



DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.

Dra., Msc., Ing. **Yesmín Alabart Pino**. Profesora Auxiliar. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Holguín,
Dr., MSc., Ing. **Angel Luis Portuondo Vélez**. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (ISPJAE) – Vicepresidente. Centro Internacional de La Habana, S.A. (CIH, S.A.) Casa Consultora y Auditora.

Resumen:

Los autores de este trabajo profundizaron sobre la cultura organizacional en las condiciones cubanas a fin de contribuir a su estudio y mayor conocimiento en el país, para lo cual desarrollaron una investigación conducente a una tesis doctoral que debía demostrar que: “Si se diseña una metodología sustentada en relaciones de coherencia, organicidad y adaptabilidad entre estilo de dirección, variables *soft* y *hard* y de éstas con el entorno, como premisas para el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización, se podrá diagnosticar cuáles de estas variables inciden en el Producto Cultural de esta, y en consecuencia, definir acciones que permitan resultados de efectividad”. La concepción de un modelo avalado por los análisis estadísticos pertinentes y su correspondiente procedimiento metodológico, así como su aplicación en varias entidades empresariales, demostró la factibilidad de su aplicación y su utilidad práctica.

Introducción

Dada la coyuntura económica, política y social actual a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de contar con organizaciones eficientes y eficaces, teniendo en cuenta que la gestión del desempeño es un asunto complejo que requiere tratarse de forma integral desde perspectivas que consideren la mayor cantidad de los factores que inciden sobre el mismo.

Cuba, inmersa en el proceso de cambio organizacional más profundo y trascendental acometido en los últimos años, el Perfeccionamiento Empresarial, busca respuestas que se ajusten más a sus condiciones concretas y para ello requiere de enfoques avanzados y reales, partiendo de que el impacto de este

cambio en la cultura organizacional será notable en la medida que se logren cambiar los patrones de conducta de dirigentes y trabajadores. Lage, C. (14) (2000).

El concepto Cultura Organizacional surge de la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que ampliara la comprensión de la realidad de las organizaciones y poder distinguir las variables que revelaran la diferencia manifiesta entre excelencia y mediocridad. Las raíces de este paradigma están en los estudios de Mayo (16) y Barnard (6) en los años 30, de Peters y Waterman (19) en 1982 y de Schein, (21), (22), en los años 80, motivados estos últimos por fenómenos tales como el milagro japonés, el crecimiento económico e industrial de otros países asiáticos y

los éxitos de algunas grandes empresas norteamericanas.

La relación cultura-desempeño ha sido estudiada por diferentes autores y con diversos enfoques: Allayre y Firsirotu (3) habían manifestado que el éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados. Schein (23) consideró la productividad como un fenómeno cultural por excelencia y enfatizó que una cultura débil provoca el estancamiento y la decadencia de las empresas, provocando fenómenos tales como desmotivación, insatisfacción laboral, fluctuación de personal, y por ende, empresas improductivas. Deal y Kennedy (10) consideraron la cultura como una inversión que produce dividendos.

Si se reconoce que todo sistema tiene múltiples funciones, el asunto está en cómo medir la efectividad del mismo. Una forma de resolver el dilema ha sido definir la efectividad de acuerdo a criterios sistémicos, entendida esta como la capacidad de la organización para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer, independientemente de las funciones que desempeñan. Varios autores, entre ellos Bennis (5), Kahn (13), Argyris (4) y Trist (11), manifestaron explícitamente esta definición.

En esta investigación, aplicando el método de expertos, se comprobó que la cultura organizacional tiene incidencia significativa en el desempeño empresarial, y a su vez se demuestra el papel de la misma en los procesos de cambio: Deal y Kennedy (10), Schein (22), Robbins (20), Thévenet (26), García, S. y Simón, D. (12), Alabart y Portuondo (2). En tal sentido se considera que las organizaciones deben renovarse constantemente, o mejor aún, convertirse en “organizaciones que aprenden”, Senge, P. (24). La cultura define la identidad de una organización, Strategor (25), e incide en los fenómenos de supervivencia,

adaptación y crecimiento. Abrabanel, H. et. al. (1), Schein (21), Alabart (2).

Sin embargo, a pesar del reconocimiento de este fenómeno y su incidencia en la vida empresarial, se manifiestan carencias en el orden metodológico, específicamente en cuanto a métodos e instrumentos que permitan conocer la cultura organizacional, y a la vez, los procedimientos existentes no muestran un enfoque sistémico e integral a la hora de analizarla, lo cual se evidenció como resultado del proceso investigativo.

Se formuló el problema científico siguiente: “Los modelos metodológicos existentes no reflejan con la integralidad y profundidad deseadas las relaciones entre el estilo de dirección, variables tales como valores, creencias, actitudes, paradigmas (*soft*) y estructuras, estrategias, sistemas, procesos, oficios, y otras (*hard*), y de éstas con el entorno, lo cual imposibilita diagnosticar el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización”.

La Hipótesis derivada fue: “Si se diseña una metodología sustentada en relaciones de coherencia, organicidad y adaptabilidad entre estilo de dirección, variables *soft* y *hard* y de éstas con el entorno, como premisas para el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización, se podrá diagnosticar cuáles de estas variables inciden en el Producto Cultural de la misma, y en consecuencia, definir acciones que permitan resultados de efectividad”.

La hipótesis se validaría si, al aplicar el modelo teórico concebido a través del procedimiento metodológico diseñado, las organizaciones logran detectar los problemas de disfuncionalidad y desincronización en las relaciones entre el estilo de dirección, las variables mencionadas, y de éstas con el entorno, y ejecuten acciones pertinentes para provocar cambios en

el desempeño de la entidad.

Herramientas empleadas

Dada la cantidad de indicadores que se utilizan y la necesidad de analizar su interrelación se empleó, para el análisis estadístico, un enfoque multivariado. Se trabajó el método cluster por el paquete de programas "Statistic Program for Social Sciences" (SPSS) sobre Windows (versión 10.01, 1999). Como técnica de unión de los individuos, el método de Ward y para analizar los principales términos utilizados por los autores al definir la cultura organizacional e identificar los principales indicadores empleados en los modelos existentes, los métodos bibliométricos (Análisis de citas conjuntas).

Se aplicó asimismo el análisis de correlación de Kendall y los de Kappa y Friedman para determinar el grado de concordancia entre expertos

respecto a los términos utilizados para definir la cultura organizacional, así como para los indicadores necesarios a fin de efectuar un diagnóstico válido. No faltó la prueba Chi Cuadrado para determinar el grado de significación de los indicadores más importantes definidos por los expertos y su presencia o ausencia en los principales modelos estudiados.

Para el procesamiento de cuestionarios y encuestas se trabajaron los estadígrafos de tendencia central, mediana, moda y medida de variación del rango, y la prueba de McNemar para la significación de los cambios.

Para el análisis de los datos cualitativos obtenidos en entrevistas se hizo una categorización de los discursos y para el caso de las guías de observación se hizo la descripción de los sucesos.

Cultura, cambio y desempeño

El concepto cultura en su acepción más amplia es un término utilizado por las ciencias sociales y en la literatura marxista contemporánea existen diferentes definiciones sobre el mismo. En Cuba, los problemas teóricos relacionados con la esencia, función, elementos y rasgos de la cultura, siempre han tenido una dedicación especial en la tradición del pensamiento martiano y marxista, desde los primeros representantes que dedicaron atención a estos temas en el siglo XIX, hasta los máximos dirigentes actuales.

Se analizaron también definiciones de la antropología cultural tratando de buscar puntos de contacto entre las dadas por esta ciencia y las incidencias que las mismas pueden tener en las ciencias de la dirección, buscando un conocimiento profundo del término cultura empresarial. Desde el punto de vista gerencial se han dado definiciones en diferentes momentos por diversos autores.

Para Schein, estas definiciones consiguen reflejar algún elemento de la cultura de la empresa pero ninguna de ellas es la esencia de la misma. En 1985 planteó: "Llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".

Existe un número considerable de autores que han propuesto definiciones del concepto cultura organizacional, pero en la investigación se demostró que el conjunto de conceptos analizados forma tres grupos.

El primero utiliza como principales términos para definir la cultura organizacional los **símbolos**, las **creencias** y los **paradigmas**, así como la **forma de conducirse** de los miembros del grupo u organización y el **sistema de significados compartidos**. El segundo grupo lo forman los términos **normas y valores** como expresiones más empleadas. Cruzando las frecuencias de éstos respecto a los demás términos recogidos en el resto de los grupos, se manifiesta, en casi todos, la presencia conjunta de los mismos en cerca de un 50%. El tercer grupo lo constituyen los términos menos utilizados.

Sin embargo, ninguna de las definiciones referidas ha demostrado, al menos de forma explícita, la relación entre las variables reconocidas por la mayoría de los autores como componentes de la cultura, su vínculo con la gestión empresarial y la de ambas con el entorno.

En el año 2001 los autores de este artículo formularon la definición siguiente: *“La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”*.

Este concepto reconoce las variables culturales (*soft*), las de los sistemas de gestión (*hard*), las del entorno, y las asociadas al resultado final (eficiencia, eficacia, efectividad), sin negar las premisas básicas necesarias para que la cultura emerja como fenómeno, o sea que exista un grupo, que éste tenga una historia y una visión compartida del mundo. Pero además reconoce que la cultura se forma a partir de las interacciones entre los miembros del grupo, el grupo, las variables *hard* y la organización, con su entorno.

La ciencia de la dirección estudia la cultura porque ésta ha demostrado su incidencia en los sistemas de gestión, por ello, a dirigentes, trabajadores y consultores, debe interesarles cómo gerenciar la cultura, cómo lograr que refuerce las prácticas administrativas que dan resultado, y a su vez, que estas prácticas se basen en aquellas referencias que funcionan.

Análisis de los procedimientos metodológicos precedentes

No es en el reconocimiento del papel de la cultura sobre la efectividad empresarial donde se manifiestan las mayores dificultades al abordar este asunto, sino que lo que realmente está en el centro de las investigaciones culturales es el problema metodológico.

En el desarrollo de este trabajo se estudiaron once procedimientos, comprobándose que aparecen tres conjuntos que se agrupan por la similitud de los indicadores utilizados de la siguiente forma: Los modelos de Lorsch (15), Boyer y Equilbey (7) y

García S. y Simón D. (12), dan un peso importante a las creencias y los valores. Los de Pérez Narbona (18) y Otero, D. (17), asignan mayor peso a los indicadores de los sistemas de gestión y humanos. El último grupo lo integran los procedimientos de Robbins y Calori (20) (8).

Se hizo evidente que las variables más utilizadas son las que se concentran en el primer grupo y pertenecen a los indicadores de los sistemas de gestión y de los sistemas humanos. La frecuencia de aparición de las mismas reconoce la necesidad de diagnosticar las **relaciones grupales**, el 83.3% considera la **actitud ante el entorno** y los **sistemas de gestión de recursos**

humanos y el 75% da un peso significativo al **enfoque estratégico** y la **estructura organizativa**.

Aplicando el método Delphi se eligieron 28 expertos internacionales con experiencia entre 10 y más de 15 años, sobre la base del coeficiente de competencia individual, seleccionándose los que poseían un coeficiente mayor o igual que 0.8. Se evaluó el resultado de las respuestas de los mismos para los indicadores de los sistemas culturales a través de la moda, y se aplicó Friedman y Kendall, demostrándose total concordancia entre ellos.

Todos consideraron que el nivel de interrelación y adaptabilidad entre los indicadores de los sistemas culturales y los de los sistemas de gestión influyen en el funcionamiento orgánico de la organización. Sólo uno de los expertos consideró que el nivel de

incidencia de la cultura organizacional en el desempeño empresarial es media, el resto de los expertos considera que el nivel de incidencia es Alto.

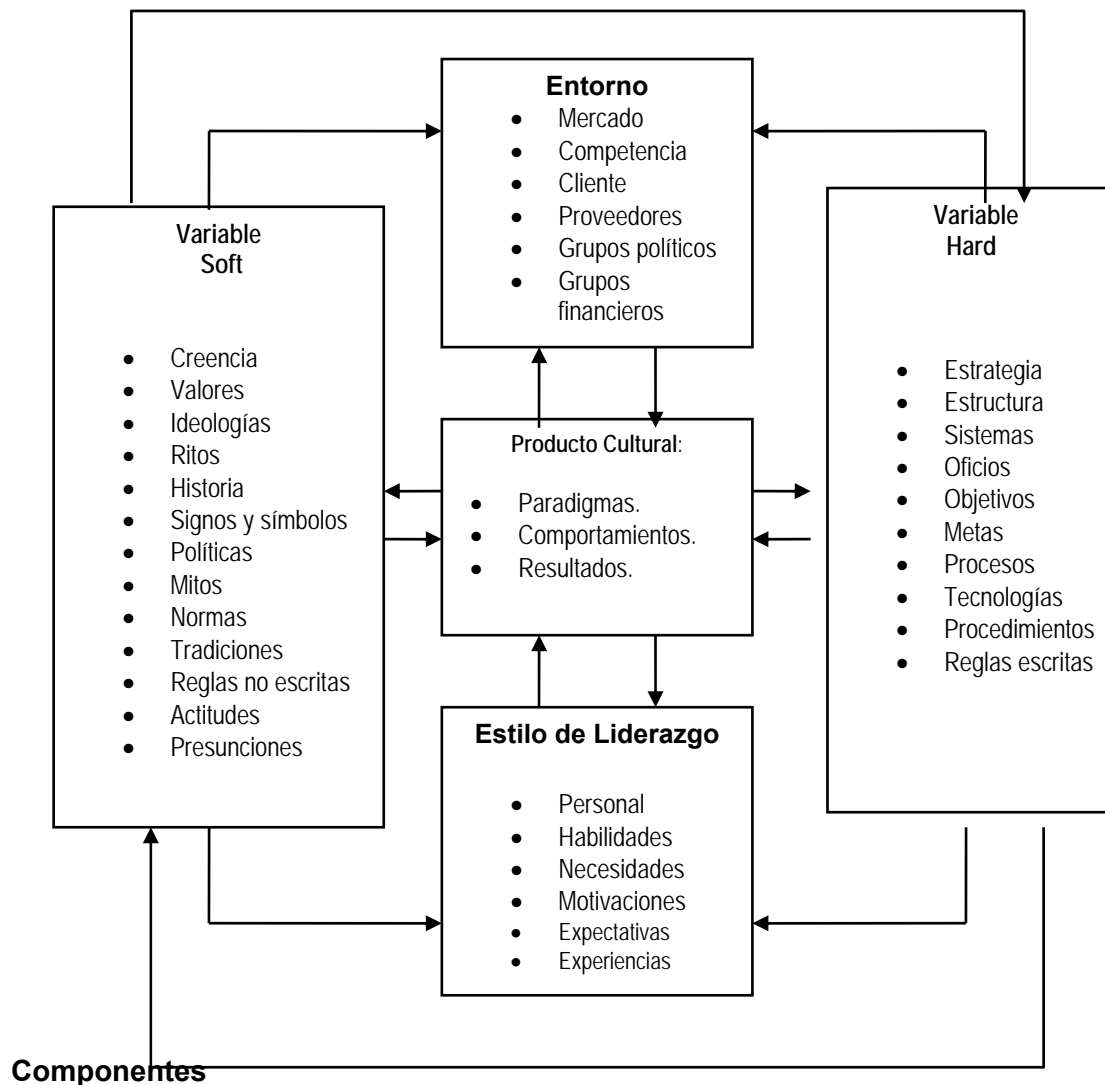
A partir de este resultado se corroboró que el nivel de interrelación y adaptabilidad entre sistemas culturales y de gestión influye en el funcionamiento orgánico de la empresa, además la cultura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño empresarial, por lo que un modelo que represente el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe sólo incluir los indicadores propios de los **sistemas culturales**, sino también los indicadores de los **sistemas de gestión** y **humanos**, a los cuales los expertos atribuyen un peso significativo.

Propuesta metodológica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional

El modelo, se caracteriza por su **integralidad y profundidad**, ya que se basa sobre un criterio abarcador al contener conceptos como la coherencia, la organicidad y la adaptabilidad entre estilo de liderazgo, variables *soft* y *hard* y de éstas con el entorno, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la organización sin atarse a esquemas o modelos de desarrollo que pueden funcionar hoy para un determinado entorno y sin embargo ser muy disfuncional cuando cambien las condiciones de este último.

En el gráfico de la Figura 1 consideran cinco conjuntos de variables. En su base está el estilo de liderazgo predominante en la organización. Dentro de este se diagnostica al personal, sus habilidades, necesidades, motivaciones, expectativas y experiencias. Este grupo establece relaciones con los cuatro restantes las cuales deben ser de compatibilidad y organicidad. Determina a su vez el tipo de variables *soft* y *hard* que se instauran en la organización, y entre las cuales, deben existir relaciones de compatibilidad para garantizar su funcionabilidad. Como resultado de la interacción entre estos grupos de variables es que surge el **producto cultural**.

Figura 1: Relación entre el estilo de liderazgo las variables *hard* y *soft* y el entorno empresarial. (Alabart, 2001)



Estilo de Liderazgo:		Patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de conducción de sus trabajadores y de influir sobre ellos. Incluye motivación de subordinados, el empleo eficaz de la comunicación y la solución de conflictos.
Variables (blandas):	Soft	Las que permiten caracterizar el sistema social de la organización y tienen en cuenta a los grupos, sus relaciones internas y las estructuras de pensamiento a partir de las cuales éstos orientan su conducta. Incluyen indicadores tales como: creencias, valores, normas, actitudes, ideologías, presunciones, además de los signos y símbolos, las tradiciones, la historia y las políticas.
Variables (duras):	Hard	Las que permiten la caracterización del sistema estructural de la organización, tomándose en consideración los indicadores que constituyen el soporte del funcionamiento organizacional: objetivos,

	estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos.
Producto Cultural:	Resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las variables <i>soft</i> , y <i>hard</i> y de todos con el entorno, lo que trae como consecuencia paradigmas, comportamientos y resultados que serán efectivos en la medida que dichas interacciones sean de coherencia, organicidad y adaptabilidad.
Entorno:	Estas cuatro agrupaciones no interactúan de forma aislada sino influidos por las demandas del entorno, entendido éste como todos los elementos externos a la organización y actores internos significativos en su operación.

Dinámica

Entre los cinco grupos se establecen relaciones biunívocas y como resultado de las mismas se pueden presentar las siguientes situaciones:

- El estilo de dirección del fundador o directivo actual, aunque compatible con las variables *soft* (ya que él ha contribuido a formarlas) establece paradigmas y comportamientos incompatibles con las variables *hard* y producen una asincronía del sistema.
- El estilo de dirección del directivo actual ha instaurado variables *hard*, desconociendo o ignorando las variables *soft* ya formadas anteriormente y éstas son incompatibles entre sí, provocando la falta de sincronía del sistema y por tanto no se alcanzan los resultados que demanda el entorno.
- El estilo de dirección del director actual es incompatible con las variables *soft* anteriormente formadas y se produce en este caso una pérdida de energía entre los grupos y el dirigente, lo cual incide negativamente en los resultados de la organización.
- El estilo de dirección es incompatible con las variables *hard* y provoca la disfuncionalidad y desorganización del sistema, conduciendo a los grupos a la pérdida de identidad y al no reconocimiento de la Misión, Visión y objetivos de la entidad.
- El estilo de dirección es incompatible con las variables *soft* y *hard* en cuyo caso el sistema no podrá funcionar y se produce una desincronización total del mismo.
- El estilo de dirección es compatible con las variables *soft* y *hard*, sin embargo se producen paradigmas, comportamientos y resultados disfuncionales respecto a las demandas del entorno.
- El estilo de dirección es compatible con las variables *soft* y *hard* y dan lugar a paradigmas, comportamientos y resultados totalmente funcionales y orgánicos respecto a las demandas del entorno.

Metodología

Para ejecutar el diagnóstico, se elaboró una metodología de trabajo basada en el modelo propuesto y compuesta por el conjunto de procedimientos y técnicas que debe aplicar el consultor para dar solución al problema planteado de una forma efectiva y eficaz. Esto permite a la organización, conocer qué elementos de su sistema de gestión le impiden adaptarse al entorno y, en consecuencia, ejecutar las acciones pertinentes para obtener los resultados deseados.

1. Entorno que rodea la entidad

- **Objetivo:** Conocer las raíces culturales, así como la posición de la empresa respecto al macro y micro entorno.
- **Contenido:**

Cultura de la Región	Macro- Entorno	Micro- Entorno
Variables culturales:	Variables sociales	• <i>Clientes</i>
• tradiciones,	Variables tecnológicas	• Competidores.
• ideologías	Variables políticas	• Proveedores.
• religiones	Variables económicas	○ Instituciones financieras
• folklore,		○ Grupos de interés
• costumbres		
• idiosincrasia		
• lenguaje		

- **Métodos e instrumentos a aplicar:** Histórico – Lógico. Análisis documental. Cuestionarios. Entrevistas. Estudios.
- **Resultados a obtener:** Breve caracterización del entorno cultural, así como todos los elementos de acción directa e indirecta que influyen y determinan en el funcionamiento de la organización.

2. Características de la rama a la que pertenece la organización.

- **Objetivos:** Conocer el funcionamiento de la empresa desde la perspectiva de las variables *hard* y de sus recursos humanos.
- **Contenido:**

Del Organismo Superior	De la propia organización	Del oficio:	De los R.R..H.H.
• Políticas.	• Estrategias.	• Producción / Servicios.	• Fuentes de reclutamiento
• Leyes.	• Estructuras.	• Conocimientos / Competencias.	• Sistemas de selección.
• Reglamentos.	• Sistemas / Procesos.	• Formas de actuación.	• Proceso de socialización.
• Normas.	• Metas / objetivos.		○ Formación y desarrollo.
	• Tecnología/ Procedimientos.		○ Evaluación del desempeño.
			○ Sistemas de recompensa.
			○ Sistemas de estimulación.

- **Métodos e instrumentos a aplicar:** Análisis documental. Entrevistas. Observaciones. Estudios. Trabajos en grupo.
- **Resultados a obtener:** Caracterización del funcionamiento de la organización a partir del diagnóstico de las variables *hard* y de sus recursos humanos.

1. Símbolos y Signos.

- **Objetivos:** Diagnosticar la imagen externa e interna de la organización.
- **Contenido:**

SÍMBOLOS

<i>Mitos.</i>	<i>Ritos.</i>	<i>Héroes.</i>
Anécdotas.	Reuniones.	Personajes que simbolizan los valores, transmiten y catalizan la cultura
Historias.	Aniversarios/ Conmemoraciones	
Fundadores.	Juegos/ Fiestas	

SIGNOS

<i>Cara al exterior:</i>	<i>Comportamientos:</i>	<i>Espacio/ Gestión del Tiempo</i>
○ Respuesta telefónica.	○ Lenguaje.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arquitectura. ○ Estética / decoración. ○ Limpieza. ○ Distribución y ubicación de los locales. ○ Mobiliario y colores. ○ Prioridades. ○ Distribución del fondo de tiempo de los directivos.
○ Recepción de visitantes	○ Uniforme.	
○ Comunicación comercial.	○ Formas en que se expresa la jerarquía	
○ Tratamiento a los clientes, proveedores, competidores.	○ Actitud ante los procesos gerenciales	
	○ Formas en que se hace el proceso de socialización a los nuevos empleados.	

- **Métodos e instrumentos a aplicar:** Análisis documental. Entrevistas. Observaciones. Estudios. Trabajos en grupo.
- **Resultados a obtener:** Descripción de los signos y símbolos para el diagnóstico futuro de creencias, normas y actitudes.

4. Historia de la empresa.

- **Objetivos:** Conocer los principales eventos de adaptación externa e integración interna que ha afrontado la organización a lo largo de su vida. Diagnosticar la personalidad del líder y los principios fundamentales que transmitió a la organización.
- **Contenido:**

Variables.	Del fundador	Del entorno	De la historia
Antecedentes/ Acontecimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Origen social • Medio familiar. • Creencias. • Criterios de nombramiento • Conocimientos/ Competencias. • Personalidad / Estilo de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Económicos. ○ Políticos. ○ Sociales. • Culturales 	Etapas y evolución de la organización en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> • Misión, Visión, Objetivos. • Métodos. • Estructuras Organizativas. • Recursos Humanos. • Funciones. ○ Acontecimientos

- **Métodos e instrumentos a aplicar:** Histórico- lógico. Perfil de la personalidad. Entrevista a fundadores. Escala de evaluación de la fortaleza del Liderazgo legitimador de un cambio cultural.
- **Resultados a obtener:** Descripción del comportamiento de la organización y sus líderes en cada etapa de desarrollo.

5. Determinación y caracterización de los grupos y líderes.

- **Objetivos:** Identificar a los actores internos y externos de la empresa. Diagnosticar la estructura informal y su funcionamiento. Diagnóstico del clima organizacional.
- **Contenido:** Diagnosticar los recursos humanos de las entidades, tratando de identificar posibles comportamientos y acciones de éstos que puedan convertirse en fuerzas de apoyo o fuerzas barreras a la implantación de la estrategia, y en este sentido se comienza con la delimitación física de los grupos.

Estructura formal.	Estructura informal.
○ Etapas de desarrollo.	○ Elementos populares / líderes.
○ Condiciones externas impuesta al grupo.	○ Clima.
○ Factores demográficos.	○ Valores.
	○ Compromiso con los objetivos y metas de la organización.

- **Métodos e instrumentos a aplicar:** Método sociométrico. Encuesta sobre clima organizacional. Encuesta de compromiso. Trabajos en grupo. Análisis documental.
- **Resultados a obtener:** Caracterización de la organización a partir del clima organizacional existente, los grupos, sus líderes y compromiso con la organización.

6. Los valores.

- **Objetivo:** Determinar los valores existentes en la organización.
- **Contenido:**

Valores expresados.	Valores aparentes.	Valores operativos.	Actitudes
❖ En la filosofía asumida por la empresa.	❖ En la elección de los héroes.	<u>En los sistemas de control:</u> ❖ Seguimiento presupuestario.	❖ Respecto al sistema de gestión imperante
❖ En la declaración de la Misión y la Visión	❖ En la elección de los dirigentes.	❖ Reglamento interno	❖ Respecto al entorno.
❖ En lo que se expresa en los medios de comunicación que circulan por la empresa.	❖ En la elección de lo que se considera un logro (producto, carrera, opción estratégica).	❖ Evaluación de los resultados. ❖ Evaluación del personal. ❖ Remuneración.	❖ Respecto a la competencia ❖ Respecto a los proveedores.
❖ En la comunicación externa ((publicidad)	❖ En la comunicación externa.	<u>En ciertas formas de gestión:</u> ❖ Reducción de costos.	❖ Respecto a los clientes. ❖ Respecto a la naturaleza humana
❖ En las declaraciones del directivo.	❖ En las elecciones de los mejores trabajadores.	❖ Definición de meta	
❖ En los signos y símbolos (ritos, mitos, historias)		❖ Contratación de personal.	
		❖ Relaciones estructurales.	
		❖ Toma de decisiones.	

Fuente: Adaptado de Maurice Thevenet. Auditoria de la Cultura Empresarial. Ediciones Díaz de Santos, S, A. 1992.

- **Métodos e instrumentos a aplicar:** Análisis documental. Cuestionarios para determinar valores compartidos. Entrevistas. Observaciones. Trabajos en grupo.
- **Resultados a obtener:** Listado de valores que se comparten en la organización desde la perspectiva de sus trabajadores y sus clientes.

7. Paradigma cultural de cada grupo. Identificar si existe una cultura empresarial común o existen subculturas por grupo.

- **Objetivo:** Diagnosticar el conjunto de subculturas que existen en la organización. Determinar cuál es la cultura que prevalece.
- **Contenido:** Con la información obtenida en el paso anterior se identifican las presunciones sobre las que opera cada grupo; las presunciones interrelacionadas constituyen el paradigma cultural.

<i>Presunciones de funcionamiento interno.</i>	<i>Presunciones de funcionamiento externo.</i>
○ Presunciones sobre el tiempo.	○ Presunciones acerca del entorno.
○ Presunciones sobre el espacio.	▪ Competidores.
○ Naturaleza de género humano.	▪ Clientes.
○ Naturaleza de la actividad humana.	▪ Proveedores.
○ Naturaleza de las relaciones humanas.	▪ Mercado.
○ Funcionamiento de las estructuras, los sistemas y los procesos de gestión.	▪ Instituciones Financieras.
○ Presunciones acerca de cómo enfrentar y resolver los problemas.	▪ Instituciones gubernamentales y políticas.
○ Presunciones acerca de cual es la meta de la organización y cómo alcanzar la eficiencia y la eficacia.	

Se analiza si todos los grupos comparten las mismas presunciones e ideologías o, por el contrario, si además de las diferencias por el oficio o profesión tienen una visión diferente del mundo que los rodea, pudiendo existir subculturas más fuertes que pongan en crisis a la cultura receptora.

- **Métodos e instrumentos a aplicar:** Guía de observación de las reuniones. Guía de observación del proceso de toma de decisiones. Entrevistas reiteradas. Autoevaluación del sistema de valores. Diagnóstico de la cultura empresarial actual y requerida.
- **Resultados a obtener:** Determinación de las presunciones que regulan el funcionamiento interno de la organización y su relación con el entorno (funcionamiento externo).

8. Incidencia de la cultura organizacional diagnosticada en el desempeño empresarial.

- **Objetivo:** Diagnosticar el desempeño del producto cultural.
- **Contenido:** Se determina la relación entre las variables *soft* y las variables *hard*, en qué grado la cultura apoya a los sistemas de gestión y viceversa. Se analiza la cultura como factor de efectividad y en qué grado garantiza la satisfacción de los actores internos y externos y resultados de eficiencia y eficacia.
- **Métodos e instrumentos a aplicar:** En este paso se integra toda la información obtenida de los pasos anteriores, lo cual se utiliza para una descripción detallada del funcionamiento de la organización.
- **Resultados a obtener:** Diagnóstico de las variables *hard*. Diagnóstico de las variables *soft*. Diagnóstico del entorno en que se desarrolla la organización. Evaluación del grado de compatibilidad entre las variables *soft*, *hard* y el entorno. Identificación del estadio en que se encuentra la empresa de acuerdo con las salidas que tiene el modelo.

Diferencias entre el modelo y procedimiento metodológico diseñado y sus similares

Para comparar el modelo y procedimiento diseñados con los existentes se aplicaron las técnicas estadísticas pertinentes, resultando que existe similitud entre los modelos de Schein, Thévenet, Cruz Cordero y Alabart. Schein, Thévenet y Alabart reconocen como categoría integradora del resto de los indicadores a los **Paradigmas/Referencias**, y los cuatro autores, incluyendo a Cruz Cordero (9) le dan un peso importante a las **presunciones**.

Dentro de los indicadores que miden el comportamiento de los sistemas de gestión los cuatro autores en cuestión reconocen la necesidad de compatibilidad entre las variables **cultura, estructura, estrategia** y la **actitud ante el entorno**. Dentro de los sistemas humanos, destacan la vinculación de la **cultura** con el **estilo de dirección**, las **relaciones grupales** y el funcionamiento de la **gestión de los recursos humanos**.

Al aplicar el método de concordancia de Kappa para analizar la relación entre estos modelos se concluyó que entre el de Schein y el de Thévenet existe tendencia a la similitud, y entre el de Schein y Cruz Cordero existe similitud muy significativa. Comparando el de Thévenet y el de Alabart se manifiesta tendencia a la similitud, y entre este último y el de Cruz Cordero existe similitud muy significativa, sin embargo este examen sólo responde a los indicadores utilizados en cada caso para el diagnóstico de la cultura.

El tratamiento dado en cada caso a los indicadores de los sistemas de gestión y sistemas humanos es diferente. Para Schein constituyen otras fuentes de datos culturales y para Thévenet constituyen elementos a observar para descubrir valores. Por su parte, para Alabart constituyen indicadores necesarios para conocer el funcionamiento integral de la organización.

En cuanto a las relaciones grupales no en todos los casos se diagnostica con el mismo nivel de profundidad. Sólo dos modelos evalúan la estructura de los grupos y Alabart lo hace a partir de delimitar la estructura formal e informal de éstos. Pocos autores tratan de medir la variable Resultados, y prácticamente en ningún caso definen un método e instrumentos que permitan analizar la influencia de la cultura en los resultados de la organización, en este caso Alabart establece que el Producto Cultural no es más que la consecuencia de las relaciones entre estilo de dirección, variables *soft* y *hard*, y entorno.

Se manifiestan diferencias en la forma de llevar a cabo el diagnóstico, la esencia de éste y los fines que se persiguen con el mismo. Se evidencian posiciones contrarias en cuanto a métodos e instrumentos a utilizar y de igual forma, el alcance que persigue cada modelo varía en cada caso.

Validación

Los resultados se obtuvieron mediante la aplicación del procedimiento a un grupo de organizaciones del sector estatal, cooperativo y emergente empleando un muestro por cuotas constituyéndose la población con el personal dirigente. Las encuestas fueron válidas en el 45% de los casos, lo cual fue tomado como porcentaje de muestreo.

○ **Ejemplo del resultado del diagnóstico en una empresa**

La empresa lleva a cabo un proceso de cambio que abarca todos los sistemas y procesos. Se manifiesta un cambio de estilo, de rutinario a liderazgo transformacional, unido a la implantación del sistema de Perfeccionamiento Empresarial, lo que ha colocado a la entidad en una mejor situación para su funcionamiento a partir del rediseño de las variables hard, sin embargo aún persisten deficiencias tales como:

Falta coordinación en el funcionamiento de la estructura organizativa. (Criterio de parcela). Subutilización de capacidades productivas. Lentitud en la puesta en práctica de nuevos diseños de productos. Carencia de un sistema de calidad, y de personal que atienda la tarea. El sistema de gestión de recursos humanos no logra el compromiso de los trabajadores (No está definida la estrategia de atención al hombre y existe un insuficiente sistema para la selección del personal). Funcionamiento limitado del sistema logístico. Funcionamiento fragmentado de la mercadotecnia.

Analizando las variables soft, se evidencia que no se utilizan los signos y símbolos para arraigar la cultura. Las normas de rendimiento han cambiado favorablemente, lo cual incide en la productividad del grupo. Se declaró un conjunto de valores no compartidos aún. El clima, los valores y las actitudes han evolucionado. El nivel de confianza entre sus miembros es medio. La moral de trabajo es alta, al igual que la cohesión, el entendimiento y la habilidad para resolver problemas. Existe una

continua elevación de las metas laborales. Se estimula el afrontar los conflictos para generar soluciones. Hay implicación en la toma de decisiones. Se diseñan estrategias laborales efectivas y hay habilidad para planificar el futuro, sin embargo, todavía se muestran insuficiencias en cuanto a que no existe un sistema de valores compartidos, ni tampoco un sistema de sanciones. No hay consenso en cuanto a métodos y vías para alcanzar resultados, el espíritu de renovación no se ha impregnado en todos los miembros del equipo directivo, no se logra un cumplimiento de las expectativas individuales y las comunicaciones no son del todo efectivas.

Existe un conjunto de creencias positivas compartidas por la dirección y sus subordinados, y forman parte, tanto de la cultura actual, como de la deseada. Se trata al individuo como integrante de un equipo de trabajo que aporta sus capacidades al logro del objetivo común, las personas son controladas e influidas en su actuación a través del interés y el agrado que encuentran en su trabajo o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas, (este comportamiento se sustenta en las presunciones que existen en la firma acerca del genero humano). En cuanto a la cultura actual, la dirección y sus subordinados coinciden en afirmar que la asignación de tareas se hace de acuerdo al juicio y necesidades de las personas con más autoridad, los conflictos son controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder; la información y las ordenes fluye por la cadena de mando, y de

arriba hacia abajo. Hay coincidencia entre ambas partes en cuanto a la cultura preferida en que un buen colaborador es aquel que prioriza la tarea, de acuerdo con las habilidades, con la energía requerida y los recursos materiales existentes. Las personas que lo "hacen bien" son técnicamente competentes, las personas para hacer el trabajo con efectividad sienten compromiso con éste y buscan satisfacción personal. Es necesario trabajar juntos cuando la contribución conjunta es vital para la realización de la tarea y la competencia entre personas debe darse para aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.

No existen criterios compartidos, entre dirección y subordinados, para la cultura actual y la deseada, sobre lo que se considera ser un buen jefe, qué se considera un buen subordinado, cuándo una

persona debe controlar a otra y cómo enfrentar el entorno.

Han cambiado radicalmente los paradigmas en cuanto a las relaciones humanas, de rivalidad e individualismo a colaboración y espíritu de equipo, las formas de enfrentar los problemas y cómo alcanzar la verdad. Está definida la Misión y se busca la eficiencia, a pesar de que la presunción de cómo enfrentar el entorno no le permite a la organización desarrollarse totalmente. Se manifiesta un cambio, de considerar a la empresa un sistema cerrado donde lo importante era producir por producir, a tener plena conciencia que la empresa es un sistema abierto y hay que producir lo que se venda.

Los datos económicos y financieros de la entidad forman parte del diagnóstico, pero no se incluyeron en este artículo por razones de espacio.

El producto cultural

Al examinar su **producto cultural**, los resultados fueron:

Producto Cultural.	Resultados.
Paradigmas:	<ul style="list-style-type: none"> • Mentalidad en el corto plazo. • Espíritu de Equipo. • Los problemas se resuelven con el criterio de expertos o consultores. • Actitud reactiva ante el entorno.
Eficiencia:	<ul style="list-style-type: none"> ○ En el año la producción mercantil fue del 109%. La producción destinada al mercado industrial fue de un 126%. Las producciones de amplia demanda popular alcanzaron un 6%, especialmente las destinadas a un cliente importante, y la producción de artesanía alcanzó un 17%. ○ La empresa mantiene un comportamiento favorable respecto a los indicadores de eficiencia relacionados con los costos de producción y ventas, no así con los relacionados con los gastos de salario y productividad (crecimiento del 10% en el primer caso y un incumplimiento del 7% en el segundo), motivado esto último por la falta de materia prima lo que provoca aumento del gasto de salario sin respaldo productivo.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Esto, unido a las debilidades en las variables <i>hard</i>, incluida la no implantación de un sistema de calidad, y a que ésta no constituye un valor arraigado dentro de la cultura de la organización, hace que la norma de rendimiento “cumplir con eficiencia lo establecido” este consensuada a nivel de cumbre estratégica, pero no a nivel de núcleo operativo.
Eficacia:	<ul style="list-style-type: none"> ○ La organización, de un total de 12 objetivos de trabajo que tiene, se evalúa de bien en 10 y de regular en 2. Entre los más importantes cumplidos por la empresa se relacionan los siguientes: ○ Ventas totales por 107%, destacándose las ventas de artesanía, insumos al turismo y al mercado industrial, con un comportamiento de 107, 142 y 122%, respectivamente. ○ Se realizaron 367 diseños de 323 planificados, para un 113% de cumplimiento. ○ Se generaron 303 nuevos empleos para un 115% de cumplimiento, se mejoraron las condiciones de trabajo (iluminación, ventilación, alimentación) de las áreas destinadas a los discapacitados. ○ De los 13 directivos, 10 se acogen a alguna modalidad de capacitación, especialmente Maestrías y Diplomados, se han realizado 367 acciones de capacitación técnica y conocimientos generales para un 104% de cumplimiento. ○ La empresa está en la fase de diagnóstico para la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, con la contabilidad certificada.
Efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> ○ La empresa muestra un crecimiento de un 20% en su volumen de clientes, sin embargo se enfrenta a la dificultad de que las debilidades en las variables <i>hard</i> y la actitud reactiva ante el entorno no le permiten una satisfacción plena del cliente, tanto en volumen, como en oportunidad. ○ Ha insertado nuevas líneas de productos a su cartera, tales como: materiales de oficina, mobiliario y nuevos diseños en la rama de artesanía; ha obtenido Premios y Reconocimientos en Diseño y Calidad en Ferias y Eventos. ○ El comportamiento de las utilidades, no fue favorable, fundamentalmente por el ajuste de expedientes por faltantes y pérdidas.

Se confirma, a través del instrumento empleado: Fortaleza del liderazgo para llevar a cabo un cambio cultural. Que se puede pasar a fases superiores en el proyecto, pero que es necesario potenciar la capacidad de liderazgo poniendo énfasis en la calidad de la comunicación, las decisiones y el logro de consenso, tanto en los métodos y vías de enfrentar al entorno, como en la percepción que se tiene de éste, a fin de poder trazar estrategias de desarrollo y fomentar las funciones de integración interna.

Conclusiones.

- Se confirmó el problema científico planteado
- El modelo teórico y el procedimiento metodológico propuesto posibilitan:

- ✓ Analizar el funcionamiento de una organización desde el punto de vista global en un entorno dado. (La definición que la empresa da a su entorno y la manera en que entiende debe sobrevivir, adaptarse o crecer en el mismo, lo que determina su misión básica, el objetivo principal y estratégico y las funciones centrales de la misma).
- ✓ Analizar las relaciones grupales detectando el estado de variables tales como: clima organizacional, valores, actitudes, presunciones, creencias, así como el lenguaje común, categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión, cómo se distribuye el poder y la jerarquía, recompensas y castigos.
- ✓ Analizar al individuo desde el punto de vista de su productividad y satisfacción con el trabajo.

Esto permite a la dirección:

- (a) Diseñar estrategias de entrada, coherentes con la cultura de la entidad, para realizar intervenciones consultivas atenuando la resistencia natural ante la presencia de agentes externos.
- (b) Diseñar estrategias de cambio basadas en las principales fortalezas de esa cultura, cambios endógenos, que inciden decisivamente en la implicación, motivación, desempeño del personal y en la perdurabilidad de dichos cambios.
- (c) Diagnosticar la incidencia de la cultura organizacional en las diferentes estrategias que se trace la entidad, avizorando el efecto de las mismas.
- (d) Determinar las coordenadas del clima social y la definición de los vínculos entre sus integrantes.
- (e) Determinar la incidencia de la cultura en los procesos de selección, reclutamiento, socialización y medición del desempeño de la organización.
- (f) Determinar la vinculación existente entre la cultura y los elementos del proceso de dirección.
- (g) Determinar la incidencia de la cultura organizacional en los fenómenos relacionados con la calidad, productividad y eficiencia.
- (h) Determinar en qué medida la cultura existente garantiza la adaptación de la entidad a entornos cada vez más dinámicos.

Referencias:

- 1.- Abravanel, H. et al. "Cultura Organizacional". Legis Editores, S.A. Colombia. 1982.
- 2.- Alabart Pino, Y. y Portuondo Vélez, A.L.: "La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas. Folletos Gerenciales. Año 3. No. 3. Marzo 1999. La Habana. Cuba.
- 3.- Allayre, Y.A. y Firsirotu, M. E.: "Cultura organizacional". Legis Editores, S.A. Colombia. 1982.
- 4.- Argyris, C.: "*Participation et organization*". Dunod. 1974.
- 5.- Bennis, W.: "*The 4 competencies of leadership*". *Training and development journal*. Agosto, 1988.
- 6.- Barnard, C.I.: "*The functions of the executive*". Harvard University Press. Cambridge. 1938.
- 7.- Boyer, E. y Equilbey: Tomado de Menguzzato, M. y Renau, J. "Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management". Editorial Ariel Económica, Madrid. 1991.
- 8.- Calori, R. y Atanel, T.: *L Action strategique: Le management transformateur*. Editions d'Organisation. 1989.

- 9.- Cruz Cordero, T.: "Indicaciones metodológicas para el estudio de la cultura organizacional en la empresa de refrigeración del Ministerio de la Industria Alimenticia". Tesis Doctoral. Universidad de La Habana. Cuba. 2001.
- 10.- Deal y Kennedy: "Cultura corporativa". Fondo educativo interamericano. México. 1988.
- 11.- Emery, F.E. y Trist, E. "*The Causal Textures of Organizational Environments*". *Human Relations*. Febrero, 1965.
- 12.- García, S. y Simón D.: Dirección por valores. McGraw Hill Interamericana, S.A. 1997.
- 13.- Katz, D. y Kahn, R.L.: "*The social psychology of organizations*". 2da. Edición. Wiley. New York. 1978.
- 14.- Lage, C.: "El desafío económico de Cuba". Ediciones Entorno. La Habana. 1992.
- 15.- Lorsh, J.W.: "Decision making on the top". Basic Books. New York, 1983.
- 16.- Mayo, E.: "*The human problems and industrial efficiency*". McMillan. New York, 1933.
- 17.- Otero, D.: "Cultura Organizacional". Material de apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana, 1994.
- 18.- Pérez Narbona, J.: "Guía para la indagación de la Cultura Organizacional". Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. La Habana. 1991.
- 19.- Peters, T.A. y Waterman Jr., R. H.: "*In search of Excellence*". New York. Harper y Row. 1982.
- 20.- Robbins, S.P.: "*Organizational Behavior. Concepts, controversies and applications*". Prentice Hall. 1993.
- 21.- Schein, E.: "La cultura empresarial y el liderazgo". Plaza y Janes. Barcelona. 1988.
- 22.- ----- : "Psicología de las organizaciones". Prentice may Hispanoamericana, S.A. México. 1980.
- 23.- -----: "The role of the founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics. Summer. 1983.
- 24.- Senge, P.M.: "*The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*". Currency Doubleday. New York. 1990.
- 25.- Strategor. "Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa". Biblio Empresa. 1995.
- 26.- Thevenet, M.: "Auditoría de la cultura empresarial". Díaz de Santos, S.A. 1992.
- 27.- Thevenet, M.: La cultura empresarial. Díaz de Santos, S.A. 1996.