

**Estilos de Cultura  
Organizacional para el  
subsector de la construcción de  
edificios. Una realidad del estilo  
de gestión empresarial**



# Estilos de Cultura Organizacional para el subsector de la construcción de edificios. Una realidad del estilo de gestión empresarial

---

**María Isabel Arteaga Ortiz**  
iarteaga@uazuay.edu.ec

**María José González Calle**  
mgonzalez@uazuay.edu.ec

**Juan Manuel Maldonado-Matute**  
jmaldonado@uazuay.edu.ec

**Pedro Fernando Guerrero Maxi**  
pedromaxi@uazuay.edu.ec

**Ana Carolina Armijos-Orellana<sup>1</sup>**  
aarmijos@uazuay.edu.ec

## Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo evidenciar los estilos dominantes de culturas organizacionales del sector F41 correspondiente a “Construcción de edificios” en la ciudad de Cuenca-Ecuador. La metodología empleada fue de tipo cuantitativa, aplicada, descriptiva y transversal, ejecutada en tres etapas que fueron: en primera instancia, la validación y participación de las empresas del sector; en segunda, la aplicación del instrumento de diagnóstico mediante la metodología de Cameron y Quinn; y luego obtener los resultados. Los hallazgos revelaron que las empresas que forman parte de este grupo tienen un estilo de cultura tanto actual como preferida de tipo Clan, distinguiéndose como empresas con estilos de gestión con orientación interna, destacando el trabajo en equipo y la participación de sus colaboradores, así también con un enfoque a la flexibilidad y teniendo en cuenta las opiniones y la diversidad.

## Palabras clave

Cultura organizacional, cultura dominante, Cameron y Quinn, modelo de valores de competencias, desarrollo organizacional, cultura tipo Clan, Adhocrática, Jerárquica, Mercado

---

<sup>1</sup> Se agradece la colaboración de los estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas por su participación en el estudio, particularmente a Kevin Campoverde, Joaquín Mora, Walter Ordoñez, Sofía Figueroa, Leonardo Polo, David Reyes, Mateo Espinoza, David Malo, Nicolás Malo y Aldo Narváez.

## Introducción

Especialistas sociales estudian desde hace muchos años el comportamiento de las personas y todo lo que ello conlleva, intentando establecer cuáles son las formas de interacción más adecuadas y así lograr objetivos en la sociedad, siendo imposible deslindar la relación entre la sociedad, su cultura y las empresas, pues persiguen fines comunes (Toca-Torres y Carrillo-Rodríguez, 2009).

Las culturas empresariales proponen modelos de cómo las personas deben relacionarse y trabajar juntos. Estos modelos incluyen normas de conducta, formas de pensar, mitos, historias, rituales (Adeyoyin, 2006); todas estas formas hacen que las empresas sean únicas e inconfundibles entre sí.

Conceptualizar el término cultura empresarial ha sido motivo de muchas discusiones académicas y empresariales, puesto que se considera complejo tratar de englobarla en un solo estilo, cuando sus componentes son seres humanos guiados por un líder que propone sus comportamientos para llegar a perpetuar una identidad.

El presente trabajo de investigación busca diagnosticar los estilos de culturas empresariales del sector de la construcción de la ciudad de Cuenca, partiendo, en primera instancia, de una revisión de la literatura, para luego pasar al apartado metodológico para la recopilación de datos y así establecer los estilos de cultura existentes en este sector.

## Marco teórico

Las primeras aproximaciones del término cultura organizacional inician a partir del año 1951 y fueron propuestas por el autor Jaques. Posteriormente, Pettigrew (1979) generaliza el concepto de cultura organizacional como “el sistema de significados aceptados pública y colectivamente, que opera para un grupo dado, en un momento dado” (p. 571). Sin embargo, es en la década de los años ochenta cuando la cultura organizacional comienza a tener importancia, al ser estudiada por muchos investigadores empresariales, convirtiéndola en un área de análisis organizacional (Sánchez et al., 2006; Masood et al., 2006). A partir de ello, autores como Schein (2010) la han definido como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, para ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (p. 3)

Por su parte, Cameron y Quinn (2006) la precisan como los valores, los estilos dominantes de liderazgo, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única.

Todas estas definiciones llegan a un acuerdo sobre la importancia de este tema en las organizaciones, considerándola una variable que se mantiene más que los productos, servicios y liderazgo, que a su vez, sigue teniendo una directa relación con el desempeño de una organización (Gregory et al., 2009; Quinn, 1988; Schein, 2010).

El interés sobre el estudio de la cultura organizacional ha provocado un aumento en la necesidad de instrumentos para medirla, presentando así las primeras propuestas a inicios de los años noventa, con alrededor de 70 instrumentos entre cualitativos y cuantitativos (Jung et al., 2009), pero con mayor predominancia en el enfoque cualitativo (Cújar-Vertel et al., 2013). Luego, aparece la encuesta, la cual en sus inicios fue muy controversial (Puppatz et al., 2017), dando origen a una pregunta importante sobre cuál es el enfoque más adecuado para hacerlo; respuesta que evidencia que tanto instrumentos cualitativos como cuantitativos pueden llegar a ser utilizados eficazmente, siempre y cuando se tenga absoluta claridad del motivo para aplicarlos (Jung et al., 2009).

Martínez Avella (2010) menciona que existen investigaciones con base empírica que permiten diferenciar dos grandes categorías: la primera, los que intentan identificar variables que definen la cultura organizacional y su relación con resultados de la organización; y la segunda, estudios que incluyen características de países con culturas organizacionales.

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014) expresan que ningún modelo incluye todos los aspectos empresariales, pero cuando se seleccione uno, este debe expresar la realidad de la empresa con mayor precisión y conseguir los resultados esperados. De esta manera, Hernández Sampieri, Méndez y Contreras (2014) proponen cuatro modelos para el estudio de la cultura organizacional:

1. Modelo de orientación cultural
2. Modelo tridimensional de la cultura
3. Modelo de Schein
4. Modelo de los valores en competencia (MVC), siendo el que cuenta con mayor evidencia empírica, sobre todo, en América Latina.

Uno de los modelos más conocidos para estudiar la cultura empresarial es el propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983), mismo que tiene por objetivo diagnosticar rasgos de la cultura y su vinculación con el desempeño empresarial. El instrumento incluye 39 indicadores analizados estadísticamente para resaltar su efectividad (Gregory et al., 2009). Esta propuesta finalmente da paso para la creación del Modelo de Valores de Competencias (Tabla 1), que consta de cuatro tipos de culturas dominantes (Cameron & Quinn, 2006).

## Tabla 1

### *Tipos de Culturas Organizacionales Cameron y Quinn*

<b>Tipos de Cultura</b>	<b>Descripción</b>
Cultura Clan	Se caracteriza por un buen ambiente de trabajo y sus empleados tienen buenas relaciones. Se consideran como una gran familia y tienen un líder paternalista, que trata de ayudar cuando lo necesitan, fomentando el compromiso hacia la organización.
Cultura Adhocrática	Se caracteriza por ser un lugar dinámico y creativo, sus miembros se sienten respaldados a la hora de tomar riesgos. Sus líderes son innovadores, visionarios con nuevos productos y/o servicios
Cultura Jerarquizada	Se caracteriza por ser rígida y estructurada. Tiene altos niveles de control de parte de los líderes, reglas y protocolos claros que indican a los subordinados qué y cómo lo deben hacer para lograr eficacia y estabilidad.
Cultura de Mercado	Se caracteriza por estar orientada a los resultados, con un estilo agresivo y competitivo que busca lograr objetivos ambiciosos y posicionarse por sobre la competencia.

Nota. Tomado de Sepúlveda (2004).

A estos cuatro tipos de culturas se unen dos dimensiones comunes entre sí (Quinn & Rohrbaugh, 1983), mismas que se detallan a continuación:

- La primera, hace referencia a la orientación interna e integración, que son empresas cuya característica es la de centrarse en su propio accionar, siendo muy difícil que sea influenciado por el exterior; y la orientación externa y diferenciación, que son aquellas empresas se centran en factores externos, afectando su cultura y cambiándola parcial o totalmente.
- La segunda, son las características de estabilidad y control, en donde los miembros de la organización se caracterizan por un clima laboral rígido y en donde no existe cambios ante lo establecido. Por otra parte, está la flexibilidad y discreción en la que los miembros de la organización varían su comportamiento según su entorno con la aceptación de la empresa, tal como se visualiza en la Figura 1.

**Figura 1**

Modelo de los Valores por Competencia



Nota. Tomado de Hernández Sampieri y Méndez (2012), Méndez (2016) y Sepúlveda (2004).

## Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI): Modelo de Cameron y Quinn

Con una base sólida del Modelo de Valores en Competencia, Cameron y Quinn (2006) proponen el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), un cuestionario para el diagnóstico y posible cambio de la cultura organizacional o de alguna de sus áreas. Esta metodología proporciona mediante la percepción de los empleados, dos posturas importantes, una cultura actual o predominante y una cultura deseada. Este instrumento cuenta con 6 dimensiones que son: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito; cada una con 4 opciones de respuesta y cuyas calificaciones se encajan en 40, 30, 20 y 10 puntos, sumando al final 100 puntos. La validez y confiabilidad de este cuestionario ha sido ratificada mediante aplicaciones en muchas empresas, obteniendo información valiosa para las instituciones y para el campo académico (Vlaicu et al., 2019).

## Metodología

Esta investigación tuvo como objetivo diagnosticar los estilos de cultura organizacional tanto actual como preferida de las empresas pertenecientes al sector F41 correspondiente a 'Construcción de edificios', de acuerdo con el CIU 4.0, en la ciudad de Cuenca-Ecuador. La metodología empleada fue de tipo cuantitativa, aplicada, descriptiva y transversal ejecutada de la siguiente manera:

1. Se construyó una base de datos de las organizaciones obligadas a llevar contabilidad del sector en estudio, a partir de la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y del Servicio de Rentas Internas (SRI). Luego, se procedió a validar la información de contacto, actividad y permanencia en el mercado de cada una de las empresas a través de llamadas telefónicas y visitas presenciales.
2. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario estandarizado para diagnosticar la cultura organizacional dentro del Modelo de Valores por Competencias denominado Instrumento de evaluación de la cultura organizacional -OCAI por sus siglas en inglés (Cameron & Quinn, 2006)- que, como se mencionó anteriormente, mide dos perspectivas interesantes y únicas: una cultura actual y otra preferida por los miembros de las organizaciones.
3. La muestra fue no probabilística, aplicada a los miembros de la organización que ocupan un puesto de liderazgo; en total, se encuestó a 50 empresas medianas de las 392 empresas pertenecientes al sector F41, mismas que aceptaron participar en el estudio. Los resultados del OCAI se procesaron en Microsoft Excel, realizando promedios simples y luego transformados en gráficos, mostrando orientaciones tanto de la cultura actual como preferida.

## Resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de diagnóstico de las culturas organizacionales:

**Tabla 2**

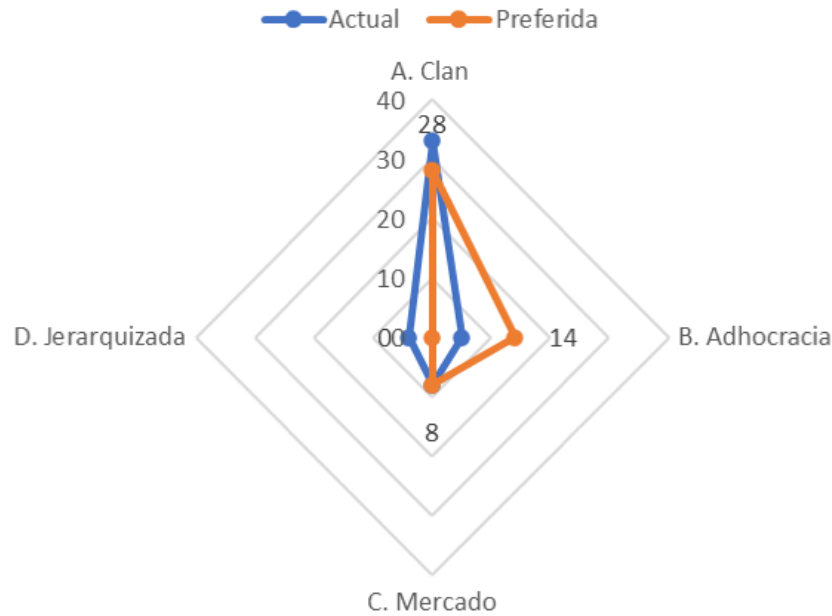
*Resultados de Culturas Actual y Preferida*

	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquizada</b>
Cultura Actual	33	5	8	4
Cultura Preferida	28	14	8	0



**Figura 2**

*Resultados Globales de las Culturas tanto Actuales como Preferidas*



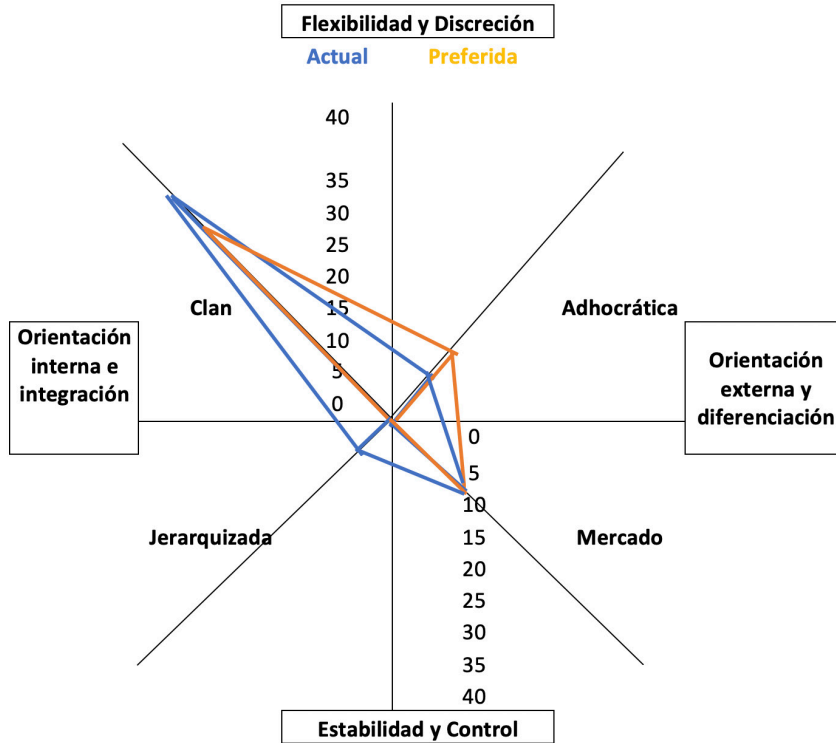
Nota. Se presenta los valores dominantes de los tipos de culturas tanto actuales como preferidas de las 50 empresas del sector F41 correspondiente a 'Construcción de edificios'.

Como se observa en la Figura 2, de las 50 empresas encuestadas, 33 de ellas y con una gran mayoría tienen una cultura actual tipo Clan, seguido de 5 empresas con un tipo de cultura Adhocrática, 8 con un tipo Mercado y apenas 4 con un tipo de cultura Jerarquizada. Por otro lado, para los resultados de las culturas preferidas, 28 empresas coinciden con un tipo de cultura Clan, 14 con un tipo Adhocrático, 8 con tipo de Mercado y ninguna empresa prefiere un tipo de cultura Jerárquica.

Seguido, se presenta un análisis del diagnóstico de los tipos de culturas empresariales, incluyendo el Modelo de Valores por Competencia.

**Figura 3**

*Análisis del Modelo de los Valores por Competencia*



Con base a los resultados de la Figura 2 y aplicando el modelo de Valores por Competencias, se propone el siguiente análisis:

La cultura dominante en este estudio, tanto en la cultura actual como preferida, es de tipo Clan, misma que tiene gran preponderancia en las relaciones interpersonales, el elemento humano opta por desarrollar un ambiente de trabajo cómodo para los colaboradores. Este tipo de organizaciones tienen una orientación interna y apuestan por procesos flexibles, tienden a apoyar el aprendizaje y formación de habilidades, la creatividad, la igualdad, a más de promover la igualdad de oportunidades, aceptar la diversidad, así como el equilibrio trabajo-vida familiar (Dunphy et al., 2003).

Siguiendo con el análisis, en segundo lugar, está el tipo de cultura Adhocrática, aunque con mayor puntaje en la cultura preferida que en la actual. Este tipo de culturas son más abiertas y flexibles, así lo determinan Scott et al. (2003), quienes puntualizan la importancia del medio ambiente externo, los aspectos socioeconómicos y la relación estrecha con los socios estratégicos, dando paso al análisis de cambios en procesos o inclusive en tendencias éticas.

Por último, es necesario destacar que, aunque en completa minoría, hay cuatro empresas que tienen una cultura actual de tipo Jerárquica y ninguna la tiene como una opción para la preferida. En este sentido, Cameron y Quinn (2006) expresan que este tipo de culturas se concentran en los resultados económicos, en el control de sus actividades, la jerarquía y el cumplimiento de las normas, así sienten completa estabilidad y control de los procesos internos, teniendo poca preocupación del ambiente externo.

## Conclusiones

Expertos en comportamiento han estudiado las conductas y acciones de los seres humanos dentro de los distintos roles sociales y, en la actualidad, se ha evidenciado la importancia de este estudio dentro de las organizaciones.

Las sociedades, desde sus inicios, se han caracterizado por sus propias formas de comportamiento, lo que se denomina cultura. De igual manera, dentro de las organizaciones hay patrones o modelos comunes de comportamiento que les permite tener una convivencia más sana y lograr cumplir con los objetivos propuestos por los líderes, convirtiéndolas en lugares con identidad propia e irrepetible.

La cultura empresarial se denomina a todos los comportamientos comunes, al estilo de liderazgo, al lenguaje y procedimientos que comparten los colaboradores dentro de la organización, de ahí que radica la necesidad de buscar instrumentos que permitan su medición y posterior diagnóstico, convirtiéndose en una base y herramienta fundamental para la gerencia y para lograr administrar las empresas de mejor manera.

La literatura evidencia un gran número de instrumentos de medición para los estilos de cultura organizacional, pero eso no significa que unos sean mejores que otros, todo lo contrario, dependerá de las características que tenga cada empresa y con base a esta información se debe escoger la herramienta de medición.

Una de las herramientas mayormente utilizadas para el diagnóstico es el propuesto por los autores Cameron y Quinn que incluyen a más de los estilos de cultura, dos dimensiones adicionales que son la flexibilidad, estabilidad y orientación interna y externa, mismas que son conocidas como Modelo de Valores por Competencia.

Los resultados obtenidos concluyen que, 50 empresas participantes del sector F41 correspondiente a “Construcción de edificios” en la ciudad de Cuenca-Ecuador poseen una cultura dominante tanto actual (presente) como preferida (lo que les gustaría tener) de tipo Clan, es decir, son empresas muy flexibles y donde les gusta mucho el sistema de apoyo o tutorías, el hacer las cosas juntos y generar un buen ambiente de trabajo y compañerismo. Sus líderes procuran fidelizar a sus colaboradores con la empresa, evidenciando un enfoque interno muy fuerte.

Es importante realizar este diagnóstico empresarial, pues permite marcar su propia identidad y saber si los empleados comparten esa identidad, haciendo de sus objetivos personales parte de los objetivos empresariales, creando compromiso, motivación y estabilidad laboral.

## Referencias

- Adeyoyin, S. O. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity and enhanced service. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 8(2), 1-14. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1075&context=libphilprac>
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series. <https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf>
- Cújar-Vertel, A., Ramos-Paternina, C., Hernández-Riaño, E. y López Pereira, J. (2013). Organizational culture: Developments in measuring. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232013000300010&script=sci\\_abstract&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232013000300010&script=sci_abstract&lng=en)
- Dunphy, D., Griffiths, A. & Benn, S. (2003). Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future. *Journal of Education for Business*, 79(2), 124-125. <https://www.proquest.com/openview/84cc919f67e14ac0a03007205210f313/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41304>
- Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A. & Shook, C. (2009). Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Hernández-Sampieri, R. y Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*, 1(1), 1-37. <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/article/download/95/89/88>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc. Graw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez.%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)

- Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087- 1096. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- Martínez-Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_art-text&pid=S0120-35922010000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S0120-35922010000100008&lng=en&tlng=es)
- Masood, S., Dani, S., Burns, N. & Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers. *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949. <https://doi.org/10.1243/09544054JEM499>
- Méndez, S. (2016). Análisis del tipo de cultura organizacional en empresas públicas y privadas del bajo mexicano bajo el modelo de valores en competencia. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 77-93. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2808192](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2808192)
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Puppatz, M., Burmeister, A. & Deller, J. (2017) The assessment of organizational culture in cross-cultural settings: Investigating the psychometric quality and cultural equivalence of three quantitative instruments. *International Journal Selection and Assessment*, 25(1), 43-60. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12159>
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. The Jossey-Bass Business & Management Series. <https://psycnet.apa.org/record/1988-97332-000>
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374-397. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. The Jossey-Bass Business & Management Series. <https://books.google.es/books?id=Mnres2PIFLMC&lpg=PR9&ots=oq->

[coNg8qMh&dq=schein%20culture%20and%20leadership&lr&hl=es&pg=PR9#v=onepage&q=schein%20culture%20and%20leadership&f=false](https://www.researchgate.net/publication/26011133587)

Scott, T., Mannion, R., Davies, H. & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. (Methods). *Health Services Research*, 38(3), 923. <https://link.gale.com/apps/doc/A103731435/AONE?u=anon~a8401a63&sid=googleScholar&xid=15fed602>

Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y administración*, (63), 7- 27. <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>

Toca-Torres, C. y Carrillo-Rodríguez, J. (2009). Cuestiones Teóricas y Metodológicas de la Cultura Organizacional (Asuntos Teóricos y Metodológicos de la Cultura Organizacional) (Español). *Civilizar*, 9(17), 117-136. <http://ssrn.com/abstract=1591443>

Vlaicu, F., Neagoe, A., Tîru, L. & Otovescu, A. (2019). The organizational culture of a major social work institution in Romania: A sociological analysis. *Sustainability*, 11(13), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su11133587>