, la cual está relacionada con características como cohesión y apoyo, que fueron las dimensiones con mayores resultados en la encuesta WES. De la misma manera, en las grandes empresas se obtuvo un tipo de cultura jerárquico, con dimensiones más resaltantes de la encuesta WES como control y claridad, las cuáles son características de este tipo de cultura.

La hipótesis H4 se confirmó con las encuestas de clima laboral realizadas, en donde las empresas pequeñas demostraron mantener un clima laboral más agradable para los trabajadores que las grandes empresas. Este resultado se dio más que todo por la cantidad de personal a manejar en cada tipo de proyecto. En las empresas pequeñas, la poca cantidad y la estabilidad de personal provoca un ambiente más íntimo y confidencial, logrando que el personal forme lazos fuertes de amistad y se sienta a gusto en su ambiente de trabajo. En cambio, la gran cantidad y la rotación de los trabajadores de las empresas grandes, generan un ambiente frío y de individualidad. En este caso, los trabajadores se sienten presionados por los procesos establecidos, que les restan autonomía, y una mayor supervisión, lo cual genera un cierto descontento a pesar de otros beneficios que se puedan obtener como seguros de salud o capacitaciones.

La hipótesis H5 se confirmó a través de las entrevistas realizadas y de las encuestas de cultura organizacional. Se obtuvo una cultura predominantemente jerárquica en los proyectos más complejos y con mayor cantidad de personal, y una cultura tipo clan en empresas con proyectos pequeños, manejo de poco personal y con menor control de sus procesos. Asimismo, en las entrevistas se recalcó el papel de la cultura en el manejo del personal y que, en el caso particular de las empresas de gran cantidad de personal, los procesos establecidos y una programación clara son claves para mantener el orden y la eficacia de estas organizaciones.

4.4.3 LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

- La cantidad de empresas analizadas fue un gran limitante para esta investigación. Debido al corto tiempo y la magnitud de esta investigación no se pudo realizar un análisis a una mayor cantidad de empresas. Seis empresas no representan ni siquiera el 0.1% de la cantidad de empresas constructoras de la ciudad por lo que no se pueden obtener resultados tan contundentes. Sin embargo, las seis empresas estudiadas se comportan de la manera prevista en las hipótesis, por lo que se puede esperar el mismo resultado en un estudio a mayor escala.
- La muestra analizada en las empresas grandes fue otro limitante para la investigación. Si bien en las empresas pequeñas se logró analizar a más del 50% de la población de trabajadores, en las empresas grandes no se alcanzó este nivel. La empresa de este tipo donde se logró analizar el mayor porcentaje de trabajadores fue Marcan con 60%, lo cual se dio gracias a que, como se encontraban en cimentaciones, aún no se llegaba a la cantidad promedio necesaria durante todo el proyecto. Sin embargo, en Livit solo se alcanzó al 33% de la población, y en GyM, a tan solo el 11.3% por encontrarse en proyectos de mayor magnitud y, por ende, mayor cantidad total de trabajadores. Si se hubiera logrado alcanzar un porcentaje de al menos el 50% de la población en todas las empresas, se podrían haber obtenido un resultado más acertado sobre la cultura y el clima dentro del proyecto. No obstante, el hecho de que la hipótesis H1 haya sido corroborada en todos los casos estudiados demuestra la veracidad de la investigación.
- El alcance de esta investigación llega hasta la hipótesis H3 en la que se plantea un tipo específico de cultura organizacional adecuado para la magnitud del proyecto y su complejidad. No obstante, no se podría afirmar que el manejo correcto de la fuerza laboral del proyecto pueda incidir en un aumento en la producción. Existen estudios enfocados a este tema en particular en el extranjero en los que se concluye que, efectivamente, el manejo de la cultura conlleva a una mejora en la producción

y en la calidad. Este podría presentarse como un tema de tesis para una investigación que requiera una mayor cantidad de tiempo.

- De poder afirmarse lo planteado en el punto anterior, el siguiente paso en esta línea de investigación sería plantear una metodología de cambio de cultura organizacional. Se trató este tema en el capítulo tres a manera de revisión de la literatura y porque servía de plataforma para conocer la manera de actuar de algunas de las compañías más exitosas del medio internacional. Sin embargo, no se puede afirmar que esta metodología funcione en el ámbito de la construcción ni en la realidad peruana, pues ha sido aplicado a empresas de rubros muy distintos al de la construcción y en países europeos.
- El lenguaje de las encuestas originales se encontró demasiado técnico para el personal de mano de obra, por lo que tuvo que modificarse para evitar alguna confusión. A pesar de esto, algunas de las personas encuestadas no comprendieron totalmente las preguntas provocando algunos vacíos en nuestra investigación y disminuyendo el alcance de la investigación. Esto significó una gran limitación pues se tuvieron que desechar varias encuestas, como ya se mencionó.
- El modelo de valores por competencia, escogido para el estudio de la cultura organizacional, se basa en cuatro dimensiones lo que nos llevó a eliminar dos dimensiones del modelo de clima laboral seleccionado, por motivos ya explicados. Esto generó que no se considerará todo el alcance del modelo de clima laboral. De la misma manera, esto generó que se modificará la encuesta original de WES de noventa a setenta y dos preguntas. Estos cambios podrían provocar una limitación en los resultados, pero fueron necesarios dado que no se encontró ningún modelo que compatibilizará el análisis del clima y la cultura organizacional. En este sentido, un futuro tema de estudio sería una propuesta de un modelo que relacione ambos constructos tanto en su definición como en su análisis.

REFERENCIAS

- Adeyoyin, S. O. (2006). *Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service*. Library philosophy and practice 8.
- Ankrah, N. A. (2007). *An investigation into the impact of culture on construction project performance*. Wolverhampton: University of Wolverhampton.
- Barney, J. (1986). *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* (Vol. 11). Academy of management review.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (Trillas, Ed.) Mexico.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (Trillas, Ed.) Mexico.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. The Jossey-Bass business and management series.
- Chow, I. H., & Liu, S. S. (2009). *The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises* (Vol. 20). International journal of human resource management.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *El comportamiento humano en el trabajo*. (M. Hill, Ed.) Mexico.
- Denison, D. R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars* (Vol. 21). Academy of management review.
- Echeverri, D. R., & Cruz, R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional* (Vol. 30). Estudios gerenciales.
- García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P., & Reyes-Lagunes, I. (2014). *Adaptación y validación psicométrica de la escala de clima social organizacional (WES) de Moos* (Vol. 4). Mexico: Acta de investigación psicológica.
- Gonzales, V., Peiró, J., & Tordera, N. (2002). *An examination of the antecedents and moderator influences of climate strenght* (Vol. 87). Journal of applied psychology.
- Hernandez, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia* (Vol. 59). Contaduría y administración.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organization: Software of the mind*. Ontario: The University of Western Ontario.

- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). *Psychological climate: Theoretical perspective and empirical research*. Toward a psychology of situation: An international perspective.
- Koys, D. J., & DeCottis, T. A. (1991). *Inductive measures of psychological climate* (Vol. 44). Human relations.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (s.f.). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates* (Vol. 10). Journal of Social Psychology.
- Martin, J., & Powers, M. (1983). *Organizational stories: More vivid and persuasive than quantitative data*. Psychological foundations of organizational behavior.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). *Organizational culture and counterculture: An unesay simbiosis* (Vol. 12). Organizational dynamics.
- Mondragon, A. P. (2008). *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional* (Vol. 24). Iztapalapa: Estudios gerenciales.
- Muro, J. (2008). *La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. Guanajuato, Mexico: Universidad de Celaya.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., y otros. (2003). *Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review* (Vol. 24). Journal of organizational behavior.
- Patterson, M. G., Shackleton, J. F., Dawson, J. F., & Lawthom, R. (2005). *Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation* (Vol. 26). Journal of organizational behavior.
- Payne, R., & Mansfield, R. (1978). *Correlates of individual perceptions of organizational climate* (Vol. 51). Journal of occupational psychology.
- Payne, R. (2001). *A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change*. The international handbook of organizational culture and climate.
- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1983). *In search of excellence: Lessons form America's best-run companies*.
- Pettigrew, A. (1979). *On studying organizational cultures* (Vol. 24).
- Rodriguez, M. (1999). *Diagnóstico organizacional*. (A. Omega, Ed.) Mexico.
- Rousseau, D. M. (1988). *The construction of climate in organizational research*. International review of industrial and organizational psychology.
- Schein, E. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture* (Vol. 12). Organizational dynamics.

- Schein, E. (2000). *Sense and nonsense about culture and climate*. Thousand Oaks, California: Handbook of organizational culture & climate.
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay* (Vol. 28). Personal Psychology.
- Schneider, B. J., Ernhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). *Organizational climate research: Achievements and the road ahead*. Thousand Oaks, California: The handbook of organizational culture and climate.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). *Matching corporate culture and business strategy*. Administrative science quarterly.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis* (Vol. 69). Administrative science quarterly.
- Svyantek, D. J., & Bott, J. P. (2004). *Organizational culture and organizational climate measures: an integrative review* (Vol. 4). Comprehensive handbook of psychological assessment: industrial and organizational assessment.
- Virtanen, T. (2000). *Commitment and the study of organizational climate and culture*. Thousand Oaks, California: Handbook of organizational culture & climate.
- Wilkins, A., & Ouchi, W. (1983). *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance* (Vol. 28). Administrative science quarterly.