

## **UNA EMPRESA CUBANA ALERTA A SU ÉPOCA**

Dr. René Luciano Guardiola Romero

Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, “Dr. Antonio Núñez Jiménez”.

[guardiola@ismm.edu.cu](mailto:guardiola@ismm.edu.cu)

### **RESUMEN**

La meta del proyecto de gestión del cambio que se desarrolla en algunas empresas del ese holguinero es poder exhibir la categoría de ser empresa alerta a su época que significa que se viene logrado crear capacidades para una transformación cultural. El modelo de gestión que utiliza el proyecto propone tres escalones sucesivos que se ascienden bajo una sólida gestión de la cultura organizacional. La Comunicación en el primer escalón plantea el reto que una empresa alerta a su época, es aquella que es capaz de llevar la información hasta la última mujer y hombre de la empresa en un ambiente donde los cuadros tienen el credo de que su trabajo consiste en agilizar la libre comunicación de ideas. En el segundo escalón la motivación decide y se traduce en que una empresa alerta a su época es aquella en que sus directivos gestionan el espacio para que se produzca un diálogo social, donde las personas manifiesten sus ideas, sus iniciativas, sus problemas, incluyendo a los directivos.

Finalmente si hay motivación podemos ascender al último escalón bajo el nombre Cambio de Actitud. Los Valores del DO que se desean compartir son la vinculación necesaria de los directivos con las masas para esolver los problemas y el segundo es la unidad. Se trata de unir amando, unir levantando a las personas, tal como lo

logró José Martí hace más de un siglo.

Cada escalón lleva un proceso de mediciones que utiliza encuestas y entrevistas para elaborar perfiles que caractericen la dimensión cultural alcanzada en la empresa.

### **ABSTRACT**

#### **A CUBAN ENTERPRISE AT THE TOP OF ITS TIME**

The goal of the project of changing management that is taking place in some companies from the east of the Holguin province in Cuba is to be able to exhibit the category of being an enterprise at the top of its time, that means to have capacity to grow in a cultural transformation.

The model of management in the project have three successive steps, the organization can win one steps when some Values are shared, so it can be translated as a solid management of the organizational culture. The Communication in the first step shows the challenge that an enterprise alerts to its time is one with capacity to carry on the information until the last woman or man of the company in an environment where the managerial believe that his work consists in facilitate the free communication of ideas. In the second steps the motivation decides. In an company at the top of its time all managerial negotiates the spaces where a social dialogue takes place, where people can manifest their ideas, their initiatives, their problems, including the managerial staff.

Finally, if the organization gets the step of motivation, the following step, named change of attitude can be achieved. The Values to share are the narrow link of the managerial with the people to solve the problems and to get unity. The way is to join loving, is to join lifting peoples as José Martí, our national hero did, more than a century ago.

Each step experiences an assessment process that uses surveys and interviews to elaborate profiles that characterize the cultural dimension reached by the company.

## **INTRODUCCIÓN**

Qué significa que una empresa cubana esté alerta a su época?. Esa es la pregunta que hemos indicado formularse a muchos directivos y personas de varias de nuestras organizaciones empresariales en el este holguinero, cuando tratan de encontrar las causas de algunas insuficiencias y dificultades buscando el camino del éxito organizacional; también para situar una meta retadora. Estas empresas han sido estudiadas como parte de las funciones estatales que tienen las universidades en los territorios que atiende. Esta investigación esta orientada al seguimiento del accionar de varios Consejos de Dirección y viene desarrollándose desde el 2003 hasta la fecha. En este tiempo en nuestro país y en el mundo han sucedido transformaciones importantes, cambios muy veloces; en Cuba por ejemplo, es muy significativo el desarrollo de la Batalla de Ideas y con el la apertura y consolidación de numerosos programas para el beneficio social, hay una revitalización de nuestro socialismo, estos elementos de nuestra cultura penetran a las empresas, matizados por otros componentes pero fundamentalmente por el propio credo de las mujeres y hombres que laboran en ellas, cubanos de estos tiempos.

La respuesta a esta pregunta que da inicio a esta reflexión, la daremos después que hagamos algunos análisis necesarios. No obstante, como punto de partida vamos a tomar dos ideas pronunciadas por dos cubanos ilustres; la primera persona es la Dra. Rosa Elena Simeon Negrín que ya no se encuentra físicamente entre nosotros, ella en el 2001 manifestó que “en Cuba hay empresas donde unos piensan y otros no”, cuando se refería a la gestión del conocimiento <sup>7</sup>, y es ese nuestro punto de partida: una empresa cubana alerta a su época tiene una virtud, en ella su dirección espera que todo el que tenga opiniones sobre cualquier tema o asunto contribuya al debate.

Precisamente identificamos esta situación entre las debilidades comunes en un grupo de 10 empresas de las que mencionamos anteriormente <sup>15</sup>, es decir había un proceder egoísta que en ocasiones que no permitía que las buenas ideas se abrieran paso, sino que “a veces, los hombres con sus celos, tontas vanidades y ambiciones las echaban a perder” <sup>13</sup> cuestión que niega una gestión humana satisfactoria. Profundizando algo más encontramos que no existía una política de comunicación definida en ninguna de ellas, de modo que más bien, y aunque no lo reconociesen, su comunicación generalmente se basaba en el rumor.

Había otros aspectos, no menos importantes, se presentaban con mayor o menor grado de incidencia <sup>15,16</sup>, sin embargo decidimos, a partir de las cuestiones anteriores señaladas, accionar con estos dos sobre el resto, proponiéndonos darle la dimensión correcta a la Cultura Organizacional y su gestión bien configurada a este momento actual. Para ello escogimos la pregunta que abre este trabajo, porque estamos convencidos que la transformación que debe de operarse en estas empresas, para estar alerta a su época, es de tipo cultural, o sea es el convencimiento de que es necesario buscar una nueva manera de ser las cosas, es buscar una visión del mundo de grupo, es una cultura basada en nuevos Valores, rituales y símbolos, es pensando en las palabras de Armando Hart Dávalos, publicadas en el año 2000 en nuestra prensa plana con el título ¿Qué es cultura? <sup>14</sup>, y orientándolas hacia el mundo empresarial, interpretamos lo siguiente: si queremos ubicar la empresa a la vanguardia del movimiento empresarial cubano en este nuevo siglo, debemos situar a la cultura de la empresa en el centro de su política.

## **DESARROLLO**

Los Consejos de Dirección de tres de las empresas (todas con menos de 800 personas en plantilla) en estudio, se mostraron abiertos a desarrollar un proceso de cambio de primera magnitud, entendiéndose este cambio, como una serie de transformaciones en el modo de hacer las cosas en la entidad, de modo que se les propuso, una gestión en la cultura de la organización <sup>10</sup> que permitiese disminuir la distancia hasta la altura que signifique que la empresa está alerta a su época.

Las empresas seleccionadas tienen organizaciones donde se trabaja por objetivos, poseen una alta dirección bien preparada en los 5 componentes, con una estrategia de superación y con personas con un buen sentido de pertenencia por su empresa. Hecha esta aclaración, es importante señalar que las direcciones en los tres casos están decididas a conquistar el premio nacional a la excelencia empresarial.

En el desarrollo del proyecto, para apoyar el modelo de gestión decidimos utilizar, perfiles de la dimensión cultural existente. Estos perfiles se construyen a través de mediciones basadas en la aplicación de encuestas, entrevistas individuales a profundidad y talleres de alta participación; con el objetivo de deducir lo que es tenido como verdad y el grado de presencia de determinadas conductas. El modelo posee etapas con metas individuales y colectivas que permite a la organización medir el ascenso, avance o estancamiento, pero sobre todo conocer las causales. En todos los casos tanto los Consejos de Dirección como las personas conocedoras del proyecto que se iniciaba, sabían que no se trataba de algo que iba a ser ni mucho menos breve.

El Modelo de Gestión (tipo escalón ascendente) que se propuso usar fue el siguiente:



Este modelo se basa en el principio de ascenso o de subir un nivel, cuestión que se materializa cuando hay transformaciones culturales reconocidas, cuando una serie de mediciones periódicas informan que se ha ganado un escalón, que hay un perfil cultural diferente. Esto se traduce también que se ha logrado desaprender una serie de costumbres y se han aprendido otras, o que determinada cualidad ya está compartida, es decir que sea tenida como verdad y se observa sólidamente arraigada en el comportamiento cotidiano. Cuando el modo de pensar y hacer de las personas, incluyendo los directivos, muestre que se prefiere actuar de la manera anhelada colectivamente <sup>9, 10</sup>.

Veamos cada escalón:

La Comunicación ( el escalón principal) propone llevar a cabo dos estrategias claves para la acción, la idea está en una reflexión del máximo líder cubano hace tres años:

“Globalicemos las ideas, extendámosla, obremos el milagro de hacerla llegar a todas partes”. (Fidel Castro Ruz, 2002) <sup>5</sup>.

*De aquí entendemos la necesidad de tener como política que debe ser propósito de todos en la organización llevar la información hasta la última mujer y el último hombre en la empresa.*

El Valor del DO (desarrollo organizacional) que se desean compartir en este nivel, está en estas palabras del Ministro de las Fuerzas Armadas de nuestro país:

*“Hay que divorciarse definitivamente de la mentira, de la que llevamos dentro, de la inconscientemente decimos y de la que conscientemente exponemos en las reuniones”. (Raúl Castro Ruz, 1994) <sup>9</sup>.*

El segundo Valor del DO está presente en las palabras de un corresponsal del periódico trabajadores Pedro Péglez en un artículo publicado en la prensa plana del 2000:

*“El homenaje a una persona viva que deviene en símbolo, no es elogio individual, sino reafirmación necesaria de los Valores colectivos que la persona representa”. (Pedro Péglez González, 2000) <sup>1</sup>.*

Llevar a la práctica la sagrada tarea de tener a las personas informadas es un verdadero milagro, como sugiere el líder de nuestra revolución, porque muchos no creen verdaderamente en esto, que es lo mismo que seguir trabajando como hasta ahora. La marcha de esta estrategia implica la aparición de una política de comunicación y no seguir con una comunicación basada en el rumor.

Trasladar a la práctica estas ideas significa convertir en principio la necesidad de llevar las políticas, los anhelos, las visiones, las mejores ideas a todas las partes de las empresas, hasta el último hombre o mujer. Los cubanos de entonces somos ávidos de información, educados para una constante superación.

Respecto al divorcio con la mentira, somos del criterio que debe ser desterrada definitivamente; los cubanos que entran en nuestras empresas son personas que creen en nuestro proceso, tienen fe en él, trabajan sin pedir prácticamente nada incluso a pesar de respuestas desagradables, actitudes no coherentes u oídos sordos de quienes los dirigen; sin embargo estos cubanos si conocen de lo necesario de la ética. Hay hechos que demuestran que aún algunos directivos cometen errores tácticos, fallos éticos. Es interesante razonar que estos directivos admiten incluso, la necesidad de un cambio en su mentalidad y su conducta. Sin embargo la mayoría rehuye con temor al cambio, prefieren seguir con el comportamiento anterior a pesar de que contradicen nuestros preceptos éticos <sup>2,9,16</sup>. Reconocemos que aquí no está claro el principio de “hablar claro” <sup>11</sup>, no hay práctica de hacer censuras oportunas y certeras a dirigentes que se encumbran o se hacen intocables según la fraseología característica observada. A estos directivos se les olvida la cultura que tienen sus subordinados, la que han adquirido a través de años de formación bajo las enseñanzas revolucionarias, son personas fieles a su empresa, solidarios, dispuestos a apoyar el cambio. Esto debiera servir para hacer meditar a los que se resisten a las transformaciones personales.

Una empresa alerta a su época es una empresa que tiene presente su responsabilidad social, su alta dirección sabe que esta época exige de sus mujeres y hombres en la organización empresarial, la responsabilidad de aprender, de enriquecer la cultura organizacional con la cultura general e integral que se va fomentando en los tiempos actuales en el entorno empresarial, crear nuevos símbolos, desarrollar nuevos rituales y sembrar Valores en la cultura de la empresa.

Lo anterior unido a la esencia de las palabras del corresponsal Pedro Péglez que modelan el segundo Valor del DO, significa encaminarse a poseer una sensibilidad extraordinaria, para comprender por qué es necesario el reconocimiento a la obra de los trabajadores en la organización, por muy sencilla que esta sea.

De estas políticas llevarse a cabo bajo una formulación colectiva de futuro, sostenidas con coraje, habrá una serie de conductas, con aristas egoístas y otras, hasta desagradables y no deseadas que deben desaparecer de la cultura actual de la organización. Y eso es lo que debe mostrar el perfil cuando se aplique por etapas. Para esto usamos como método el recurso de la validación cruzada, se trata de entrevistar doblemente, es decir a grupos de personas

relacionadas y también a los directivos de diferentes niveles, de modo que puedan enfrentarse los resultados. Ejemplo del diseño de la encuesta que es utilizada en el Escalón Comunicación aparecen en el Anexo 1. Cada escalón tiene sus juegos de encuestas y entrevistas que se utilizan en el diagnóstico y evaluación de lo que es tenido como verdad, para conocer los modos de actuación. Las encuestas no tienen incluso porque repetirse en el tiempo.

La Motivación, es el escalón siguiente, está sentada sobre los Valores del DO que aparece en la siguiente idea planteada por el Director de la MITSUBISHI, 1995:

“Mi trabajo consiste en facilitar la libre comunicación de ideas y asegurar un ambiente de trabajo en el que la iniciativa y la creatividad sean reconocidas y recompensadas”<sup>6</sup>.

Para llevar este formidable credo al convencimiento y a la acción de cada uno de los directivos de la empresa, decidimos accionar con dos estrategias claves:

Por un lado fomentar el desarrollo de Programas y Proyectos que amplíen los canales participativos de las personas y por otro la Gestión del Espacio para el diálogo social en la empresa<sup>6</sup>.

Es este último aspecto una de las cuestiones más sensibles de este cambio: abrir espacios para un diálogo cara a cara. Para ello se explicó con detalle qué se quería, qué necesitábamos de cada directivo, utilizamos además las experiencias del escalón comunicación para que hubiese comprensión y compromiso. Lograr ver este espacio para el desarrollo del diálogo social, como un nuevo ritual en la cultura de la organización, o sea un espacio donde se cree un ambiente en el que se les permita a los cubanos que participen en él, tomar la iniciativa, practicar la cooperación entre las diferentes partes de la empresa y grupos de trabajo, pero también aprender. Es un espacio, donde se fomenta la capacidad para conformar un ambiente propicio para una conducta de colaboración, para formulaciones colectivas de futuro. Es un espacio para desterrar egoísmos, territorialidad, discrepancias y potenciar el apoyo recíproco. Es un espacio donde los dirigentes creen un sentido de comunidad, donde todos se identifiquen con la organización, no sólo con incentivos financieros, donde todos son a su vez maestros y discípulos. Sí, se trata de una reunión desde el punto de vista topológico, pero de una reunión diferente, donde incluso se les da a las personas información de mercados, apoyo a necesidades, presupuestos, etc.

Ahora bien, una conducta organizacional así, sólo puede manifestarse únicamente en un ambiente basado en la confianza, donde las personas puedan depender de los compromisos de los demás <sup>2,4</sup>. En este ambiente la alta dirección debe, muy en primer lugar, practicar un sentido de justicia bien definido <sup>9</sup>. Una empresa con una cultura organizacional así, es una empresa alerta a su época. En el Anexo 2 se muestra parte de uno de los marcadores utilizados.

## CAMBIO DE HABITOS

Este momento, estos cambios de hábitos en la organización no aún se han alcanzado; estamos trabajando en el escalón de la motivación, pero no se desconocen los dos Valores del DO que deben gestionarse en este nivel. Estas dos ideas también fueron pronunciadas por dos cubanos ilustres. Escogimos nuevamente reflexiones del Ministro de las Fuerzas Armadas de nuestro país, Raúl Castro y de Eusebio Leal Spengler el historiador mayor de nuestro país.

*“Ya se acabaron las épocas de consignas. Estos son momentos de enfrentar los problemas, pero enfrentarlos dignamente, vinculándonos más que nunca a las masas, más que nunca”. (Raúl Castro Ruz, 1994) <sup>9</sup>.*

Ernesto Guevara, en una intervención en el 1961, en la Escalinata de la Universidad de la Habana manifestó muy clara y tempranamente, la comprensión del acercamiento al pueblo, pero no con el sentido de la caridad, sino con el sentido de la solidaridad. Reflexionando afirmó que debemos acercarnos al pueblo “con el afán investigativo, con el espíritu humilde, a aprender en la gran fuente de sabiduría del pueblo” <sup>10</sup>. Ahí está la esencia de la estrategia a seguir, dejar los egoísmos a un lado y aprender a escuchar, no a descontar personas.

El otro Valor del DO se extrajo de la intervención Eusebio Leal en el centenario de la Caída en Combate del Héroe Nacional en el 1995:

*“Ese hombre elaboró lo que parecía imposible, la unidad de los cubanos... el pasó por encima de las discrepancias, de los personalismos, de las visiones locales, de los héroes de patria chica, para unir amando, para unir levantando, para unir exaltando los Valores más raigales y profundos de Cuba” <sup>3</sup>.*

Aquí destacamos el Valor Unidad y la estrategia para la acción está clara: hay que unir amando, unir levantando, esa máxima está muy clara en estos tiempos. Ir entonces con la verdad a los colectivos, al diálogo con los colaboradores y colegas, con dignidad y cuidando no alejarse de las masas, hecho que hemos notado, le sucede a algunos directivos actualmente. A veces en ocasiones a la hora de la toma de decisiones.

Hablar claro en el diálogo, para ser capaz de pasar por encima de las barreras que el egoísmo siembra, potenciando la energía de las personas <sup>11</sup>.

Podemos entonces afirmar, que una empresa alerta a su época es aquella en que su alta dirección persigue como fin, la unidad de las mujeres y hombres de la empresa. La unidad

basada en el servicio que todos pueden y deben dar, basada en la espiritualidad del hombre, en no descontar personas, basada en la necesidad de mantener la unión histórica que lograron Martí y la actual lograda por Fidel<sup>6</sup>.

## **CONCLUSIONES**

1. Se plantea que el éxito de una empresa cubana actual está estrechamente ligado a sí se logra o no el equilibrio entre tecnología y humanismo. Este éxito puede ser alcanzado por aquellas organizaciones que comprendan que se trata de un cambio de naturaleza cultural y que en consecuencia tengan una formulación colectiva de futuro y decidan crear capacidades para alcanzarla. Sostenemos que ese cambio puede ser diseñado partiendo de los elementos que se combinan para dar significado la sentencia de que la empresa esté o no alerta a esta época.
2. Se presenta un modelo de gestión basado en el ascenso de escalones y cada escalón tiene definidos Valores del DO que se desean compartir. Los Valores del DO y las estrategias relacionadas con éstos se derivan, en su gran mayoría, de ideas y pronunciamientos de cubanos ilustres de estos tiempos.
3. El sistema de mediciones para fabricar perfiles que las empresas sometidas a este proceso de gestión del cambio aplican, utiliza marcadores de conductas con escala 1-10 para definir el estado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Al honrarlo, nos honramos, Artículo de prensa  
Péglez González P. Periódico Trabajadores. Ciudad de la Habana, octubre del 2000. Cuba.
2. Cambios en el papel de la Alta Gerencia: Más allá de la Estructura hacia los Procesos  
Ghoshal Sumantra y Christopher A. Bartlett. Harvard Business Review, 1995.
3. Conferencia en la Asamblea Nacional.  
Leal Spengler Eusebio. Periódico Granma, febrero, 1995.
4. Discurso en la Asamblea Nacional al asumir el cargo.  
Castro Ruz Fidel. Periódico Granma, marzo del 2003. La Habana. Cuba
5. Discurso en la clausura del I Congreso de Cultura y Desarrollo  
Castro Ruz Fidel. Periódico Granma, junio del 1999. Ciudad de la Habana. Cuba
6. El Espacio Necesario para el Diálogo de Valores en la Gestión del Directivo.  
Guardiola Romero René. CD Convención de Ingeniería y Arquitectura. 40 Aniversario de la CUJAE. Diciembre 2004, Ciudad de la Habana.
7. Entrevista a  
Dra. Rosa Elene Simeon Negrín  
Revista Cuaba de Gestión Empresarial, Nueva Empresa. Vol1, no. 1, pag.3,



GCYT, Ciudad de la Habana, 2001.

8. Entrevista realizada por Luis Báez  
Leal Spengler Eusebio. Periódico Juventud Rebelde. Suplemento Especial. Ciudad de la Habana 2001. Cuba
9. Entrevista realizada por Luis Báez  
Castro Ruz Raúl. Periódico Trabajadores. Ciudad de la Habana. Septiembre 1994. Cuba.
10. Ernesto Che Guevara y las Universidades Cubanas  
Turner Martí Lidia. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana, 2002.
11. Hable Claro y no se Muestre Sumiso.  
Wagner Abe, 1994.
12. La Cultura Organizacional en el Entorno Universitario.  
Perazzo Daniel C. Universidad de Salamanca, 2000, España.
13. Palabras de Inauguración, Segunda Olimpiada del Deporte Cubano.  
Castro Fidel. Periódico Granma, abril del 2004. Ciudad de la Habana. Cuba
14. ¿Qué es cultura?  
Hart Dávalos Armando. Periódico Granma, abril del 2000. Ciudad de la Habana. Cuba.
15. Transformaciones en la Cultura y el Liderazgo en las Empresas Cubanas.  
Gutiérrez Castillo O. Revista de Administración Pública. Universidad de la Habana, 2001. Cuba.
16. Una aproximación a los problemas del liderazgo en las organizaciones.  
Marcané J.A. Folletos Gerenciales. 1997, MES Cuba.

**ANEXO 1. MARCADOR 1 para el Escalón número 1. (no está completo)**

1. Para sobrevivir, una empresa debe ser capaz de prever planificar, y adaptarse al cambio permanente.  
¿Dónde marcaría Usted en el caso de su empresa?.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Tenemos implantado un sistema de gestión participativa que asegura una comunicación amplia y fluida en toda la empresa.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. El concepto de cliente interno está bien claro en la entidad y se le trata de igual manera que al cliente externo.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Disponemos de elementos de cohesión y de ilusión colectiva para desarrollar el espíritu de grupo.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. En mi empresa es general la crítica de no estar suficientemente informado.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Hemos consolidado la solidaridad interna frente a posibles agresiones externas.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Aquí pensamos que la comunicación es una actitud a compartir.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Todos los trabajadores tienen una información significativa sobre lo que hace y donde está ubicado.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. La comunicación se considera como un útil de trabajo y no como un instrumento de poder.

		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
No existe									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. La comunicación en mi empresa es motivadora, realista y no destierra la creatividad.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**ANEXO 2. MARCADOR 1 para el Escalón número 2 (no está completo)**

1. Los dirigentes cumplen con sus promesas y obligaciones, no cuestionan en el pasillo las decisiones alcanzadas en el salón de reuniones.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Existe un proceso de formación de capacidades que enlaza e impulsa los diversos recursos existentes en las distintas unidades.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Tenemos una conducta que se manifiesta en un ambiente basado en la confianza donde las personas pueden fiarse de los juicios y depender de los compromisos de los demás.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Los trabajadores creen en que todos a su vez son maestros y discípulos.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Los trabajadores creen que quienes evalúan los resultados los van a tratar con justicia.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. El concepto de cliente interno está bien claro en la entidad y se le trata de igual manera que al cliente externo.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Los dirigentes creen que son los supremos visionarios de las organizaciones y los únicos responsables de guiar a los subordinados hacia nuevos ámbitos.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Existe una cultura que otorga gran importancia a las aportaciones del individuo.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Folleto Gerenciales Septiembre, 2005*

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

9. La alta dirección está convencida que su papel consiste en proporcionar un contexto en el que la iniciativa empresarial pueda desarrollarse.

No existe		Débil	Débil aún	A veces	A veces +	Comienza	Casi fuerte	Muy fuerte	Es así
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10