

Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación.

Dra. Yesmín Alabart Pino, PhD

Profesora Titular. Directora de Investigaciones. UTEG.
yalabartpino@yahoo.es



Resumen:

El presente artículo muestra los resultados de 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 su factibilidad y utilidad práctica.

Palabras Claves

Cultura organizacional, variables soft y hard, desempeño organizacional.

Abstract

This article shows the result of an adequate investigation leading to a doctoral thesis, intended to prove that “If one designs a methodology founded on coherence relationship, organic and adaptability between stylistic management, soft and hard variables, and their relationship with social environment, as premises for the organic and dynamic performance organization, it will be able to diagnose which of these variables influence negatively on its Cultural Product, and consequently, to define actions that lead to effective results. The conception of a model grounded on the corresponding statistical analysis and methodological procedure, as well as its application in different enterprises, proved its feasibility and its practical usefulness.

Key Words

Organizational culture, Soft and hard variants, organizational performance

Introducción

Dada la actual coyuntura económica, política y social 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.

El concepto de 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 Firsrotu (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 organi-

zacional 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 las mismas ejecuten acciones pertinentes para provocar cambios en el desempeño.

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, psicológicas y antropológicas y en este sentido 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 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 de 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, humanos y 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, humanos y de gestión influyen 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 se 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 funcionalidad. Como resultado de la interacción entre estos grupos de variables es que surge el producto cultural.

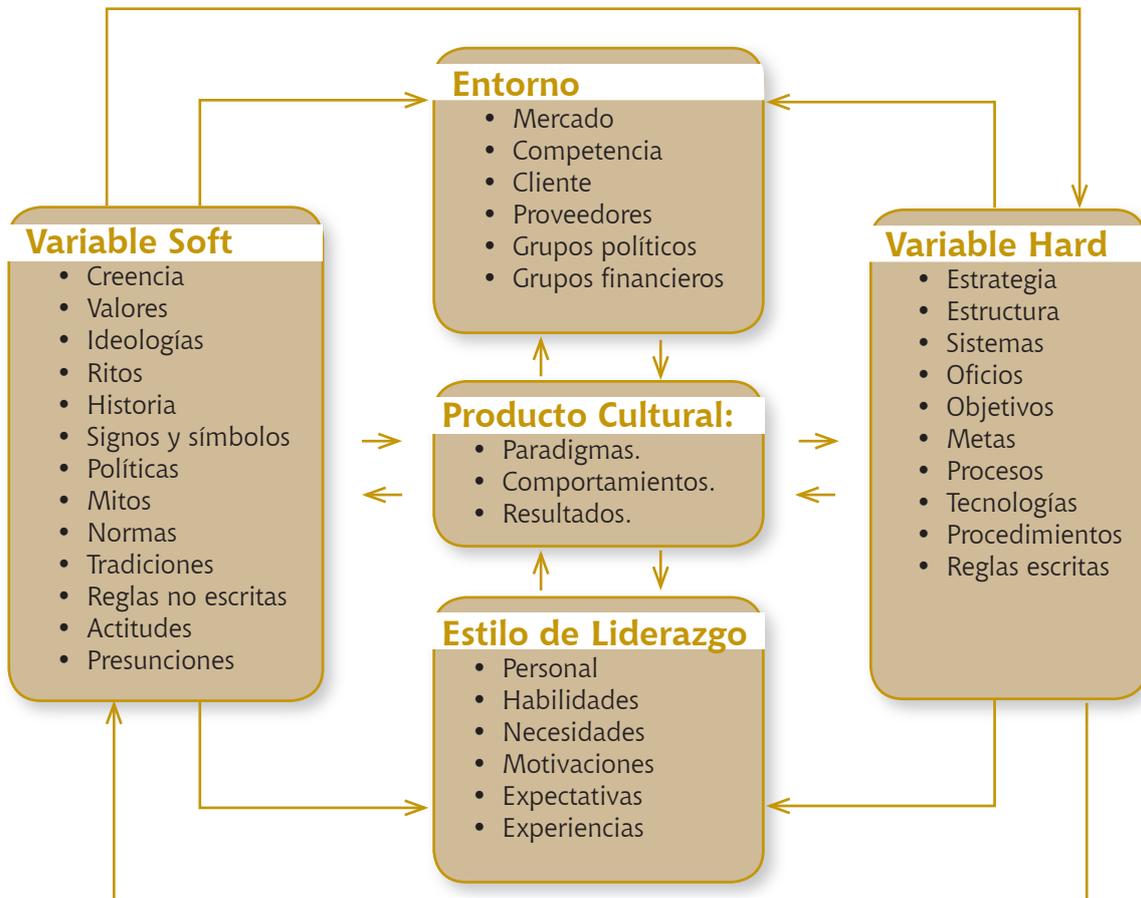


Figura 1: Relación entre el estilo de liderazgo las variables hard y soft y el entorno empresarial. (Alabart, 2001)

Componentes

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 Soft (blandas):	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 Hard (duras):	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 soft, y hard 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 si, 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 de 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 de 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 del macro y micro entorno.
- **Contenido:**

Cultura de la Región	Macro- Entorno	Micro- Entorno
Variables culturales:	Variables sociales	Clientes
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:** 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.
-

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

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

Signos

Cara al exterior:	Comportamientos:	Espacio/ Gestión del Tiempo
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.

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:**

4. Historia de la empresa.

- **Objetivos:** Conocer los principales eventos de adaptación externa e integración

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. 	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.

nosticar 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.

5. Determinación y caracterización de los grupos y líderes.

- **Objetivos:** Identificar a los actores internos y externos de la empresa. Diag-

Estructura formal.	Estructura informal.
Etapas de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> Elementos populares / líderes.
Condiciones externas impuesta al grupo.	<ul style="list-style-type: none"> Clima.
Factores demográficos.	<ul style="list-style-type: none"> Valores.
	<ul style="list-style-type: none"> 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 or-

ganizacional 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.	En los sistemas de control: 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.	En ciertas formas de gestión: 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.

empresarial común o existen sub-culturas por grupo.

- **Objetivo:** Diagnosticar el conjunto de sub-culturas 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.

7. Paradigma cultural de cada grupo. Identificar si existe una cultura

Presunciones de funcionamiento interno.	Presunciones de funcionamiento externo.
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 que grado la cultura apoya a los sistemas de gestión y viceversa. Se analiza

la cultura como factor de efectividad y en que 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 estado 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 solo responde a los indicadores utilizados en cada caso para el diagnóstico de la cultura.

El tratamiento dado en cada caso a los indi-

cadores 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. Solo 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.

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, como 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 qu medida la cultura existente garantiza la adaptación de la entidad a entornos cada vez más dinámicos.

Bibliografía y 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.