

UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD ORIENTADA A LA INNOVACIÓN

Autores

Dr. C. René Luciano Guardiola Romero
Metodólogo para la Capacitación de Cuadros,

Dr. C. Secundino Marrero Ramírez
Vicerrector de Investigaciones y Posgrado,

Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa

Resumen

El objeto de esta investigación lo constituyen algunas las empresas del este de la provincia de Holguín, desde Mayarí hasta Moa, en las que el tema de la innovación se abordó desde el ángulo que ve a la cultura organizacional como un valor. Para cambiar el modo actual de hacer la gestión de los procesos se propuso utilizar el Mapa Estratégico 3P que pasa por tres fases: Previsión, Proyección y Protección, que se conjugan en un modelo cíclico y dinámico.

La concepción del modelo se basa en una gestión estratégica integrada, que abarca la gestión de los recursos humanos, de la calidad, gestión económica – financiera, seguridad, medio ambiente y la innovación tecnológica, lo que permite por un lado definir con carácter integrador competencias organizacionales basadas en conductas que se orientan hacia el comportamiento que no descuenta personas en una comunidad empresarial decidida a compartir el valor innovación. Cada una de las fases del mapa se presentan como una transformación y se muestran las acciones que constituyen entradas y salidas en cada caso. La política de comunicación es considerada como certera si se genera confianza en las personas que hacen funcionar cada proceso y por la coherencia observada en el ejercicio de dirección.

Palabras Claves: innovación, cultura organizacional, valor, gestión de los procesos, Mapa Estratégico.

Introducción

En enero del año 2007, la televisión cubana y la prensa plana presentaron una interesante noticia: en Camaguey, la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad de esa provincia, había contribuido con un proyecto a la sustitución de importaciones en el que se le ha dado solución a un problema social de alcance nacional, se trataba de la reincorporación a la explotación diaria de los coches motor adquiridos en Europa para viajes Habana - Camaguey, resolviendo una situación del mecanismos de los muelles de las ruedas. Los especialistas de la universidad y de una empresa en el territorio resolvieron de manera sostenible el asunto, evitando así la compra de insumos en el exterior.

Lo más interesante de este caso, es que estos colectivos laborales, decidieron buscar solución de conjunto para un problema que se puso de manifiesto en el territorio, es decir, funcionó la comunicación y hubo conocimiento y manejo de la bolsa de problemas local, no precisamente de la universidad o de una empresa en particular. Observemos que también hubo identificación de las capacidades de ciertos actores por otros, lográndose constituir un equipo multidisciplinario con una meta clara.

En nuestro país, el tema de la sustitución de importaciones tiene y tendrá singular importancia, desde el punto de vista organizacional, ya que distingue al colectivo que lo realiza en el espacio social donde está enclava la entidad, incluso puede darle prestigio al colectivo innovador y a toda la entidad en toda provincia o en el país, cuestión que contribuye al triunfo psicológico de los protagonistas y su colectivo. Sin embargo esto sucederá así si la de comunicación es abarcadora y justa.

Precisamente el trabajo pretende enfocar a la capacidad innovadora, desde el ángulo que reclama al colectivo que dirige la entidad y a toda la organización, la decisión de sostener un sistema de gestión integrado, que funcione de forma armónica, y que impacte por su aplicabilidad. Al mismo tiempo que provoque una transformación cultural de primera magnitud que se traduzca en la apropiación de nuevas competencias laborales, en un ambiente en el que se reconozcan las iniciativas y la creatividad de las personas ^{9,11}. El modelo al que hemos denominado 3P, tiene configuración cíclica y da idea de continuidad en la acción, el mismo incluye tres etapas o fases para distinguir tres momentos necesarios en la gestión de los procesos con un orden determinado. Estas fases son PREVISIÓN, PROYECCIÓN y PROTECCIÓN ¹⁴.

Los estudios realizados en varias entidades del este de la provincia de Holguín, mostraron debilidades en los estilos de gestión que apuntaban generalmente a falta de previsión y no aprovechamiento correcto de los momentos de diagnósticos estratégicos con una incompleta gestión de la información. Se observó además poca capacidad para dar mantenimiento, y fallas en la comunicación organizacional. También se observaron en menor medida, incongruencias en la evaluación de los resultados y en el reconocimiento a los trabajadores con alto índice de creatividad que lo traducimos en este modelo como una estrecha concepción de lo que significa protección.

En el trabajo se muestran los elementos de entrada y salida de cada fase con énfasis en la gestión de la información, la necesaria comunicación y el carácter participativo como invariantes del modelo.

Desarrollo

El problema que abordamos aquí tiene muchas aristas, decidimos centrar la atención en el caso de una empresa que aún no se distinga por la sustitución de importaciones, vamos incluso a considerar que es estable en sus producciones y que reina un clima laboral favorable; consideraremos además que no es una empresa nueva, tiene trabajadores de experiencia y una dirección con dirigentes de al menos tres años en el cargo.

¿Cómo lograr que en la cultura de esta organización, con las características antes señaladas, la creatividad y la innovación sean tenidas como verdad por sus trabajadores, cómo lograr que se conviertan en un valor compartido y asegurar un ambiente favorable para la sustitución de importaciones?.

En primer lugar este asunto debe ser considerado por todos como una meta, o sea pensado colectivamente, de modo que los trabajadores y dirigentes estén decididos a convertirlo en conductas, derivadas de habilidades morales y cívicas que van a dotar, por un lado, a la organización de una distinción en el cumplimiento de su responsabilidad social, y por otro, en de sello de calidad que marcará una diferencia para el reconocimiento a los colectivos por la creatividad y por la calidad de sus resultados. También es necesario que los dirigentes en todos los niveles, en el ejercicio de dirección y gestión converjan cada vez más al siguiente pensamiento:

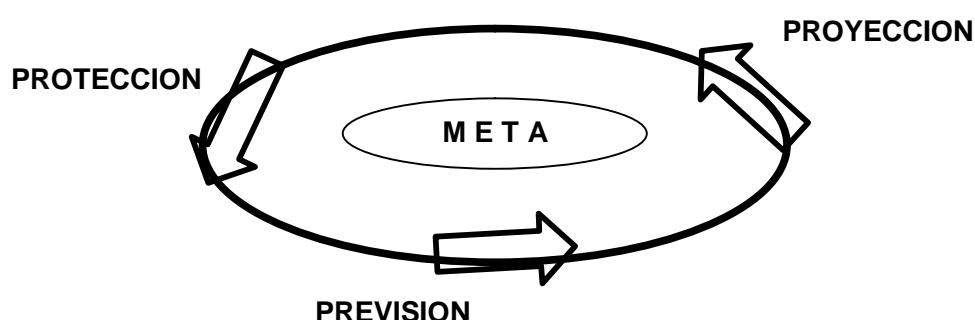
“Mi trabajo consiste en agilizar la libre comunicación de ideas y asegurar un ambiente en el que las iniciativas y la creatividad sean reconocidas y recompensadas”⁷.

Se tratará de lograr en los dirigentes con estilo facilitador, que no favorezca el surgimiento de barreras que observamos existen en las organizaciones investigadas y que son producidas motivadas por ambiciones personalismos y rigidez⁶.

Es decir, el asunto se relaciona directamente con el desarrollo de ciertas capacidades en la organización, o sea de la apropiación o no de determinadas competencias profesionales. Esto se puede lograr motivando a las personas de la empresa hacia la innovación, hacia el cambio, por lo tanto la gestión de los recursos humanos debe descubrir, ordenar y armonizar con la visión decidida, todas las potencialidades reales acumuladas por el aprendizaje que ya ha sucedido e identificar cuáles son las competencias necesarias para alcanzar lo que se quiere, de modo que se comprende se trata de la gestión de un cambio cultural de primera magnitud.

A tenor del escenario actual en nuestro país hay que lograr comprensión de que se trata de ir creando un nuevo actor colectivo, “potencialmente volcado a la innovación”, capaz de favorecer la creación de capacidades para la asimilación y creación de tecnologías y conocimientos de significación social, en constante vínculos con los restantes actores del desarrollo local (políticos, administrativos, educativos, económicos, socioculturales).

Para conseguir este logro a mediano o largo plazo, hay que hacer una gestión más profunda de la cultura organizacional en estas entidades⁹, proponemos utilizar el mapa estratégico que hemos denominado “3P” con el objetivo de orientar, organizar el estilo de gestión en todos los niveles de dirección de modo un modo coherente y gráfico donde se puedan visualizar los procesos y variables necesarias para la entrada y salida de cada etapa:



Para que un colectivo laboral decida cambiar y comenzar a distinguirse porque aporta nuevas ideas y soluciones, o porque estas lleguen a aplicarse, y se introduzcan en el proceso productivo de su empresa o en el entorno social, es necesario colocar en el centro

del modelo la meta, partiendo de la afirmación siguiente: lo que le da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas (fines) y de sus principios (valores)^{1, 7}, luego deberán quedar claras las entradas y salidas que apunten el carácter intuitivo en la primera fase. En una de las organizaciones donde tratamos el tema la meta definida resultó ser la siguiente: “convertirnos en un colectivo con capacidad innovadora comprobada y de referencia a nivel provincial”. Otro: Alcanzar el Premio Nacional de la Excelencia Empresarial por la calidad de la gestión.

Ya con la meta clara, aprobada con carácter colectivo, si comenzáramos ahora en la organización aplicando el modelo 3P, debemos definir cuáles informaciones son “las entradas” de la transformación Previsión y cuáles los eventos, rituales, las políticas, valores, símbolos, e información que se convertirán en salidas. Veamos la siguiente configuración:

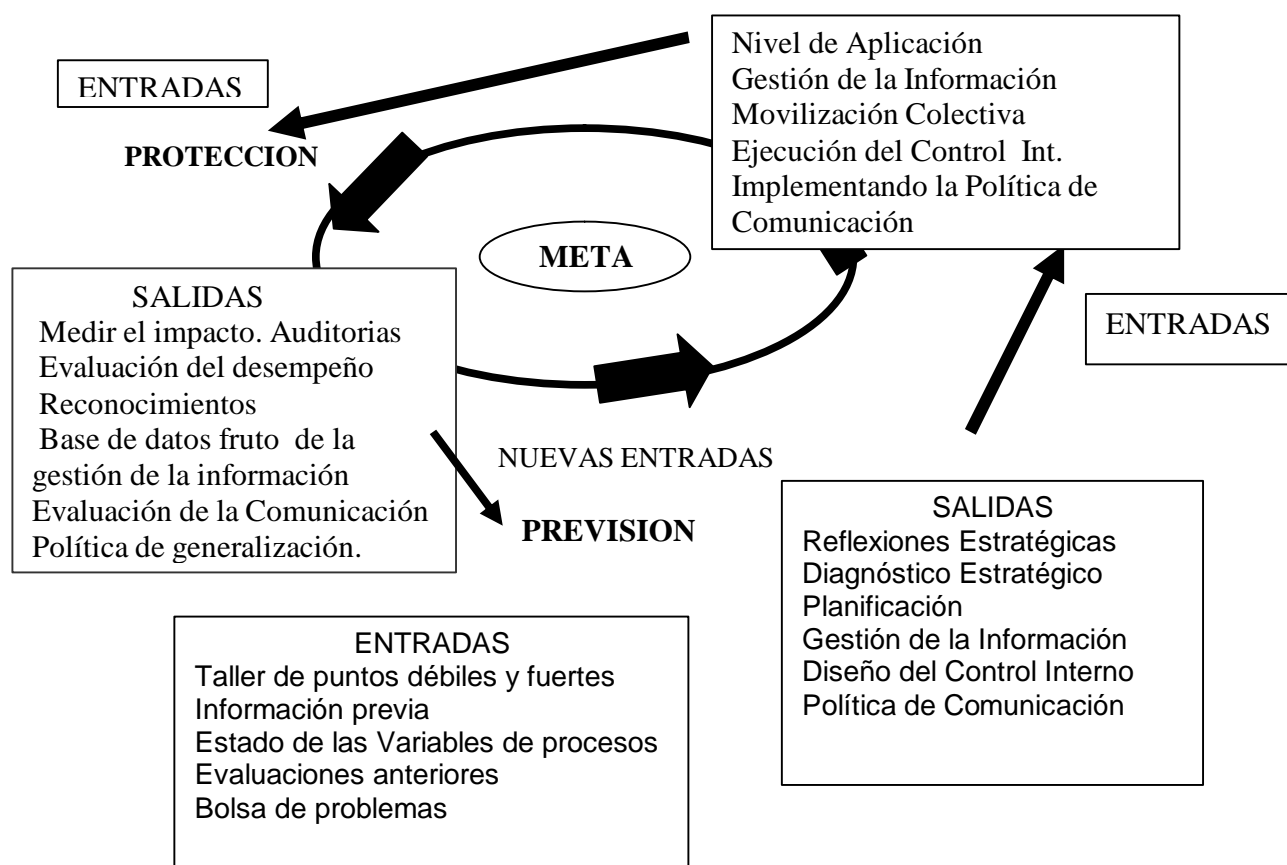
Gestión de la Información		
entradas	transformación	salidas
Taller de puntos débiles y fuertes Resultados protegidos. Estado de las variables de procesos Bolsa de problemas Evaluaciones de personas y de procesos del ciclo que cierra u otro.	PRE VI SION	Reflexiones Estratégicas Diagnóstico Estratégico Planificación hasta... Diseño del Control Interno Plan de Generalización Política de Comunicación Nueva bolsa de problemas.

De manera que la información que se acumule de procesos anteriores, que se genere de los talleres participativos de puntos fuertes y débiles, del estudio de la bolsa de problemas de la organización u otra entidad se convierte en información de mucha utilidad y sobre todo convierte a la gestión de la información en esta fase en un proceso vital, además del nivel participativo de los talleres mencionados, dos principios que los dirigentes de la administración y de organizaciones de masa deben vigilar que se convierta:

- ? Acostumbrase a tener suficientemente presente la necesidad de los trabajadores de triunfar psicológicamente.
- ? Pensar que los consejos de dirección y las políticas que este transmite no son suficientes en sí mismas.

Estos dos principios generan una serie de conductas que llegan traducirse como competencias morales y cívicas que son necesarias ya en esta fase y que deberán ser discutidas e introducidas para confeccionar los planes de formación y desarrollo de los dirigentes³. Hasta ahora en la muchas de las empresas investigadas, se identifican solamente competencias técnico profesionales, para los autores también son muy necesitamos además la morales y cívicas, que son formidables para la formación de dirigentes facilitadores y colectivos emprendedores unidos, esta información aparece en el Anexo 1.

Si tenemos en la entidad un sistema de gestión integrado legítimo, con una política de comunicación con la fortaleza de llegar oportunamente a las personas y éstas a su vez piensan en el futuro, de manera que desde los dirigentes hasta los trabajadores de la base, actúen de modo que se distinga la coherencia o sea, verdaderamente lo que se dice se hace, entonces podemos afirmar que hay además de comunicación, motivación y que aumenta la posibilidad del cambio de actitud.



En cada una de las etapas o fases de este mapa estratégico cíclico, dinámico y continuo hay que considerar tres componentes claves:

- Gestión estratégica integrada legítima.
- Política de Comunicación.
- Sustener la Anticipación y la Coherencia como valores.

Nos preguntamos lo siguiente:

- ¿Qué hace legítima a una gestión que se diga estratégica integrada?
- ¿Cuándo la política de comunicación puede decirse que es certera?
- ¿Qué conductas se aprenden al compartir los valores Anticiparse y Coherencia?

La respuesta a cada pregunta permite definir las conductas que deben sostenerse en la organización durante las tres fases de gestión. La certeza de que las mismas se estén

incorporando al comportamiento de los miembros de la organización y sus colectivos, debe ser medido, es decir, debe abarcar y conjugar lo cualitativo y lo cuantitativo, para ello proponemos que se utilice la elaboración de perfiles culturales evaluando las conductas, con un amplio carácter participativo Anexo 2. La elaboración de perfiles culturales se hace a través de la descripción de las conductas y la definición de las competencias organizacionales y su derivación hasta los planes de formación y desarrollo de las personas en la organización ^{1, 2}.

Algunas de esas conductas que deben producirse y que contribuirán a construir la cultura orientada a la innovación se describen en la tabla siguiente:

Liderazgo facilitador: el líder es un facilitador de la libre comunicación de ideas. Elogiar, sobre todo cuando se es jefe, debe ser una constante cuando se hacen buenos trabajos.
Ser una empresa que tenga presente su responsabilidad social, dispuesta a reconciliar tecnologías y humanismo. Las personas constituyen el eje central de la empresa y se pretende conseguir de un grupo de personas no extraordinarias cosas extraordinarias.
Trabajo en equipo: si las estructuras de personas las convertimos en equipos solidarios de trabajo. Valorar la colaboración entre las personas, más que la competencia entre la gente.
Hablar claro: Tanto elogiar como confrontar, es mejor si se hace cara a cara. Ser sensiblemente claro, no descarnadamente claro al hablar
No descontar personas en la empresa ⁵ : Permitir que las buenas ideas se abran paso. Se crean capacidades para la introducción de programas y proyectos que favorezcan el crecimiento del potencial de las personas en su puesto de trabajo y amplíen los canales participativos de las mismas.
Desarrollo del pensamiento estratégico: Las personas colectivamente formulan el futuro de la entidad y seleccionan pro activamente su rumbo estratégico. La misión esta integrada en la mente de los trabajadores.
La Comunicación es una actitud a compartir de modo que se llevar a cabo un aprendizaje compartido. Hay decisión para compartir las experiencias e ir generando ideas para una mejora continua.
Se actúa convencido de que en cada uno está la decisión de crecer o no, de permanecer esperando o lograr que las cosas sucedan; de que nadie podrá hacer por nosotros aquello que deseamos.
Se motiva a las personas mediante visiones innovadoras, acceso a la información y a participar en la formulación del futuro que eliminen obstáculos y que sean aprobadas por todos e implementadas en toda la empresa.
Logramos ser reconocidos en el mundo empresarial por una cultura del detalle que nos distingue en cada servicio al cliente y tiene su base en creer en el respeto, que pasó a ser un principio clave en nuestras relaciones laborales.
Orientación de la organización hacia el conocimiento: El capital humano, con su capacidad de aprendizaje y de desarrollo de nuevos conocimientos, se convierte en uno de los valores diferenciadores dentro de las empresas. Por ello decidimos establecer las bases de un sistema de gestión de la información y el conocimiento que permita la difusión masiva de la cultura y la formación humanística de la empresa.
Se mide el éxito contra las expectativas del cliente teniendo la calidad como meta, por ello se actúa con seguridad y mantenemos una mejora continua nuestro proceso industrial.
Se moviliza la creatividad valorando y apoyando el estilo creativo y experimental. Se legitima el aprendizaje a partir de los errores y no se ahoga el pensamiento innovador.

Respecto al manejo de los recursos económicos de la empresa, creemos en no malgastar, en ser eficientes en el uso del tiempo, ser eficientes en el uso del dinero, ajustar bien los presupuestos, diversificar el riesgo, innovar también en la gestión de costes, mantener la inversión en nuevas tecnologías y creatividad para disminuir y aplanar estructuras.

Una gestión estratégica integrada legitimada.

Pensemos lo siguiente: si a pesar del formidable capital humano acumulado en los municipios desde Moa y hasta Mayarí, acudiéramos a un período de incertidumbre o empeoramiento de la calidad de vida por no desarrollar una gestión del conocimiento adecuada, si sucedieran eventos que fruto de una falta de previsión, provocaran la pérdida de vidas o recursos, peor aún, si descubriéramos que por personalismos, o tontas vanidades no se utilizó una adecuada gestión de la información, una adecuada comunicación y frenáramos o retardáramos el desarrollo de territorios.

Es decir si no se logró una correcta integración de los diferentes actores sociales para enfrentar fenómenos naturales que ya se han mostrado en los últimos años, es imposible garantizar cierto grado de calidad de vida de los pobladores. Sin información geológica en tiempo real, o acumulada es imposible dar una entrada correcta en la etapa previsión.

En nuestro estudio se detectan modos de hacer que hace pensar que no se hace una gestión estratégica o que la misma no facilita la orientación hacia la innovación.

- ? No se hacen formulaciones colectivas de futuro a mediano o largo plazo.
- ? Las estrategias y objetivos no llegan a derivarse hasta los planes individuales.
- ? No existe un engranaje armónico entre las necesidades de superación de las personas y la visión de la entidad.
- ? La política de comunicación es estrecha u obsoleta o no hay tal.
- ? Pocos espacios para evaluar puntos fuertes y débiles de las estrategias. No se maneja la bolsa de problemas.
- ? Aún prevalece el criterio de que la responsabilidad social de la empresa es solamente asegurar la producción.
- ? No existe trabajo en equipo.

Se trata de que la gestión de los procesos no se haga de modo singular, evitar que cada proceso se diseñe, se desarrolle sin incidir en el otro o tomar del otro. Una gestión estratégica integrada lleva un diagnóstico estratégico realizado de modo participativo, con la definición de estrategias específicas que permiten la aparición de objetivos comunes en los sistemas de gestión de la Calidad, de la Innovación; del Medio Ambiente, y de la gestión de los Recursos Humanos. Esto debe suceder en la fase PREVISIÓN, e incidir en el diseño de los planes de formación y desarrollo de las personas, pasando por el plan de resultados.

En la fase de PROYECCIÓN se trabaja para implementar los diseños, se controla, se da mantenimiento a las cuestiones débiles. En esta etapa se deciden crear las capacidades para lograr la formulación de futuro de la fase anterior y la política de comunicación asegura que todos compartan la información necesaria. Finalmente en la fase PROTECCIÓN se protegen los resultados, la información generada de los procesos, incluyendo la base de datos que se utilice y también a las personas. En esta etapa se evalúa el desempeño, procesos, entre ellos la Comunicación Organizacional; se evalúan diferentes impactos y se reconocen a las personas que mostraron creatividad en cada uno de los procesos. Para

volver a la fase PREVISIÓN, es indispensable que la información se haya conservado y tenga acceso para los diferentes actores participantes.

Política de Comunicación

Una política de comunicación es certera si la información derivada de la estructura, de los procesos, del que hacer de la organización llega de forma rápida, lo más exacta posible y completa, hasta la “última” mujer u hombre de la empresa. Al mismo tiempo adquiere fortaleza si se permite que las personas evalúen la calidad y efectividad de la misma y de los soportes empleados para su ejecución. Estas cuestiones se comprueban si se genera confianza, si las personas distinguen el beneficio de lo que se piensa y se hace por todos en la entidad. Veámoslo del siguiente modo:

SISTEMAS → ESTRUCTURAS → PROCESOS → PERSONAS → CONFIANZA

Es decir para que se genere confianza, el dirigente en su gestión debe ser capaz de ver más allá de los procesos, debe ver a las personas, o sea, el Sistema de Comunicación establecido debe tener capacidad de dotar a la persona de la información real que se necesita para trabajar, dándose cuenta que ésta no es solo técnico profesional, de ahí que si el proceso es sostenible, eficiente, es porque las personas así lo logran, lo que provoca la aparición de la confianza, que permite evaluar el sistema favorablemente. Y se necesita generar confianza en cada una de las fases del modelo.

Una cultura organizacional que muestre como compartido el valor *innovación*, según el esquema anterior, la confianza se interpreta porque en cada proceso las personas se sienten ser parte de él, tienen acceso y reciben información para realizar lo que se necesita hacer, son reconocidas no solo materialmente sino también son invitadas a profundos análisis y tomas de decisiones. Veamos un ejemplo de dos fases del mapa descritas en el ciclo de mantenimiento a una planta.

PREVISIÓN	<p>Está la información de la bolsa de problemas, la información de los problemas resueltos y los trabajadores que lo lograron.</p> <p>Está la información necesaria para iniciar un nuevo ciclo y todos tienen acceso a la misma. Incluyendo la información económica.</p> <p>El jefe del equipo de mantenimiento agiliza la libre comunicación de ideas.</p> <p>El momento del diagnóstico es participativo. La meta de los proyectos de generalización es parte del diálogo. Están presentes los clientes.</p> <p>Hay una nueva base de datos en diseño. Se conoce la bolsa de problemas.</p> <p>Se explica la política de comunicación y como fluirá la información durante el proceso.</p> <p>Se diseña y se describen los objetivos comunes para los diferentes actores. Se visualizan las variables claves. La seguridad, el riesgo y el medio ambiente están en el proceso de análisis.</p>
PROYECCIÓN	
PROTECCIÓN	Se tiene la evaluación por parte del cliente del área que recibe el

	<p>proceso; dirigentes, personas externas que trabajaron y el propio equipo de trabajo.</p> <p>Se realiza un taller de puntos fuertes y débiles participativo y con amplia relatoría.</p> <p>Se muestra la base de datos. Se presentan los puntos donde hubo innovación. Se visualiza el Forum de base y los aspectos de la generalización que serán defendidos.</p> <p>Se valúa el impacto en cada uno de los procesos y se define el plazo para la segunda evaluación al cabo de un tiempo según lo programado.</p> <p>Se evalúa el sistema de comunicación desarrollado. Se informa el resultado en el matutino de ese mes.</p> <p>Se alimenta la bolsa de problemas y se muestra a la dirección de la entidad el CD de la información y la base de datos concluidos el proceso de mantenimiento. Se contacta con los clientes y entidades participantes.</p>
Se realiza el perfil cultural del proceso de mantenimiento ^{4,8}	

Este el estudio realizado se pudo comprobar que hay debilidad lo antes descrito. El alcance máximo se lograría si las personas manifestaran sentirse verdaderamente informados de lo que sucede dentro de su municipio, dentro de su empresa y colectivos laborales, si se facilitarían espacios para diálogos sociales (formales e informales) en la organización. Como se observa hay un carácter determinante en el modelo ya que las tres etapas distinguen la comunicación como elemento de entrada y salida, sin embargo destacamos que en la Protección tiene especial sentido cuando se refiere además a la necesidad de reconocer los resultados de las personas.

Valores Compartidos: Anticiparse y Coherencia

Dirigir con de modo participativo, a largo plazo, por objetivos y basado en valores está dentro de las políticas establecidas por la alta dirección de nuestro país. Dirigir basado en valores es la manera legítima de asegurar que se gestione un cambio cultural de primera magnitud, en la manera de pensar y hacer las cosas en una organización. Tomarse en serio el tema de los Valores no es para hacer discursos, sino para que la empresa esté culturalmente en forma a la hora de tener que estar adaptándose y transformándose constantemente^{7,10}. Decidir compartir el valor Anticiparse implica hacerse de una serie de conductas en la organización, adquirir con ellas esa capacidad de intuir, en un ambiente donde la mayoría de sus miembros tengan como verdad la necesidad de haber pensado antes.

Esto favorece la realización de la fase Previsión y en ella la observancia del entorno cercano y fuera de la empresa. El entrenamiento de este estilo permite descubrir posibles amenazas, posibles comportamientos y tendencias, prolongación de necesidades y hasta la entrada o salida de actores del entorno ante determinado estímulo. Del mismo modo una organización que consiga pasar la Coherencia de valor deseado a compartido es porque como costumbre, lo que se dice se logra, y esta capacidad se verá manifiesta en los dirigentes, en los equipos de trabajo y en los colectivos laborales.

De manera que podrá observarse que desde la etapa PREVISIÓN se debe ser coherente; la etapa Protección permite mostrar la si las personas son reconocidas y recompensadas entre otras manifestaciones y si legítimamente la información llegó con calidad a todas las

personas que trabajan en la empresa y llegó al entorno. Es decir si también hay coherencia. Un ejemplo muy sencillo puede situarse cuando en el Forum de ciencia y técnica de una entidad pierde su carácter de ritual científico cuando los dirigentes solo se presentan en la inauguración del evento y no tienen tiempo para permanecer disfrutando de las ideas de sus subordinados y trabajadores simples.

La no divulgación, la felicitación a los participantes, la no presencia de los resultados en la actualización de la base de datos y la no introducción de los resultados originan malestar, ausentismo psíquico y la pérdida de confianza en uno de los procesos más útiles para evaluar la carga innovadora. Entonces no hay coherencia en esa organización y se viola una política verdaderamente inteligente y humana. Cuando gestionamos para compartir el valor innovación, gestionamos la cultura de la empresa, entiéndase que no sólo se gestionan componentes técnicos, sino también modos de hacer, relaciones entre personas, relaciones entre una entidad y su entorno ^{11, 13}.

Conclusiones

1. Se presenta un modelo cíclico, dinámico y continuo (denominado 3P). El modelo posee tres fases, Previsión, Proyección y Protección y su carácter es cultural. Cada etapa precisa de definir entradas y salidas lo que le da el carácter sistémico. La gestión de la información y la comunicación ágil y eficaz se tienen presente en cada etapa.
2. En cada una de las etapas o fases de este mapa estratégico cíclico, dinámico y continuo hay que considerar tres componentes claves:
 - Gestión estratégica integrada legítima.
 - Política de Comunicación.
 - Sostener la Anticipación y la Coherencia como valores.

Cada componente posee los elementos de competencias que permiten medir el avance organizacional.

3. Una organización con capacidades de una gestión manifiesta y que haya logrado introducir como actitud y comportamiento la orientación a la innovación debe reflejar en su perfil cultural una serie de conductas o comportamientos estables que se recogen en 16 registros en una tabla.

Trabajo presentado:
12 de marzo de 2008

Aprobado por el Comité
Editorial:
15 de abril de 2008

Bibliografía

1. 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.
2. Cultural Assessment.
Hagberg Consulting Group. \HCG – Organizacional Cultura Assessment.. mh, 6/20/2000
3. 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. Ciudad de la Habana. Diciembre 2004.
4. El Mantenimiento Enfocado desde la Calidad.
Sexto Luis Felipe. CEIM. CUJAE: Ciudad de la Habana. 2005.
5. Entrevista a la Dra. Rosa Elena Simeon Negrín
Revista Cubana de Gestión Empresarial, Nueva Empresa. Vol1, no. 1, pag.3,
GCYT, Ciudad de la Habana, 2001.
6. Ernesto Che Guevara y las Universidades Cubanas
Turner Martí Lidia. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana, 2002.
7. Dirección por Valores
Dolan Simón y García Salvador. Mc. Graw Hill, España, 1999.
8. Gestión Eficiente de Mantenimiento
Hernández Eugenio. CEIM. CUJAE: Ciudad de la Habana. 2005.
9. La Cultura Organizacional en el Entorno Universitario.
Perazzo Daniel C. Universidad de Salamanca, España. 2000
10. Leadership Values Feedback Report.
Team Member Versión. AT&T. 1994.
11. Nueva Universidad, Conocimiento y Desarrollo Social Basado en el Conocimiento.
Dr. Núñez Jover Jorge, Dr. Montalvo Luis Félix, Msc. Pérez Ones Isarelis. Cátedra
CTS+I Universidad de La Habana. Cuba. 2006
12. Plataforma Básica para un enfoque de mantenimiento centrado en la confiabilidad.
Dr. Cabrera Jesús. CEIM. CUJAE: Ciudad de la Habana. 2003.
13. ¿Qué es cultura?. Hart Dávalos Armando. Periódico Granma. Ciudad de la Habana.
Cuba. Abril del 2000.
14. El Proyecto Empresa Alerta. Experiencias de la Gestión de la Cultura Organizacional en
la Empresa "PEDRO ORTIZ CABRERA" DE MOA. Dr. Guardiola René, Lic. Méndez
Cruz Marielena. CD METANICA´ 2007. Cuba 2007.

ANEXO 1. Algunas conductas y aptitudes que definen las llamadas competencias morales y cívicas.

Competencias Morales y Cívicas	Competencias Técnico Profesionales
? Tiene buen humor, no se irrita, ni sube la voz para imponer criterios.	? Su entrenamiento se basa en la información, la duda, la deducción, hasta hallar lo más
? No utiliza el reproche mutuo.	? aproximado a la verdad.
? No es rígido.	? Escribe bien y le gusta hacerlo
? No utiliza la información como poder.	? Cumple los preceptos de la seguridad informática.
? No se cree el único visionario del colectivo.	? Tiene informado a todos sobre la actualidad tecnológica y facilita espacios para el conocimiento de lo que se hace.
? Valora el estilo creativo y experimental	? Buen dominio de la computación
? Valida el aprendizaje a partir de los errores.	? Buen dominio del idioma inglés: escribe, lee y se comunica.
? Es paciente para escuchar para y comprobar que las acciones son realizables y deseables.	? Altos conocimientos de los procesos de la Empresa y de similares en Cuba y en el mundo.
? Hace lo que se necesita hacer	? Mostró capacidades administrativas en el desarrollo del control interno y análisis de los estados financieros en el cargo anterior
? Es humano, falible, severo con el desorden. ? Lee por deber y por placer	
? Martiano. Reserva para el héroe nacional espacios de reflexión. ? Va a buscar los problemas donde estén	? Exhibe sólidos conocimientos en temáticas relacionadas con: ? Gestión Tecnológica ? Medio Ambiente ? Seguridad Industrial, en este último es considerado un verdadero maestro.
? Disciplina férrea	
? Estimula el reconocimiento y la recompensa a las iniciativas.	
? No negocia las conductas con los trabajadores.	

ANEXO 2. Fragmentos de una Encuesta aplicada a dirigentes.

**ENCUESTA I A ANONIMA
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Estimado DIRIGENTE para hacer funcionar la encuesta le pedimos que marque con una X en la casilla que Usted considere refleje su grado de coincidencia con la sentencia que se plantea.

Modo de Trabajo:

1 significa: **COINCIDO**; 2 significa: **TIENDO MÁS A COINCIDIR** 3 significa: **A VECES**; 4 significa: **TIENDO MAS A NO COINCIDIR**; 5 significa: **NO COINCIDO**; 6 significa: **NO SE APLICA**

FECHA: 06 DE Junio DE 2006. Matutino Empresa.

	1	2	3	4	5	6
1. La comunicación en mi empresa es motivadora, Y realista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hay implantado un sistema de gestión participativa que asegura una comunicación amplia y fluida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aquí pensamos que la comunicación es una actitud a compartir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. En mi organización es general la crítica de no estar suficientemente informado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Todos los trabajadores tienen una información sobre lo que hace y donde está ubicado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Los dirigentes creen que son los supremos visionarios de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Existe una cultura que otorga gran importancia a las oportunidades del individuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mi jefe me informa sobre lo que acontece en la Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La comunicación se considera como un útil de trabajo y no como un instrumento de poder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>