

UNA APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU COHERENCIA CON EL DISEÑO ORGANIZATIVO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SUBESTACIONES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA PARA LA INDUSTRIA ELÉCTRICA

Autora

MSc., Ing. Miriam L. Filgueiras Sainz de Rozas
Profesora principal
Escuela Superior Industria Básica,

Resumen.

Las organizaciones sociales son teleológicas, han sido creadas para satisfacer determinado fin; su elemento básico lo constituyen los seres humanos con objetivos individuales, propios y diversos, los mecanismos de interacción de estos elementos se dan por medio del flujo de ideas, sentimientos, valores éticos – morales - culturales y otros, valorados en cierta forma, en la práctica social y su comportamiento como sistema se orienta a la adaptación activamente creadora en una estructura jerárquicamente diseñada.

Para que estos sistemas evolucionen, supervivan, se adapten y se desarrollen debe existir coherencia entre sus objetivos, la estratégica seleccionada, *el diseño organizativo y la cultura organizacional*; además, todos ellos deben articular congruentemente con el *entorno* y la *tecnología*, que a nuestro juicio, constituyen las invariantes del movimiento evolutivo de las organizaciones sociales. La dinámica básica de la congruencia organizacional sostiene que la organización es más eficaz cuando se produce sinergia entre todos los elementos que la *integran*.

Resulta interesante el empleo del test y tipología de Hofstede a casos, como el estudiado, donde se aborda una organización que opera a escala nacional para determinar la orientación de la cultura dominante y establecer su coherencia con el diseño organizativo.

Palabras Claves: Dirección Estratégica, Cultura organizacional, diseño organizativo, factores de la estrategia organizacional.

Introducción.

El gran reto de los equipos de dirección en las empresas, actualmente, es diseñar, construir y operar organizaciones que funciones con efectividad, organizaciones que se adapten y co – evolucionen con su entorno. Sin embargo esto es difícil de alcanzar.

Las empresas son organizaciones sociales son teleológicas, existen para satisfacer una necesidad o demanda, han sido creadas para satisfacer determinado fin; su elemento básico lo constituyen los seres humanos con objetivos individuales, propios y diversos, los mecanismos de interacción de estos elementos se dan por medio del flujo de ideas, sentimientos, valores éticos – morales - culturales y otros, valorados en cierta forma, en la

práctica social y su comportamiento como sistema se orienta a la adaptación activamente creadora en una estructura jerárquicamente diseñada.

Comprender la conducta de un individuo ya es un reto en sí; comprender el comportamiento de un grupo compuesto por distintos individuos e interpretar las múltiples relaciones entre ellos, es aún más difícil. Imagine entonces la complejidad de una gran organización formada por decenas de decenas de individuos con múltiples grupos e innumerables relaciones entre ellos. La conducta de una organización debe ser modelada y dirigida a pesar de su abrumadora complejidad.

Una característica de estos sistemas, precisamente, es la dificultad para predecir, o establecer su comportamiento en el futuro, ya que constituyen sistemas dinámicos complejos. Para que estos sistemas evolucionen, supervivan, se adapten y se desarrollen debe existir coherencia entre sus objetivos, la estrategia seleccionada, el diseño organizativo y la cultura organizacional; además, todos ellos deben articular congruentemente con el *entorno* y la *tecnología*, que a nuestro juicio, constituyen las invariantes del movimiento evolutivo de las organizaciones sociales.

Es indudable entonces, que la cultura dentro de las organizaciones pueda encontrar conceptos útiles en la antropología, sociología y en la historia, y que diversos estudios de la cultura se refieran a creencias, valores y normas; mitos e historias, ritos colectivos y hasta tabúes. Un enfoque tan amplio permite hablar de múltiples culturas sin entrar en contradicciones porque se trata de conjuntos con los que se puede hacer también múltiples combinaciones. Por consiguiente, es perfectamente lícito hablar de culturas por regiones del planeta, por países, por instituciones públicas, empresas privadas, departamentos o divisiones dentro de ellas y por supuesto también se pueden tener una cultura definida en esta forma para cualquier grupo humano con objetivos comunes y que interactúan un determinado tiempo, dentro de los cuales se puede llegar inclusive a los núcleos familiares.

Un enfoque para diagnosticar la cultura organizacional. Las dimensiones de la cultura de Hofstede.

Las culturas nacionales han sido objeto de estudio, con la orientación específica de averiguar las implicaciones de las culturas en la globalización. Hofstede realizó un famoso estudio sobre cómo la cultura de diversos países afecta los valores en el lugar de trabajo, como parte integrante del trabajo que él realizaba para IBM como psicólogo. Entre 1967 y 1973 recolectó información de los valores y actitudes de más de cien mil personas en cuarenta países alrededor del mundo. Toda esta información le permitió clasificar la cultura de diversos países a través de cuatro dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, el individualismo vs. el colectivismo, y lo masculino vs. lo femenino.[1,2,3]

La dimensión de distancia del poder refleja el hecho característico de que en diversas sociedades las diferencias sociales, económicas, físicas, intelectuales, etc., marcan distancias y desigualdad. De un país a otro es posible observar que el distanciamiento o distancia entre estratos sociales, de lo que genéricamente se llama en este modelo **poder**, puede ser estimado y comparado relativamente con otros países para efectos de la clasificación. Los países con mejor comunicación y más cercanía entre estratos diferentes, tienen culturas diferentes a los que experimentan sociedades fragmentadas y divididas, donde situaciones de arbitrariedad e injusticia pueden ser más frecuentes.

La aversión a la incertidumbre se refiere al grado en que los habitantes de un país están, en general, más acostumbrados a aceptar situaciones ambiguas y tolerar mejor que otros países situaciones de incertidumbre. Las culturas con alto grado de aversión tienden a dar mayor seguridad en el trabajo, a buscar trayectorias de carrera, protección al retiro o a la jubilación, etc. Estas sociedades también prefieren reglas establecidas y reglamentación, los órdenes deben ser claros y el seguimiento de ellas es más controlado. La baja aversión a la incertidumbre corresponde a lugares más abiertos al riesgo y con menor resistencia al cambio. Una preferencia por definir claramente **la función o el rol**.

La dimensión de individualismo medida contra el colectivismo se refiere a la relación entre cada persona con la sociedad. El individualismo domina cuando las relaciones entre las personas tienden a ser flojas en general y cuando se valora mucho la libertad individual y el éxito personal. Las sociedades colectivistas, por el contrario, las relaciones entre personas son fuertes y se busca y se valora más el éxito del equipo, de la familia, de la colectividad, que del individuo. El colectivismo se identifica claramente con una orientación al **apoyo**.

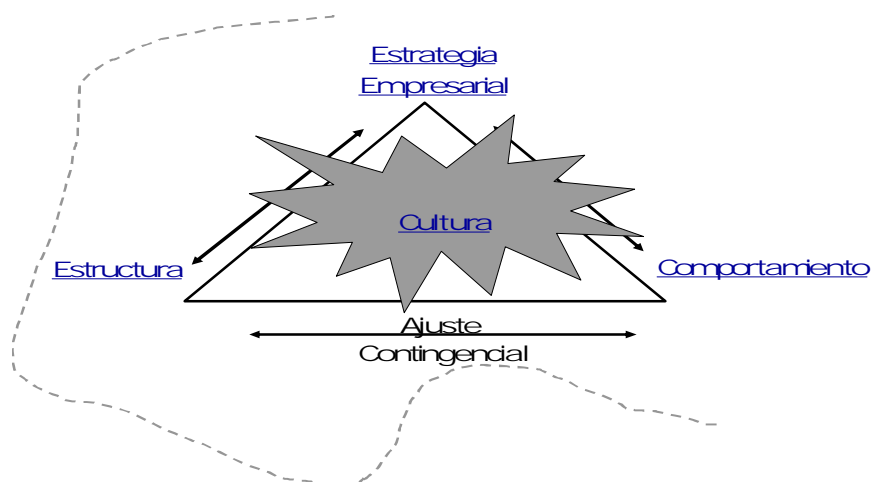
En la dimensión masculino vs. femenino se destaca el dominio de ciertas funciones o comportamientos dentro del trabajo. En culturas masculinas se hace énfasis en el **desempeño** y en el ejercicio del **poder**, por ejemplo, y en culturas femeninas no se clasifican los trabajos para ser realizados por personas de uno u otro sexo.

El trabajo sobre la caracterización de culturas de Hofstede, resulta de utilidad para la gestión internacional pues las cuatro dimensiones cuantificadas para cada uno de los países estudiados, permiten conocer que tan cerca o tan lejos están dos países determinados en cada una de estas cuatro dimensiones de cultura, constituyendo una valiosa información para empresas o instituciones que planean trabajar en otro país, pero sobre todo para trabajar con individuos de otro país.

La coherencia entre cultura y diseño organizativo.

Desde la perspectiva de la Dirección Estratégica: *lo importante es diseñar una organización ágil y versátil, que cambie a las personas en su esfuerzo de adaptarse a la nueva forma de funcionar y, una vez conseguido, ese desarrollo profesional personal permita un nuevo diseño organizativo que nos acerque más, cada vez, a la estrategia ideal. El cambio se consigue vía cambio del diseño de los distintos componentes de la organización, no intentando cambiar, a golpe y porrazo a los individuos, se debe gestionar la cultura organizacional que favorezca el cambio.* (Fig. 1) Al hablar de comportamiento se refiere a la Implantación, ya que son las personas, quienes producen los resultados, los que definen la atención al cliente y la velocidad de respuesta de la organización.

Fig. 1 Modelo de Dirección Estratégica



Por otra parte, Nadler, Gerstein y Shaw, 1992, de la Oxford University, han desarrollado el *modelo de congruencia*, basado en los trabajos de Katz y Kahn, de Seiler y Lorsch, Jay Galbraith y Harold Lesvitt creando una nueva manera de estudiar a las organizaciones.[4] De acuerdo con este enfoque, los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia, a partir de su ajuste “o congruencia”, a mayor nivel de congruencia entre los diversos componentes, más eficaz será la organización. Este enfoque se basa en el papel crucial de la interdependencia entre la estrategia, el trabajo, la gente, la estructura y cultura del sistema organizativo en cuestión. La dinámica básica de la congruencia sostiene que la organización es más eficaz cuando se produce sinergia entre todos los elementos que la *integran*. (Fig. 2)

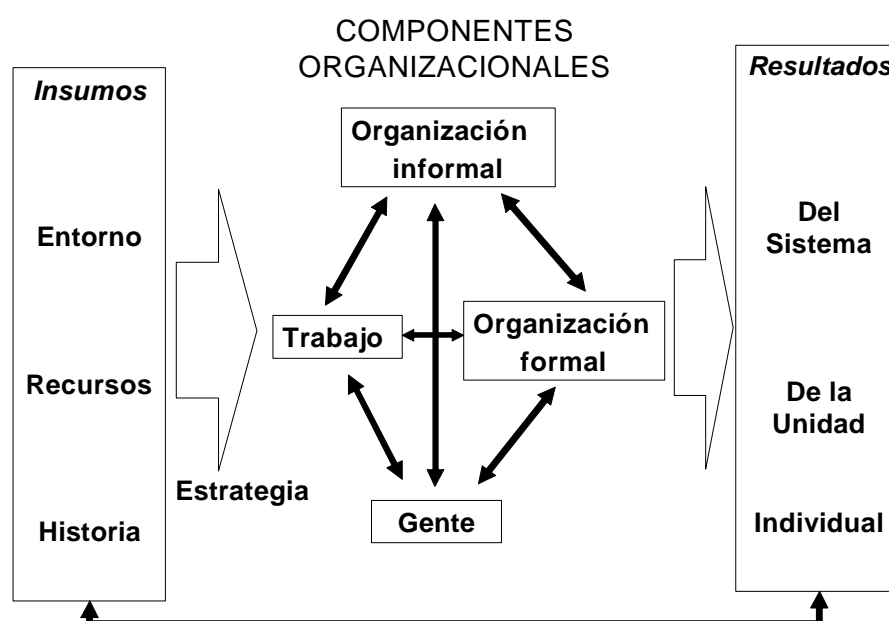


Fig. 2 Modelo de Congruencia en el Comportamiento Organizacional. (Fuente: STRATEGOR, "Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad. Política de empresa", Biblioempresa, 1994)

Al incluir la estrategia en este caso la visión de la congruencia se amplía pues considera tanto los factores internos como los externos. Una organización es tanto más eficaz, en tanto su estrategia es consistente (coherente) con su entorno, a la luz de los recursos y la historia de la organización y cuando los componentes organizacionales son apropiados para las tareas que requiere la implantación de la estrategia.

Este modelo integra los planteamientos de Lawrence y Lorsch y los de Galbraith acerca de los factores cuya combinación determinan la complejidad en el diseño organizativo: *La incertidumbre* que afecta a las diferentes tareas y actividades, *la diversidad* de estas tareas y actividades y *la interdependencia* entre las propias tareas y actividades.

Según Galbraith, concebir un diseño organizativo eficaz consiste en adaptar la capacidad del tratamiento de la información de la organización a las exigencias combinadas de los factores de complejidad, enunciados anteriormente, sobre la base de los principales medios que permiten a una organización adaptarse a una complejidad creciente:

- ✍ Medios que tratan esencialmente la incertidumbre y la interdependencia para adaptar a la complejidad las estructuras de empresas concentradas en una actividad homogénea o de subpartes de empresas diversificadas. Son característicos de empresas integradas verticalmente. (Existencias, plazos, tratamiento informático, planificación y programación centralizada)
- ✍ Medios que influyen a la vez en la incertidumbre, la diversidad y la interdependencia. Se adaptan a la resolución de problemas de empresas que agrupan actividades muy distintas pero estrechamente vinculadas. (Comités especializados, equipos de trabajo-task forces, comités de coordinación, relaciones laterales, relaciones oblicuas, jerarquías múltiples-matrices)
- ✍ Medios que influyen en la incertidumbre y la diversidad. Permiten adaptar las estructuras de las empresas agrupando actividades sin sinergia. (Unidades autónomas)

Resulta peligroso e ilusorio considerar el diseño organizativo como simples combinaciones de agrupaciones desagregables que tan sólo deben adaptarse a las exigencias económicas y tecnológicas que se imponen a la empresa; <una organización es, en primer lugar, un grupo de individuos cuyos valores han sido forjados en un medio social más amplio que el de la empresa.

De un país a otro se aprecian diferencias culturales cuyo impacto sobre la estructura de las empresas es considerable. De una región a otra del mundo, e incluso, entre países vecinos, las creencias, las normas sociales, los estilos de vida y los valores culturales varían considerablemente. Y estas diferencias se reflejan en el modo en que los individuos y los grupos se integran en la empresa y viven sus relaciones de trabajo. Estas diferencias tienen su origen en la historia del país, en las huellas que han dejado las realidades económicas, sociales e institucionales, en sus religiones y en sus creencias.

Resulta difícil pues analizar la cultura independientemente de la estructura con la que opera la organización; de hecho, lo que ocurre es un lazo retroactivo diseño organizativo – cultura, pues a través de la cultura, el conjunto del contexto institucional repercute sobre los modos de organización: el sistema económico, político y administrativo. También la educación familiar, el sistema escolar y el universitario determinan los modos de relación que se establecen en el lugar de trabajo. Es del todo imposible recoger de manera completa y coherente todos los elementos culturales capaces de diferenciar las estructuras de las empresas.

En definitiva, la cultura es lo que confiere a los individuos su capacidad para comunicarse unos con otros y para representar su papel en la organización, establece sus actitudes, por ende su comportamiento, no es un factor más en la determinación del diseño organizativo, la cultura es el *elemento dinámico* de la organización y como tal hay que considerarlo.

Las organizaciones empresariales, como organizaciones sociales con determinados fines, desarrollan su cultura inventando, descubriendo pero sobre todo constituyendo un conjunto de premisas, a lo largo del tiempo. Estas premisas ayudan a sus miembros a irse adaptando hacia el exterior y hacia el interior de la organización, a tal grado que se generan mecanismos de acción y de respuesta característicos, o previsibles de dicha organización, que le permiten reconfigurarse en su *morphe*, para lograr una mejor adaptación y respuesta al entorno en su evolución.

Se puede identificar la orientación al **poder** y a la **función o el rol**, con la cultura que mejor se adecua o que coexiste con un diseño burocrático, que no tolera la incertidumbre y la

orientación al **desempeño** y **apoyo** con el diseño adhocrático, que se desempeña en un marco de incertidumbre; pero para adaptar a la organización a las condiciones de complejidad creciente que permitan manejar a la vez la incertidumbre, la diversidad y la interdependencia la estructura mixta, orientada a la **función** y a su vez al **desempeño** y el **apoyo**, a partir de la utilización de mecanismos de enlace, en el diseño de su estructura, como los medios propuestos por Galbraith, parece la más adecuada.

El modelo de Hofstede tiene serias críticas y limitaciones[5], ya que las culturas reflejan supuestos o suposiciones que la organización ha desarrollado respecto a su propia misión, a sus productos o servicios y, finalmente los ha convertido en actividades que al repetirse durante años se han ido transformando en normas de conducta y expectativas respecto a aquello que es legítimo o aquello que no lo es; y todavía más, hasta definir formas y prácticas de pensamiento y acción consideradas como deseables o como adecuadas para la organización y que son influenciadas por todos los entornos que la contienen, la cultura nacional, la cultura regional, la cultura institucional y la del propio grupo de trabajo que se evalúa.

Pero a pesar de ello el modelo de Hofstede resulta útil en lo que respecta a identificar aspectos vinculantes del diseño organizacional y de la cultura. A los efectos de esta investigación, se trabaja con organizaciones del sector eléctrico, en Cuba y que operan nacionalmente, por ello se considera válida la encuesta de Hofstede, para lograr una comprensión de la coherencia entre la cultura organizacional y el diseño organizativo en la Unidad Empresarial de Base Subestaciones de la ECIE.

Desarrollo de la investigación.

Por una parte, la organización estudiada forma parte de una institución (sector eléctrico) que se caracteriza, en términos de Diseño Estructural, como una **Burocracia Mecánica**, con una Tecnoestructura muy elaborada, debido a la complejidad y el carácter regulador de sus sistemas técnicos, con supervisión directa y estandarización de los procesos de trabajo como mecanismo coordinador fundamental; asume en la base una forma divisional con muchos niveles jerárquicos, en ella se aplica la descentralización horizontal limitada.[6,7]

Por otra parte este sector industrial posee una **cultura fuerte**[6], ya que es una organización muy antigua, posee un conjunto de símbolos, comportamientos y valores muy arraigados en todo su personal, desde la cúspide estratégica hasta el núcleo operativo, incluyendo la tecnoestructura y el staff de apoyo, que son muy grandes, por el carácter regulador de sus sistemas técnicos y por eso de querer ser autosuficiente en todo, debido a que no tolera la incertidumbre. Y la orientación de su cultura es al **poder** y la **función** básicamente, lo que reproduce en la mayoría de sus entidades.

Cuando la cultura se ha arraigado a través de una continua convergencia de valores, alcanzada y confirmada a través de la acción permanente, se llegan a percibir como un conjunto de valores aceptados, y cualquier persona que quiera integrarse al equipo percibirá del resto de la organización las maneras "correctas" de pensar, sentir, valorar y actuar, que deberán aceptarse y seguirse para formar parte de ella. La cultura constituye un sistema que funciona como puente entre la interpretación personal del entorno y el conocimiento colectivo del grupo al que pertenece. De ahí la importancia de este estudio, pues aunque la organización estudiada tiene un diseño organizativo [8] en el que se emplea todos los mecanismos de enlace, la base funcional y la fuerte cultura del sector ejercen una influencia que no es despreciable.

La UEB Subestaciones Eléctricas se desprende de un grupo de trabajadores que en su inicio trabajaron en una agrupación de la ECIE, Empresa Constructora para la Industria Eléctrica, en la construcción de las líneas de transmisión de 220kV, fundamentalmente la línea Holguín – Renté, en Santiago de Cuba, hace 35 años. Con el transcurso del tiempo crece y pasa a atender la construcción de las subestaciones de 110 kV y 220 kV en todo el país. En 2001, como parte del Perfeccionamiento Empresarial en el sector eléctrico pasa a atender, además de la construcción y el montaje, la operación de subestaciones eléctricas de Berroa 110 kV, Cotorro 220 kV, Habana 220 kV y la SE de la CTE Habana. A partir de 2004, se le asignan trabajos de montaje de los grupos electrógenos de fuel, integrándose a las estructuras *ad hoc*, por proyectos autónomos, establecidas por la ECIE y asumiendo totalmente el proyecto, en algunos casos.

En los últimos 3 años los logros principales de esta organización han estado enfocados al incremento sostenido de la producción en un 2%, anualmente, la modernización de las subestaciones, la certificación de sus estados financieros y la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, según los requisitos de las normas NC ISO 9001:2001, en el 2006; obteniendo en 2007 la distinción de centro vanguardia nacional. Actualmente trabajan por alcanzar la certificación del sistema de gestión del medio ambiente y la certificación del sistema de gestión de la seguridad industrial. El centro cuenta con una plantilla de 269 trabajadores, de ellos 55 compañeras, 15 directivos, de ellos 5 compañeras y 11 jefes de Brigada, todos compañeros.

Misión de la UEB Subestaciones: *“Mantener y mejorar continuamente la disponibilidad y la confiabilidad de la parte del Sistema Electroenergético Nacional que se le ha asignado, para lo que debe planificar, ejecutar y controlar los mantenimientos y la operación de las subestaciones de transmisión: Berroa 110 kV, Cotorro 220 kV, Habana 220 kV y CTE Habana 220 kV, así como contribuir al crecimiento y modernización mediante los servicios de diagnóstico, montaje y mantenimiento en subestaciones de hasta 220 kilovoltios del país, con el nivel de competitividad requerido (Plazos, Costo y Calidad)”*. [8]

Visión: *“La integración de los Sistemas en un único Sistema de Gestión es un proceso que nos puede proporcionar el marco de diferencia para alcanzar nuestros objetivos y situarnos en una posición ventajosa y competitiva dentro de nuestro campo de actuación”* [8]

Valores Organizacionales: *Liderazgo, Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo, Innovación, Calidad de Vida, Conciencia Ecológica, Conciencia Económica*. [8]

Como parte del trabajo para la determinación de las necesidades de preparación de los cuadros se realizó un diagnóstico del clima laboral y se estudió la congruencia entre el diseño organizativo y la cultura organizacional, empleando la encuesta de Hofstede [5], a una parte del equipo de dirección, integrado por 13 directivos, de ellos 6 mujeres y 7 hombres para determinar la orientación de la cultura en la Unidad Empresarial de Base Montaje de Subestaciones de la ECIE y se validó aplicándola a otra parte del equipo de dirección junto con un grupo de trabajadores de diferentes áreas escogidos al azar, 13 jefes, entre directivos y mandos intermedios, y 16 trabajadores; de ellos 17 hombres y 12 mujeres, utilizándose como estadígrafo la mediana, obteniéndose los resultados siguientes:

TABLA CON RESUTADOS ENCUESTA PERFIL CULTURA ORGANIZACIONAL DIRECTIVOS				
	Poder	Rol	Desempeño	Apoyo
Hombres	44	28	23	34
Mujeres	45	28	30	36
Total Directivos	48	33	30	36
Desviación Standard	6	5	5	3
Intervalo de Confianza para $\alpha=0.10$	2.7372	2.2810	2.2810	1.3686

TABLA CON RESUTADOS ENCUESTA PERFIL CULTURA ORGANIZACIONAL TRABAJADORES Y DIRECTIVOS				
	Poder	Rol	Desempeño	Apoyo
Hombres	40	36	34	38
Mujeres	49	32	30	39
Total Trabajadores	45	33	32	38
Desviación Standard	9	6	5	6
Intervalo de Confianza para $\alpha=0.10$	2.7490	1.8326	1.5272	1.8326

Realmente, para completar el estudio se debe ampliar la muestra a estudiar, pues el intervalo de confianza resulta amplio y para tener una certeza con una confianza del 90% y un intervalo más estrecho se necesita una muestra más grande que sea representativa de la entidad. Por eso se habla en el trabajo de una aproximación.

Esta organización opera a nivel nacional y su trabajo se desarrolla en un entorno complejo y dinámico, lo que condiciona un diseño organizativo que considera como parámetros: el ajuste mutuo como mecanismo de coordinación para los trabajos de construcción y montaje de subestaciones y grupos electrógenos, debido a la forma en que opera, y presenta una cultura dominante con una fuerte orientación a la **función** o el **rol**, téngase en cuenta que desde 2006 tienen implantado y certificado un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la ISO 9000, y ejerce la operación del despacho de transmisión de las provincias La Habana y Ciudad de La Habana y de cuatro subestaciones, de las más grandes en el país, donde coordina el trabajo estandarizando los procesos de trabajo, incluso en la gestión.

La parte clave de la organización la constituye su núcleo operativo, aplicándose una descentralización vertical limitada en los procesos de toma de decisiones, por lo que el equipo directivo percibe una mayor orientación al **apoyo** y el mayor peso al **desempeño**, en la cultura dominante; sin embargo, para la muestra mixta de directivos y trabajadores se evidencia una mayor orientación a la **función** y al **desempeño**, siendo baja aún la orientación al **apoyo**.

Si analizamos la matriz de Mintzberg [7], que tipifica las configuraciones organizativas atendiendo a la influencia del entorno se tiene que:

COMPLEJIDAD	DINÁMICA	
	ESTABLE	DINÁMICO
COMPLEJO	Descentralizado Burocrático (estandarización de destrezas) (Orientación al Desempeño)	Descentralizado Orgánico (ajuste mutuo) (Orientación al Apoyo)
	SIMPLE	Burocrático Orgánico (supervisión directa) (Orientación al Poder)
SIMPLE	Centralizado Burocrático (estandarización de procesos de trabajo) (Orientación al Rol)	

En los trabajos repetitivos, poco complejos la organización tiende a un diseño orientado a la **función**: Centralizado Burocrático. Pero, los entornos complejos y estables conducen a estructuras que son burocráticas y descentralizadas, que confían en la estandarización de las destrezas para la coordinación. A causa de que su trabajo es bastante predecible, la organización puede estandarizar, y a causa de que ese trabajo es difícil de comprender debe descentralizar, orientándose al **desempeño**.

Teniendo en cuenta las características de la organización, debería lograrse un diseño más Orgánico, ya que realmente utilizan un diseño híbrido, merced a otros mecanismos de enlace, utiliza comités especializados, equipos de trabajo-task forces, comités de coordinación, relaciones laterales, relaciones oblicuas, jerarquías múltiples –matrices e incluso unidades autónomas.

Consideraciones finales.

Resulta interesante la aplicación del test y tipología de Hofstede a casos como estos en estudios donde se abordan organizaciones que operan a escala nacional.

El equipo de dirección estaba considerando que no se aprovechaban al máximo las capacidades organizativas de la entidad, para elevar la productividad y la eficiencia y ello podría estar dado en la necesidad de una mayor coherencia entre la cultura y el diseño organizativo; a nivel del equipo de dirección se aprecia un acercamiento en la orientación al **apoyo**, pero en los trabajadores la cultura de orientación al **apoyo** se hace menos evidente.

Además, se debe seguir profundizando ya que debería valorarse una mayor orientación a la cultura de **apoyo**, teniendo en cuenta que realmente utilizan un diseño organizacional híbrido, y emplean, prácticamente, todos los tipos de mecanismos de enlace, pero se debe establecer con qué intensidad son empleados estos mecanismos y qué prima mayoritariamente en la organización, si trabajos originales o rutinarios; para determinar si esa mayor orientación a la **función** podría afectar en el futuro la congruencia entre el diseño y el comportamiento; pudiéndose dar el caso, que los líderes de los mecanismos de enlace, pierdan en el conflicto con los líderes funcionales.

De cualquier manera, se debe ampliar la muestra a estudiar, pues el intervalo de confianza resulta amplio y para tener una certeza con una confianza alta y un intervalo más estrecho, ya que se trata de determinar una construcción objetiva, a partir del intersubjetivo de las personas que componen la organización estudiada y se necesita una muestra más grande, que sea representativa. Por eso se habla en el trabajo de una aproximación.

Trabajo presentado:
12 de marzo de 2008

Aprobado por el Comité
Editorial:
15 de abril de 2008

Bibliografía

- [1] <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2004/mwp002.htm>, "Hofstede's Measure of Cultural Values in a National Forest Recreation Context", consultado 26 de abril de 2008
- [2] http://www.12manage.com/methods_hofstede_es.htm, "Dimensiones Culturales (Hofstede)", consultado el 26 de abril de 2008
- [3] http://es.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede, consultado marzo 27 de 2008
- [4] Nadler, D. y otros, Cap. 2: "Diseñar Organizaciones bien adaptadas: un sistema para comprender las nuevas estructuras", "Arquitectura Organizativa", Ed. Granica, 1998
- [5] <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043907.pdf>, "Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México, consultado 27 de marzo 2008
- [6] Filgueiras, M.L., Fernández, F., "Proyecto de perfeccionamiento Estructura Organizativa de Dirección en la CTE Este Habana", Trabajo Práctico de la Maestría en Dirección, CETDIR y CETED, 1996
- [7] Mintzberg, H., Diseño de organizaciones eficientes, "El Ateneo", Buenos Aires, 1991
- [8] UEB-S/E, ECIE, "Manual para la implementación del Sistema Integrado de Gestión, según los requisitos de las normas NC ISO 9001:2001, NC ISO 14001:2004 y la NC 18001:2005", Revisión: 1 Fecha: 8 – 07 - 2007
- [9] Menguzzato, M. y Renau, J.J., "La Dirección Estratégica de la Empresa", Ariel, España, 1991
- [10] STRATEGOR, "Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad. Política de empresa", Biblioempresa, 1994
- [11] Mata Verdejo, E., "Estrategia de Empresa", EOI, 1987
- [12] Waterman, R., Peters, T., "The 7S Framework", (from Business Horizon, June 1980), Strategy: Process, Content, Context, West Publishing Company, USA, 1994
- [13] Stoner, F., "Administración", Mc Graw Hill, 1994
- [14] Koontz, H., Weilhrich, H., "Administración", Mc Graw Hill, 1994
- [15] Heredia Scasso, R., "Dirección Integrada de Proyecto", Editorial Alianza, Madrid, 1985
- [16] Davies y Newstrom, "Comportamiento Organizacional", ENPES, 1988
- [17] Peters, T., Waterman, R., "Pasión por la excelencia", MINBAS, 1986
- [18] De Anzizu, J. M., "Tradición, Ideología y Cambio", Harvard Deusto Business Review, Nº145, 1989