



Revista de la Construcción

ISSN: 0717-7925

revistadelaconstrucion@uc.cl

Pontificia Universidad Católica de Chile  
Chile

RODRÍGUEZ, N.; LATORRE, V.  
Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena  
Revista de la Construcción, vol. 10, núm. 3, diciembre, 2011, pp. 64-74  
Pontificia Universidad Católica de Chile  
Santiago, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127622721007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

*Culture and leadership  
in the chilean  
construction industry*

# **Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena**



## **Autores**

**RODRÍGUEZ, N.** Egresado Construcción Civil UC

**LATORRE, V.** PhD ICIOB FHEA  
Académica Escuela de Construcción Civil UC  
Facultad de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile

**Fecha de recepción** 14/09/2011

**Fecha de aceptación** 01/12/2011

## Resumen

Aun cuando existe un creciente interés por conocer las características organizacionales de la industria de la construcción a nivel mundial, la literatura en este tema es escasa. Se hace necesario profundizar en este aspecto para comprender la naturaleza intrínseca de la industria de la construcción, su dinámica interna y las motivaciones de quienes la conforman. Cultura y liderazgo están íntimamente relacionados. Los líderes de la industria de la construcción se enfrentan a proyectos cada vez más ambiciosos, que presentan desafíos mayores. Para cumplir las metas planteadas para

el proyecto, las empresas no solo deben incorporar a profesionales competentes que puedan ejecutar sus proyectos eficientemente, sino que también deben atraer a los profesionales que se adecúen con sus propósitos corporativos. Este estudio a pequeña escala identifica la cultura predominante en la industria de la construcción en Chile, a partir de la percepción de los profesionales del rubro. Al mismo tiempo identifica las expectativas de los profesionales respecto de qué cultura quisieran que primara y analiza estilos de liderazgo asociados a las culturas actual y futura.

**Palabras clave:** Cultura, liderazgo, construcción en Chile.

## Abstract

*Despite the current interest into acquiring a better understanding of construction companies from an organizational viewpoint, literature in this topic is scarce. There is a need to go in depth into this aspect of the construction industry in order to understand its nature, internal dynamics and the motivations behind the people that are a part of it. Culture and leadership are closely related to one another. Leaders within the construction industry face challenges posed by projects which become more ambitious in time, posing even bigger challenges. In order to meet*

*the goals for a project, construction companies not only need to recruit competent individuals who are able to deliver projects efficiently, but also to attract professionals that are aligned with their corporate aims. This small scale study identifies the predominant culture within the construction industry in Chile, based on the perceptions of the individuals who are part of it. At the same time, it identifies professional's expectations with regards to culture; predominant and desired. Leadership styles are analysed according to the predominant and desired cultures.*

**Key words:** Culture, Leadership, Construction in Chile.

## Introducción

Existe una extensa cantidad de estudios que exploran, describen, categorizan y comparan diferentes aspectos de la cultura organizacional. Sin embargo, aun cuando en la actualidad existe un creciente interés por conocer las características organizacionales de la industria de la construcción a nivel mundial, la literatura en el tema es escasa y se desarrolla aún a nivel exploratorio (Oney-Yazıcı *et al.*, 2007; Ankrah y Langford, 2005). Se hace necesario profundizar en este aspecto para comprender la naturaleza intrínseca de la industria de la construcción, su dinámica interna y las motivaciones de quienes la conforman. A pesar de que algunos resultados obtenidos en Chile hasta ahora parecen seguir tendencias mundiales, se hace necesario realizar más estudios en esta materia a nivel nacional (Cuadra-Peralta y Veloso-Besio, 2010).

Cultura y liderazgo están íntimamente relacionados (Cuadra-Peralta y Veloso-Besio, 2010). Por una parte, los líderes se ven influenciados por las condiciones propias de la cultura en que se encuentran. Por otra parte, un líder puede crear o modificar una cultura, ya sea cambiándola, potenciándola o incluso integrando diversas culturas en una (Trice y Beyer, 1993). En efecto, Bass (1990) señala que a pesar de que el liderazgo es un fenómeno universal, existen creencias e ideales propios de cada cultura que determinan la forma de actuar de un líder. Un ejemplo de esto es la percepción que tienen los seguidores de sus líderes. En este sentido, líderes que poseen actitudes y rasgos definidos, tendrían mayor efectividad para lograr sus metas en unas culturas más que en otras, lo que se explica con la percepción que sus seguidores tengan de ellos.

Los líderes de la industria de la construcción se enfrentan a proyectos cada vez más ambiciosos, que presentan desafíos mayores, tanto en su complejidad, como en su sofisticación. Esto convierte en una necesidad indispensable el cumplimiento de los objetivos planteados por cada uno de los involucrados en el proyecto. Estos podrán ser tanto el mandante como clientes internos dentro de la misma empresa. En la industria chilena, los administradores de proyecto son los principales responsables de lidiar y cumplir estos objetivos. Por lo tanto, ellos deben tener pleno conocimiento de las características de la industria y poseer atributos propios de un líder que los diferencien y resalten por sobre el resto de las personas. Para cumplir las metas planteadas para el proyecto, las empresas no solo deben incorporar a profesionales competentes que puedan ejecutar sus proyectos eficientemente, sino que también deben atraer a los profesionales que se adecúen con sus propósitos corporativos.

Este estudio identifica la cultura predominante en la industria de la construcción en Chile, a partir de la percepción de los profesionales del rubro. Al mismo tiempo identifica las expectativas de los profesionales respecto de qué cultura quisieran que primara y analiza los estilos de liderazgo asociados a las culturas actual y futura.

## Cultura

Según Hofstede (1980), cultura es una programación mental que comparte un grupo de personas dentro de su entorno. Involucra a un conjunto de personas que fueron condicionadas por una educación y experiencia de vida comunes. Se puede distinguir entre culturas nacionales, transnacionales, subnacionales, organizacionales y suborganizacionales. La cultura nacional es aquella que comparten los miembros de un país, la cultura subnacional es compartida por distintos grupos dentro de un país, la cultura organizacional es aquella que comparten los miembros de una misma organización y la suborganizacional es compartida por un grupo o departamento dentro de una organización (Montero, 2002).

Hasta ahora el estudio de la cultura, en general, se ha centrado en la identificación, definición y diferenciación de diversas culturas. En el ámbito organizacional, en tanto, se identifican dos estudios que han adquirido gran relevancia, convirtiéndose en referentes dentro del ámbito de la cultura organizacional. Estos estudios, realizados por Hofstede (1980) y House (1999), generan modelos que permiten identificar la cultura organizacional; dichos modelos comparten algunas dimensiones como: distancia de poder, llamada también por House (1999) como etilismo; masculinidad versus femineidad, aunque House (1999) la define como asertividad; individualismo versus colectivismo, y evitar la incertidumbre.

Hofstede (1980) identifica los aspectos comunes y las diferencias entre las culturas de una misma empresa en diversos países. Se observó que en una misma empresa, donde todas las oficinas regionales comparten normas y procedimientos claramente definidos, existen diferencias culturales importantes de un país a otro. Esta evidencia es consistente con la existencia de una cultura nacional que, a su vez, "contiene" a la cultura organizacional.

House (1999) es utilizado por Ogliastri *et al.* (1999) para explorar la relación entre cultura, valores organizacionales y liderazgo. Para esto, los trabajadores dieron su opinión respecto de las dimensiones culturales al momento de aplicada la encuesta, pero que también

expresaran sus expectativas de cómo desearían que se modificara en el futuro. Las dimensiones empleadas fueron: elitismo o distancia de poder, evitación de la incertidumbre, orientación humana, colectivismo *versus* individualismo, colectivismo familiar, assertividad, igualdad de género, orientación al futuro y orientación al desempeño.

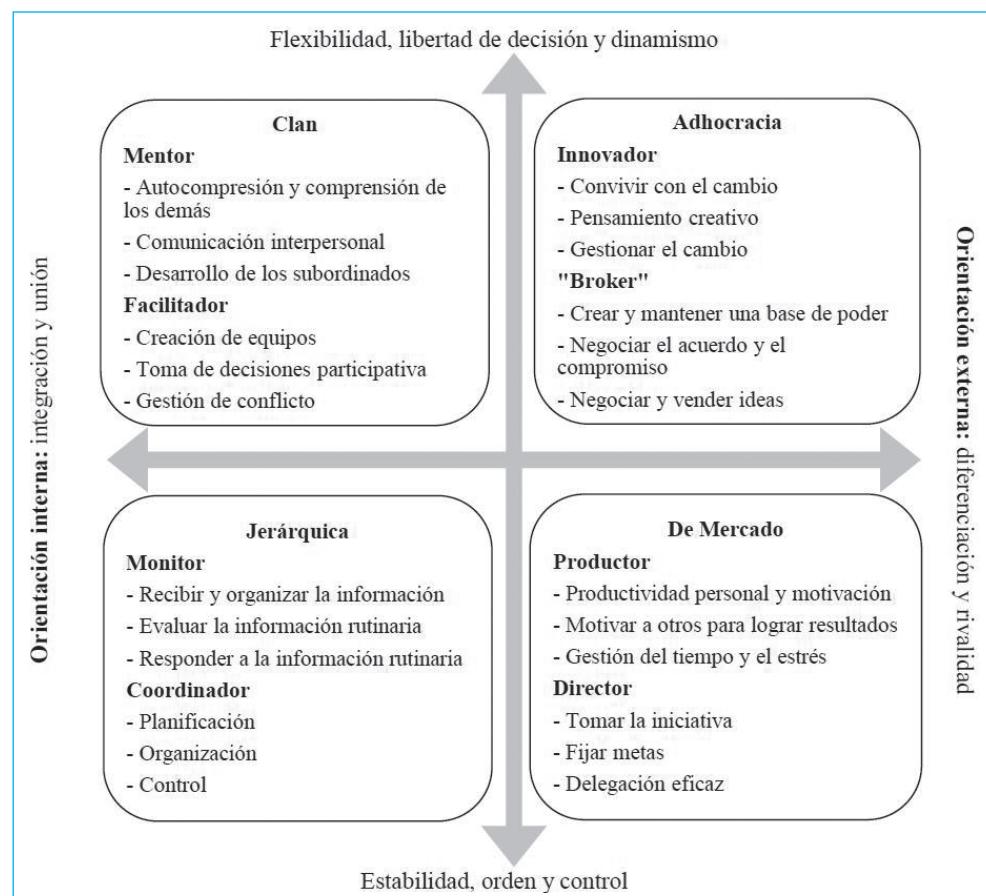
### Modelo Competing Values Framework

Cameron y Quinn (1999) desarrollaron el modelo Competing Values Framework como una herramienta para evaluar la cultura predominante presente en las organizaciones, como también analizar los roles que desempeñan los líderes en cada una de esas culturas. Fue desarrollado a partir de lo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1981), buscando identificar la eficacia de

las organizaciones. Posteriormente Cameron (1991) y Cameron y Quinn (1999) incorporaron al estudio otros aspectos como liderazgo y estructura, y así finalmente obtuvo su conformación actual.

El modelo se desarrolla sobre el principio de que la cultura de las organizaciones se define a partir de dos dimensiones: el grado de libertad y la orientación de la organización. Como se ilustra en la Figura N° 1, el grado de libertad, en un extremo, contempla aspectos como la flexibilidad, libertad de decisión y el dinamismo, y en el otro extremo, enfatiza en la estabilidad, orden y control de las organizaciones. La orientación de la organización va desde una orientación interna, resaltando la integración y unión de los individuos, a una orientación externa, que se caracteriza por la diferenciación y rivalidad. Al combinar estas dos dimensiones se definen cuatro

**Figura N° 1.** Atributos del líder de acuerdo a su cultura predominante (Quinn et al., 1994)



culturas: clan, adhocracia, mercado y jerárquica. A cada una de estas culturas le corresponde un estilo de liderazgo específico.

El **clan** es similar a una familia, con valores y metas compartidas entre los trabajadores. Marcados por la cohesión, son participativos y valoran el clima laboral. El líder de la cultura de clan involucra a los trabajadores y se preocupa por su bienestar de ellos. La **adhocracia** es una cultura marcada por el emprendimiento y la innovación, sus trabajadores toman la iniciativa y poseen libertad individual. Su líder, una persona innovadora, con baja aversión al riesgo, visionario, motivador, junto con la capacidad de anticipación a las fluctuaciones del futuro. Estos líderes también son astutos, persuasivos y negociadores en cuanto a la comercialización recursos. La cultura **mercado** se encuentra orientada hacia la comparación con el medio externo, fomentando la competencia y lograr los objetivos. El director debe fijar y planificar objetivos, refine los roles y tareas, genera normas y políticas y da las instrucciones. Por su parte el productor está orientado a la tarea, aceptando las responsabilidades, alcanzar los objetivos y mantener altos niveles de productividad personal. Por último se encuentra la cultura **jerárquica**, cuya característica principal es que cada rol de quien la compone está definido, además de tener que cumplirse las normas que establece la organización. Los líderes tienen los perfiles de monitores y coordinadores, teniendo habilidades como la organización, ser atentos con lo que sucede en la organización, fiscalizador de que se cumplan las normas y buen coordinador de la estructura y tareas del grupo.

### Estilos de liderazgo

Por liderazgo entendemos la influencia que genera el líder sobre sus seguidores (Falbe y Yukl, 1992). Dicha influencia es el conjunto de acciones que realiza un líder, de manera tal de modificar de alguna manera la conducta a un número de personas, y de esta manera lograr un objetivo duradero en el tiempo. Estilo de liderazgo, por otra parte, es el enfoque con cual el líder ejerce una influencia sobre sus seguidores. En general, la discusión respecto de la relevancia de un estilo de liderazgo por sobre otro se funda en las siguientes variables: cómo mejorar la productividad, las relaciones entre los trabajadores y cómo influenciar a sus seguidores. En la actualidad principalmente la discusión se centra en dos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional.

### Liderazgo transformacional

Burns (1978) planteaba que este liderazgo es un proceso donde los líderes desarrollan respuestas emocionales de sus seguidores, los motivan y modifican sus conductas si existe apoyo o resistencia. Bass (1985), por su parte, explica que el liderazgo transformacional busca ampliar y elevar los intereses de los seguidores, crear conciencia y aceptación de los propósitos de la organización y mirando más allá de sus propios intereses. Explica que la efectividad del líder se mide a través de la opinión de los seguidores. Si ellos sienten admiración, lealtad y además se sienten motivados, entonces se está presente ante un líder efectivo. Las principales características de este tipo de liderazgo son el carisma, también llamada como influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individual.

### Liderazgo transaccional

Bass (1985) señala que los líderes transaccionales realizan las tareas con el solo hecho de que se ejecuten. El cumplimiento de las tareas es mediante la transacción con los seguidores de reconocimiento, aumentos salariales, promociones a los empleados con buen desempeño.

Los líderes efectivos en base a este estilo son aquellos que diferencian las necesidades y expectativas de sus subordinados y toma decisiones en base a ello. Existen dos comportamientos que pueden darse entre el líder y sus seguidores. El primero son las recompensas contingentes, o sea, mediante recompensas de acuerdo al desempeño, y la segunda es el manejo por excepción, relacionada con el grado de supervisión hacia los seguidores. La supervisión activa es continua y existe corrección sobre los errores e irregularidades. En cambio la supervisión pasiva no es constante, dejando que los empleados realicen sus labores e interviniendo solo cuando es necesario.

La Figura N°1 muestra atributos que, dependiendo del tipo de cultura, hacen más efectivos a un líder que a otro. Es decir, sabiendo el tipo de cultura dominante en alguna organización, se puede determinar el perfil de líder necesario, ya sea sus cualidades, atributos y comportamientos que debe tener para lograr efectividad en sus seguidores. Estos atributos o comportamientos de los líderes para cada una de las culturas muestran que las culturas del hemisferio superior del modelo, clan y adhocracia, tienen atributos propios de un líder

transformacional, mientras que el hemisferio inferior, cultura mercado y jerárquica, tienen características de un líder transaccional (Belasen *et al.*, 1996).

## Metodología

La herramienta que se seleccionó para analizar la cultura organizacional de la industria de la construcción en Chile es el "Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI) de Cameron y Quinn (1999). Este instrumento se basa en el "Competing Values Framework" (CVF) de Cameron y Quinn (1999). Este modelo se ha elegido ya que ha sido ampliamente utilizado en el mundo entero (Cameron, 2004), para establecer comparaciones con los resultados para la industria de la construcción en otros países. El instrumento se ha aplicado a profesionales de la construcción, donde en base a su experiencia deben dar su percepción sobre la industria de la construcción nacional tanto para las condiciones actuales como para las deseadas. La encuesta fue aplicada de forma online. Previo a su aplicación definitiva el cuestionario se validó en dos etapas y para cada una se realizó un piloto.

En el primer piloto se aplicó el cuestionario queriendo verificar la coherencia del instrumento en el contexto en que se aplicaba. La muestra fue de 44 estudiantes de Construcción Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile y que ya han aprobado satisfactoriamente su práctica profesional. La aplicación de este piloto permitió identificar idoneidad del formato y familiaridad del vocabulario.

En el segundo piloto se aplicó a un grupo de 6 estudiantes de las mismas condiciones que presentaban

los del primer grupo. Las muestras del primer y segundo piloto fueron distintas. Este último grupo fue entrevistado individualmente para lograr una completa claridad en las instrucciones, en la aplicación del cuestionario y la escala de medición con que se respondería.

Posterior a la aplicación de los pilotos, se realizó una modificación a la escala de medición de la encuesta por uno más familiar y sencillo para los encuestados. El sistema de puntuación escogido fue una escala de Likert en que pueden asignar del 1 al 5 para cada escenario, designando 1 a Totalmente en desacuerdo, 3 a Neutral y 5 a Totalmente de acuerdo. En el primer sistema de puntuación planteado los encuestados para cada pregunta debían distribuir 100 puntos entre los 4 tipos de cultura, designando mayores puntuaciones a las que mejor reflejaran las características de la organización y, por el contrario, una menor puntuación a la opción que se acerque menos.

A los participantes se les presentó un cuestionario con 6 preguntas. Cada una de ellas describe las características que determinan la cultura organizacional: características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito. Para cada pregunta existen 4 escenarios posibles, identificados con las letras A, B, C y D, en donde cada escenario representa un tipo de cultura de acuerdo a lo expresado en el CVF (Cameron y Quinn, 1999). Este instrumento determina la cultura dominante actual como también la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse. La Tabla N° 3 muestra la relación que existe entre cada pregunta que compone el cuestionario y los perfiles culturales mostrados por el CVF.

**Tabla N° 1.** Matriz de preguntas del "Organizational Culture Assessment Instrument"

	Tipo de cultura			
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	1A	1B	1C	1D
Líderes de la organización	2A	2B	2C	2D
Estilo gerencial	3A	3B	3C	3D
Unión de la organización	4A	4B	4C	4D
Énfasis estratégico	5A	5B	5C	5D
Criterio de éxito	6A	6B	6C	6D

## Resultados

Este estudio a pequeña escala explora las percepciones actuales y las expectativas futuras de profesionales del rubro de la construcción acerca de la cultura predominante de esta industria a nivel nacional. Los resultados de este estudio muestran la cultura organizacional del rubro de la construcción y el perfil de los líderes que la componen.

Para esto se elaboró un cuestionario que se respondió en línea, invitando a 467 profesionales a responderlo. Una vez transcurrido los 10 días en que la encuesta estuvo vigente, se habían recibido 52 respuestas (tasa de respuesta de 11,1%), las que fueron analizadas y cuyos resultados se presentan a continuación.

Para el análisis de los resultados observado en la Tabla N° 2, primero se separaron las respuestas por preguntas. Posterior a esta clasificación, se reordenaron las respuestas para cada pregunta pero separándolas por tipo de cultura. Teniendo ordenadas las respuestas por pregunta y cultura se promediaron, obteniendo las puntuaciones promedio de las seis preguntas que conforman el cuestionario. Se define la cultura organizacional predominante como aquella que muestra el mayor promedio entre las culturas en estudio. Este valor se determina promediando para cada tipo de cultura los resultados de las seis preguntas.

El perfil de liderazgo asociado a la cultura predominante se obtiene con los resultados promedio de la pregunta de cuestionario "Líderes de las organizaciones".

La Tabla N° 2 muestra que aun cuando existe poca diferenciación en las puntuaciones, la cultura predominante de la industria de la construcción actual es la de mercado (3,587), seguida por la jerárquica (3,388) y la clan (3,157), para dejar en último lugar a la adhocracia (2,990).

Asimismo, se puede observar otra tendencia con respecto a la cultura predominante deseada para la industria de la construcción chilena. La cultura predominante deseada es la clan (4,099), seguida por la jerárquica (3,763) y mercado (3,753), para dejar de nuevo en último lugar a la adhocracia (3,747). En este caso existe una mayor diferencia entre la cultura predominante y su sucesora.

En cuanto a la percepción de los líderes del rubro de la construcción, en la Tabla N° 2 se observa que los profesionales consideran que los líderes actuales se relacionan con mayor cercanía con los atributos y conductas de la cultura de mercado (3,538) y jerárquica (3,538), para dejar en los últimos lugares a la cultura clan (3,346) y adhocracia (2,942).

Sin embargo, los profesionales desearían que los líderes tuvieran características semejantes a las que presentan los líderes de la cultura clan (4,385) y jerárquica (4,154).

Observando las seis preguntas individualmente mostradas en la Tabla N° 2, se aprecia que para la situación actual de la industria de la construcción los profesionales posicionan en cada pregunta como cultura predominante a la cultura de mercado, a excepción

**Tabla N° 2. Puntuaciones promedio de las seis características que conforman el OCAI**

Preguntas OCAI	Clan		Adhocracia		Mercado		Jerárquica	
	Actual	Deseado	Actual	Deseado	Actual	Deseado	Actual	Deseado
Características dominantes	3,231	3,731	3,154	3,923	3,577	3,615	3,288	3,385
Líderes de la organización	3,346	4,385	2,942	4,077	3,538	3,885	3,538	4,154
Estilo gerencial	3,135	4,135	2,904	2,904	3,481	3,519	3,019	3,904
Unión de la organización	3,346	4,173	2,808	3,750	3,712	3,827	3,115	3,269
Énfasis estratégico	3,096	4,173	3,038	4,038	3,577	3,846	3,442	3,942
Criterio de éxito	2,788	4,000	3,096	3,788	3,635	3,827	3,923	3,923
Promedio de la muestra	3,157	4,099	2,990	3,747	3,587	3,753	3,388	3,763

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = Desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

de la pregunta "Criterio de éxito", donde la sobre-pasa la cultura jerárquica. Para la situación deseada, los profesionales catalogan en cada pregunta como cultura predominante a la cultura clan, sin embargo, la pregunta "Características dominantes" es liderada por la cultura adhocracia. Estos resultados dan cuenta de la consistencia interna que tuvo la aplicación del cuestionario a los profesionales, ya que reafirman la condición de cultura dominante de mercado y clan para las situaciones actuales y deseadas respectivamente.

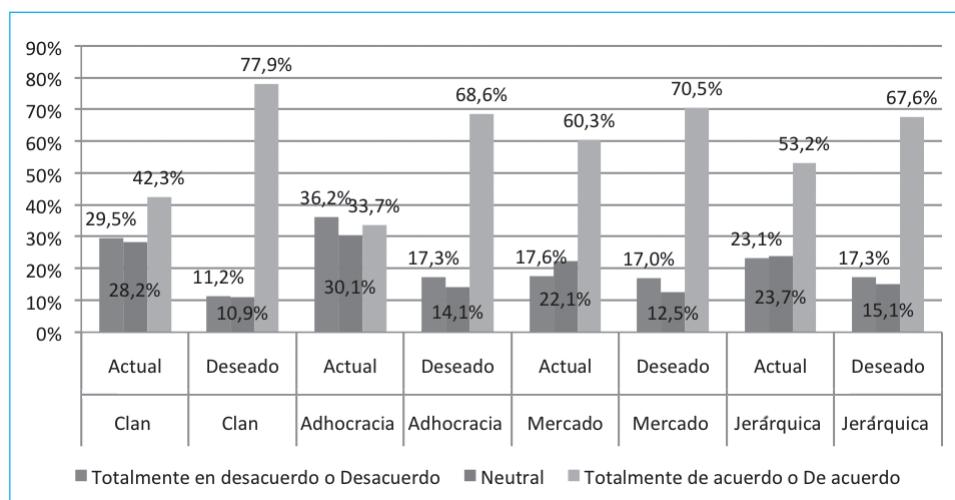
El Gráfico N° 1 muestra como en menor o mayor grado los profesionales desearían que se instauren las culturas planteadas por el estudio. Para la cultura clan, del total de respuestas, el 42,3% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esa cultura actual, mientras que un 77,9% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con desear esta cultura. Para la cultura adhocracia, del total de respuestas, un 33,7% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esa cultura para la situación actual contra un 68,6% para la deseada. La cultura mercado tiene un 60,3% contra un 70,5% y para la cultura jerárquica existe un 53,2% para la condición actual contra un 67,6% para la deseada. Estos resultados demuestran que los profesionales encuentran que las cuatro culturas tienen características importantes para las empresas, que no quieren que se les reste importancia, sino más bien que las organizaciones se potencien.

Tal como se puede observar en el Gráfico N° 2, la frecuencia con que se repiten las respuestas tiene alta variación. Al analizar la opinión Neutral, existe una gran diferencia entre la situación actual y deseada, ya que en los cuatro tipos de cultura su porcentaje de respuestas disminuye, o sea, la cantidad de respuestas sobre una opinión neutral en la condición deseada fue menor en comparación con la actual. Esto se puede entender como una demostración de que los profesionales encuestados no quieren tener una opinión neutral con respecto a las características del rubro en que se desempeñan, sino más bien quieren que existan modificaciones. Esto se condice con la opinión Totalmente de acuerdo, debido a que según la percepción de los profesionales, existe un aumento porcentual en las cuatro culturas.

## Discusión

La escala de medición de la encuesta fue la escala Likert. Este sistema permite a los profesionales dar una opinión exacta y con un rango restringido respecto de lo que pensaban de la industria de la construcción. Por otro lado, este sistema de puntuación permite que entre las respuestas promedio exista poca diferenciación, provocando que no se establezca una clara superioridad entre la cultura dominante y las otras. A pesar de esto, la utilización de esta forma de medición permite identificar los resultados que se pretendían determinar.

**Gráfico N° 1. Distribución porcentual de respuestas de la muestra**



La cultura de mercado existente actualmente en la industria de la construcción en Chile se caracteriza por tener como parámetro lo que está sucediendo afuera de las empresas para establecer el funcionamiento interno. Las principales características de la cultura de mercado son el cumplimiento de las metas de manera exitosa y profesional; y buscar la competitividad tanto en su propio recurso humano como con otras compañías.

En cuanto a la cultura organizacional deseada, la cultura clan está orientada al interior de las compañías, principalmente buscan encontrar la satisfacción y producción de sus trabajadores con el trabajo en equipo, la integración, la confianza y la participación, midiendo el éxito de la compañía bajo estos pilares.

En relación a la percepción actual y deseada de los líderes del rubro de la construcción, un líder con atributos relacionados con la cultura de mercado se caracteriza por buscar la productividad de los trabajadores y así lograr los objetivos. A su vez, el líder en la cultura jerárquica recibe, organiza y evalúa la información para así coordinar y controlar en mayor o menor grado las labores de los trabajadores.

En cuanto al líder que se desearía, el estilo de liderar de un líder de la cultura clan tiene relación con conseguir los objetivos en base a la integración, el trabajo

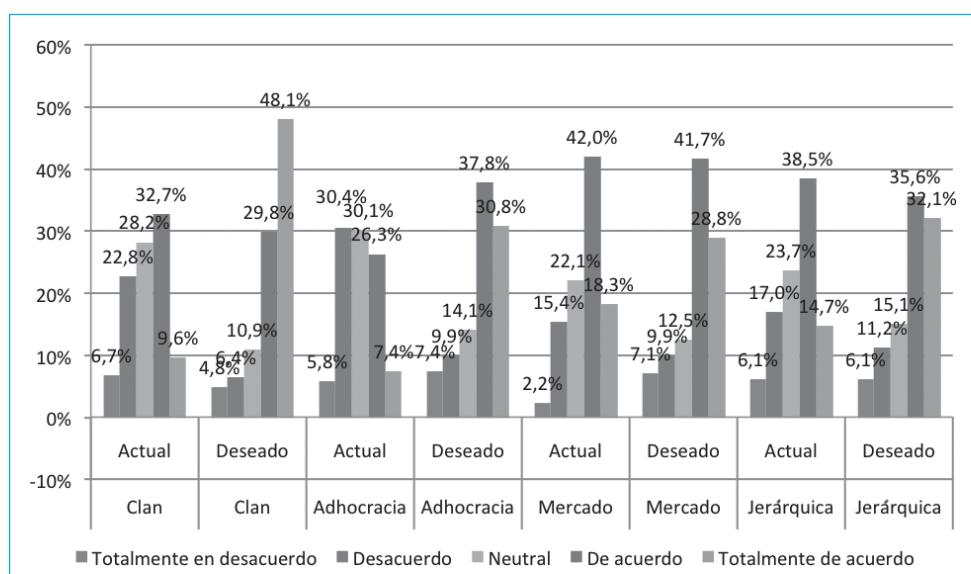
en equipo, el desarrollo y buenas relaciones entre los trabajadores.

La cultura jerárquica de la industria de la construcción, se posiciona tanto en la situación actual como deseada en segundo lugar, después de la cultura mercado y clan, respectivamente. Esto implica que a pesar de no ser la más importante para los profesionales, es relevante para ambas situaciones, tanto hoy como en el futuro. La cultura jerárquica se caracteriza por no dejar vacíos en el funcionamiento de las organizaciones, donde los procedimientos y roles están rigurosamente controlado y preestablecido.

Al igual que la cultura jerárquica se mantenía en segundo lugar, los líderes jerárquicos también se ubicaron en segundo lugar tanto para la situación actual y deseada.

La cultura adhocracia al igual que la cultura jerárquica, mantiene su ubicación respecto de la situación deseada con la actual, aunque ubicándose en el último lugar. Esto se puede interpretar que los profesionales privilegian otros aspectos antes que la innovación y el correr riesgos. A pesar de esto, esta cultura presenta en comparación con las otras culturas el mayor incremento respecto de lo actual con lo deseado (en la actualidad 2,990 a 3,747 en lo deseado). Esto se puede interpretar como que los profesionales pretenden que

**Gráfico N° 2. Distribución porcentual detallada de respuestas de la muestra**



las organizaciones al igual que los comportamientos de sus miembros se basen en la flexibilidad, la libertad de decisión y el dinamismo.

Los profesionales de la construcción para la situación actual posicionan en todas las respuestas en primer lugar a la cultura de mercado, a excepción de la pregunta "Criterios de éxito". Esto, además de estar relacionado con la cultura dominante actual, manifiesta que existe una coherencia con respecto a los atributos relevantes de esta cultura. En cuanto a la pregunta "Criterios de éxito", los criterios de éxito de la industria de la construcción chilena se basan principalmente en el cumplimiento de las tareas.

El hecho de que exista una gran alta variación en las respuestas de todas las culturas respecto a lo que estaban de acuerdo o totalmente de acuerdo en la actualidad con sus expectativas, significa el interés que tienen los profesionales por modificar la situación actual del rubro. Esto implica que las características planteadas por Cameron y Quinn (1999) en el modelo CVF para sus cuatro culturas tienen importante trascendencia para los profesionales, y es necesario que estén presentes en el ambiente de la construcción.

## Conclusiones

Este artículo se centra en un estudio empírico sobre la cultura organizacional de la industria de la construcción y sus aplicaciones para determinar el estilo de liderazgo efectivo de los administradores de proyectos. La cultura en que se desenvuelven tanto los líderes como sus seguidores determina la forma de pensar, actuar e incluso sus pretensiones de lo que consideran apropiado para un ambiente de trabajo.

El realizar este tipo de investigaciones a gran escala en Chile como en el mundo podría contribuir considerablemente en diversos aspectos, partiendo por mejorar la efectividad de los trabajadores, por determinar un ambiente de trabajo apropiado, la incorporación de profesionales con un perfil adecuado al de la empresa y porque conociendo la cultura dominante de las empresas se potenciarían solo las áreas e intereses con mayor relevancia para ella.

El conocimiento de las culturas organizacionales de la industria de la construcción de los países del mundo, o incluso de cualquier organización, ayudaría a establecer patrones de comparación con países de similares indicadores culturales. El que esta información sea de conocimiento público, encaminaría a organizaciones que pretenden realizar cambios internos para una mayor productividad, basarse en las culturas de otras organizaciones ya eficientes.

## Referencias

- Ankrah, N., & Langford, D. (2005). Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures. *Construction Management and Economics*, 23, (6), 595-607.
- Bass B. (1985). Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research. (Rev. and expanded ed.) New York, Estados Unidos: The Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18, 19-31.
- Belasen, A., Benke, M., DiPadova, L., & Fortunato, M. (1996). Downsizing and the Hyper-Effective Manager: The Shifting Importance of Managerial Roles during Organizational Transformation. *Human Resource Management*, 35, (1), 87-117.
- Burns, J. (1978). Leadership. New York, Estados Unidos: Harper & Row.
- Cameron, K. (2004). A Process for Changing Organizational Culture, <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf> [visitado 21 de octubre de 2011]
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework, Reading, Estados Unidos: Addison- Wesley.
- Cuadra-Peralta, A., Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18, (1), 15-25.
- Falbe, C., & Yukl, G. (1992). Consequences for Managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of management Journal*, 35, (3), 683-652.

Hersey, P. (1998). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional. (7<sup>a</sup> ed.) México: Prentice-Hall.

Hofstede G. (1980). Motivation, leadership and organization. Do American leadership theories apply aboard? *Organizational Dynamics*, 9, (1): 42-63.

Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.

Ogliastri E., Mcmillen C., Altschul C., Arias M., De Bustamante C., Dávila C., Dorfman P., Ferreira de la Colleta M., Fimmen C., Ickis J. y Martínez S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe. *Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 22, 29-57.

Oney-Yazici, E., Giritli, H., Topcu-Oraz, G. & Acar, E. (2007). Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14, (6), 519-531.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, (2), 122-40.

Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. y McGrath, M. (1994). Maestría en la gestión de organizaciones. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Trice, H. y Beyer, J. (1993). The cultures of work organization. Englewood Cliffs, Estados Unidos: Prentice Hall.