

Diagnóstico de la Cultura Empresarial. Comparación con otros estudios

Diagnosis of the Business Culture. Comparison with other studies

Lcda. LLe mel López Torres
Especialista Empresarial de Cuba
llemellop@ctehabana.une.cu



Dra. Teresa Cruz Cordero Ph. D
Docente investigativa
Tecnológico de Monterrey, México
carlita2323@gmail.com



Resumen

Este diagnóstico enriquece y corrobora otros estudios donde se hacen generalizaciones de las manifestaciones de la cultura organizacional empresarial, al mismo tiempo que se podemos encontrar resultados no tan sorprendidos con relación al cambio en la cultura empresarial.

En los indicadores de los sistemas culturales que se ponen de manifiesto con mayor frecuencia en los empresarios se destacan los siguientes: Actitud ante el trabajo, ritos y ceremonias, la preocupación de los miembros de la organización se centra en la empresa, creencias y valores. Es importante mantener e incentivar estos resultados en función de potenciar los procesos y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Resulta interesante destacar que la innovación, los riesgos y el enfoque estratégico no se consideran de forma significativa, razón por la cual habría que tomar acciones para mejorar esta orientación. Es importante estudiar la cultura organizacional, ya que la identificación de sus paradigmas y de los indicadores de los sistemas de gestión, cultura y humanos, marcan los comportamientos de los individuos en la organización lo que contribuye al desarrollo de la sostenibilidad en la empresa.

Palabras clave: Cultura Organizacional,

Abstract

This diagnosis enriches and supports other studies which are generalizations of the manifestations of the entrepreneurial organizational culture, at the same time we can find results not so surprising in relation to the change in corporate culture.

On cultural systems indicators that will show more frequently in employers we can include the following: attitude towards work, rites and ceremonies, the concern of the members of the organization focuses on business, beliefs and values. It is important to maintain and encourage these results in order to enhance processes and ensure compliance with business objectives.

It is interesting to note that innovation, risk-taking and the strategic approach will be a significant reason why we should be taking actions to improve this guidance. It is important to study the organizational culture, because the identification of their paradigms and systems of management indicators, culture and human, mark the behavior of individuals in the organization which contributes to the development of sustainability in the company.

Key words: Cultural Organization,

Revista Ciencia y Tecnología

Fecha recibido: 7/05/2011 • **Fecha Aprobado:** 20/02/2012

Nº 3, Abril - Septiembre 2012, pp. 59 - 76

ISSN 1390-6321

Introducción

Para diagnosticar la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control e información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; organización, entre otros. Unas son de más fácil medición al igual que los instrumentos a utilizar con este fin, no es así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal.

En este trabajo se presentan algunos de los resultados de un diagnóstico de la cultura organizacional realizado en una empresa y la comparación de estos con otros estudios, que permiten acercarse a generalizaciones en relación a las manifestaciones de la cultura que contribuyen al perfil cultural de la empresarial.

Por las características de los resultados que se obtienen en este tipo de estudio es que se considera omitir el nombre de la Empresa. Esta se encuentra enfrascada en un proceso de cambio integral y mejoramiento organizacional, por lo que el diagnóstico que se realiza le ha permitido en gran medida profundizar en el conocimiento de procesos y elementos básicos, para contribuir a su proyección estratégica en función del cumplimiento de su razón de ser.

Uno de los ingredientes más significativos en la fórmula para conducir al capital humano dentro de cualquier empresa es el conocimiento de su cultura, la misma se considera soporte de la estrategia organizacional.

La cultura organizacional establece las relaciones entre los miembros de una organización; en esos procesos de intercambio de disímiles mensajes, se asignan funciones, se establecen compromisos, toman decisiones y solucionan problemas, se delegan trabajos y motivan a las personas, se planea, selecciona, capacita y evalúa al personal. Todas ellas son entre otras, actividades que se ven impactadas de manera relevante por el adecuado manejo y conocimiento de los valores culturales de la organización.

Introduction

For diagnosing organizational culture is necessary to measure the essentials, but not visible, consisting of the values, beliefs, basic perceptions, which are specified in the demonstrations in organizations through procedures, organizational, technology, the processes of making decisions and control and information systems, rituals, behaviors, habits, behavior, way of speaking, gesture, written, weather, speed, group cohesion, motivation, as well as logo, forms of dress, organization, among others. Some are more easily measured as the instruments used for this purpose, it is not those that are related to the socio psychological individual and group level.

In this paper we present some results of an assessment of organizational culture invested in a company and comparing these with other studies that allow generalization approach in relation to the manifestations of culture that contribute to the cultural profile of the business .

The characteristics of the results obtained in this type of study is considered to omit the name of the Company. This is embroiled in a comprehensive change process and organizational improvement, so the diagnosis is made has allowed greatly deepen the understanding of basic elements and processes, to contribute to the strategic actions of fulfilling its rationale.

One of the most significant ingredients in the formula to lead the human capital in any company is the knowledge of their culture, it is considered to support organizational strategy.

The organizational culture establishes the relationships between members of an organization in such dissimilar processes exchange messages, assign tasks, set commitments, make decisions and solve problems, delegate work and motivate people, planned, selected, trains and evaluates staff. All are among other activities that are impacted in a significant manner by the proper management and knowledge of the cultural values of the organization.

La cultura organizacional es uno de los fenómenos de más importancia en la organización y toda organización con pensamiento estratégico, debe priorizar dentro de su gestión organizacional un conocimiento de su cultura que dinamice los procesos que a nivel interno le den vida a la entidad y la proyecten hacia el futuro.

El estudio de las organizaciones y todos los aspectos integradores de su cultura organizacional permite comprender la complejidad de estas, y advertirlas en su interacción constante con el entorno, lo que en tiempos actuales, contribuye a la no contemplación pasiva de manifestaciones aisladas de sus procesos.

Es imprescindible que las organizaciones presten mayor atención a la cultura organizacional como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras organizacionales rígidas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo, el desarrollo de metas individuales y colectivas, así como, las relaciones armónicas dentro de la organización.

Desarrollo del diagnóstico.

El diagnóstico se realizó en un periodo de 3 meses para lo cual se creó un grupo de trabajo integrado por especialistas de las diferentes áreas de la Empresa dada la complejidad de la misma y su trabajo como proceso de producción continua por turnos de trabajo.

Para la realización del diagnóstico se utiliza la Metodología de Cruz, T. (2000) con algunas adaptaciones realizada por su autora. Para su aplicación a las características propias de la Empresa se desarrolla un proceso que incluye las siguientes fases.

- Fase 1. Capacitación del grupo de trabajo.
- Fase 2. Desarrollo del diagnóstico.
- Fase 3. Procesamiento de datos.
- Fase 4. Elaboración de informe y Evaluación con el Consejo de Dirección de los resultados.
- Fase 5- Declaración de la Cultura Deseada.

Fase1- Capacitación del grupo de trabajo: En esta fase se instruyó al grupo de los objetivos de la investigación, la labor individual de cada miembro y se reprodujo y entregaron los objetivos del estudio y los pasos metodológicos a seguir en todo el diagnóstico. Además se puso disponible en la red de la empresa la literatura necesaria para ser consultada basada en las

Organizational culture is one of the most important phenomena in the organization and any organization with strategic thinking should prioritize within their organizational management knowledge of their culture that energizes the internal processes that give life to the entity and the projected into the future.

The study of organizations and integrating all aspects of its organizational culture to understand the complexity of these, and warn them in constant interaction with the environment, which in modern times, contributes to passive contemplation not isolated manifestations of their processes.

It is imperative that organizations pay more attention to organizational culture as a strategic resource to develop and survive in a highly competitive, open, where the rigid organizational structures, prevent decision-making, confrontation, dialogue, development of goals individual and collective, as well as harmonious relations within the organization.

Development of diagnosis.

The diagnosis was made in a period of 3 months which was established a working group composed of specialists from different areas of the Company given the complexity of it and his work as a process of continuous production shifts.

To perform the diagnosis using the methodology of Cruz, T. (2000) with some adaptations made by its author. For application to the characteristics of the Company is developing a process that includes the following phases.

- Phase 1. Training Working Group.
- Phase 2. Development of diagnosis.
- Phase 3. Data processing.
- Phase 4. Development and Evaluation Report to the Board of Directors of the results.
- Phase 5 - Statement of Desired Culture.

Phase 1- Training working group: In this phase, the group directed the research objectives, the individual work of each member and reproduced and given the objectives of the study and the methodological steps to be followed throughout the diagnosis. Results also available on the company network literature necessary for consultation based on the

Indicaciones Metodológicas para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cruz (2000)

Fase 2-Desarrollo del diagnóstico. Consistió en la aplicación de los métodos y técnicas para la investigación en todas las áreas de la Empresa.

Fase 3- Procesamiento de datos: Se analizaron todos los datos resultados de las visitas a las áreas y la aplicación de las técnicas y métodos.

Fase 4- Se elabora el informe y se presenta para su evaluación con el Consejo de los resultados: Se presentan al Consejo de Dirección todos los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, se logra la participación activa de estos, en esclarecer cuestiones que en el desarrollo del estudio se pudieron observar. Las recomendaciones hechas fueron aceptadas así como las críticas. Se llega al consenso de elaborar un Plan de Acción para solucionar las deficiencias señaladas.

Fase.5-Para la Declaración de la Cultura Deseada se tuvieron en cuenta los 6 aspectos indicados por Cruz T. (2000) Los que se describen a continuación:

1. Misión/Visión/Objetivos: Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.
2. Sistema de Valores: Clarificar de forma expresa los valores deseados que sustentarán la estrategia, los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.
3. Hábitos de Trabajo: Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparten o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.
4. Ritos y Ceremonias: Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva, cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

Methodological Notes for the Diagnosis of Organizational Culture Cross (2000)

Phase 2- Development of diagnosis. Was the application of methods and techniques for research in all areas of the Company.

Phase 3 - Data processing: All data were analyzed results of the visits to the areas and the application of the techniques and methods.

Phase 4 - The report is developed and presented for evaluation with the Council of the results: presented to the Board all the results of the application of research tools, it is possible the active participation of these, in clarifying issues in the development of the study were observed. The recommendations were accepted and criticism. Consensus is reached to develop an action plan to address identified weaknesses.

Fase.5- To the Desired Culture Declaration it took into account the 6 points indicated by T. Cruz T. (2000), the ones described below:

1. Mission / Vision / Objectives. Clarity of mission, objectives, the degree to which members perceive clearly what the organization wants to achieve or maintain. Assessment by the norms and behaviors that must exist.
2. Value System. Explicitly clarify the desired values that underpin the strategy, which should not be imposed, but shared by everyone in the organization.
3. Work Habits. Type level of core activities within the work itself, how things are done in the company. How one perceives and treats the customer, how these reports are produced, the type of product, distribution channel, among others. How are shared or not the results of work from start to finish, how to behave formal and informal channels of transmission of habits.
4. Rites and Ceremonies. Issues surrounding the work, how is encouraged, how striking, how it influences behavior. Assemblies meeting, selection process, the evaluation, the learning process, guidance on which decisions are made.

5. Organización: Comunicación e Información Interna. Cómo son la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, entre otros aspectos.
6. Características de los Directivos: Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, otros.

En el estudio en relación con la recopilación de información se tuvo en cuenta aspectos como la fundación de la organización, la historia de esta, la fluctuación laboral y elementos que pudieran aportar claridad en el empeño de caracterizar la cultura organizacional de la Empresa, según Metodología de Cruz, T (2000).

La muestra seleccionada está compuesta por el 100% de los directivos de la Empresa en ella se incluyen 15 miembros del Consejo de Dirección que representan el 26,78 % del total de encuestados. En el estudio se considera hacer un análisis de la forma que se manifiestan estos con relación al resto de los directivos (41 mandos intermedios), no obstante sus datos particulares como área de trabajo, años de experiencia, están contenidos en la muestra descrita. Todas las áreas de la organización están representadas por lo tanto se pueden extraer rasgos generalizados que caractericen la Cultura Organizacional.

In the study in relation to the collection of information was taken into account aspects such as the foundation of the organization, the history of this, the fluctuation work and which might provide clarity in the effort to characterize the organizational culture of the Enterprise on Methodology Cross, T (2000).

The sample consists of 100% of the directors of the Company it includes 15 members of the Board representing 26.78% of total polled. The study is considered to analyze the way these are manifested with the rest of the managers (41 middle), but its particulars as a work area, years of experience, are contained in the sample described. All areas of the organization are represented thus generalizing can extract features that characterize the organizational culture.

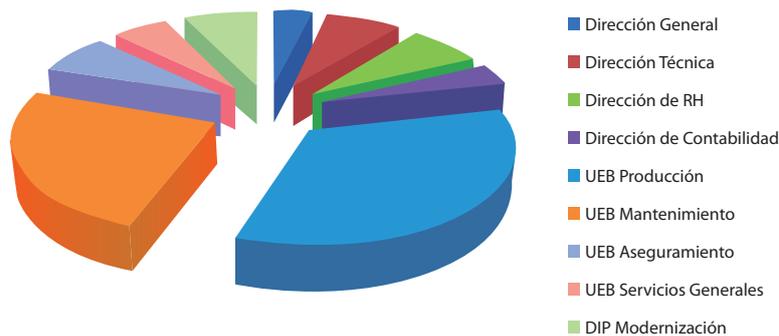


Figura 1 Descripción de la muestra seleccionada
Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la Empresa

Los datos anteriores muestran la composición general de la muestra seleccionada donde se constata que el 3,57% corresponde a la Dirección General con 2 encuestados, el 7,14% de la Dirección Técnica con 4, el 7,14 %de la Dirección de Recursos Humanos con 4, el 3,57% de la Dirección de Contabilidad con 2, la UEB Producción

The above data shows the overall composition of the sample where it is found that 3.57% is the Directorate General with 2 respondents, 7.14% of the Technical Department with 4, 7.14% of the Directorate of Human Resources 4, 3.57% of the Directorate of Accounting with 2, BSU

con 19 directivos que representan el 33,92%, la UEB Mantenimiento con 14 encuestados para un 25%, mientras que la UEB Aseguramiento con 4 encuestados y el 7,14%, y la UEB de Servicios Generales 3 y DIP Modernización 4 con representan el 5,35 % y el 7,14 % respectivamente.

Con el fin de conocer la opinión de los encuestados sobre las características de la cultura organizacional se aplican 2 encuestas, la Encuesta No.1, encargada de evaluar los Paradigmas que se manifiestan en la organización la cual se ha utilizado en otros estudios de este tipo, además para su aplicación se tuvo en cuenta la opinión de grupo de expertos de la Empresa representados por directivos, empleados y fundadores, los que dieron la aprobación para su aplicación.

Se interroga sobre 20 aspectos que tributan a dar cumplimiento a los objetivos del diagnóstico. En reunión con los encuestados se llega al acuerdo de relacionar de forma libre otras manifestaciones que consideren constituyen paradigmas de la organización y que no se hayan tenido en cuenta en la encuesta, los cuales se relacionan en los resultados obtenidos.

La Encuesta No.2. denominada "Encuesta anónima cultura organizacional"¹, incluye tres indicadores: culturales, del sistema humano y de gestión, los que se aprecian en los resultados que se presentan en este Trabajo, la misma da la posibilidad de relacionar indicadores que no se consideran y que pueden ser percepción de los encuestados.

Otro método que se utiliza es el análisis de Componentes Principales, el mismo se ubica dentro de los Métodos Multivariados de Interdependencia, su objetivo consiste en identificar qué variables están relacionadas, cómo lo están y por qué. El mismo se utiliza en la comparación de los resultados obtenidos en los indicadores encuestados a los dos grupos formados y permite determinar como se manifiestan los elementos culturales dentro de cada grupo.

Significativa importancia la tiene el análisis grupal: técnica que permite la exposición de determinada idea en cuestión, y su sometimiento al análisis del grupo como el objetivo de ser defendida o modificada. En este Trabajo se presenta una parte de los resultados obtenidos en el diagnóstico que se realizó en la Empresa, por considerarlos los más significativos.

Production with 19 executives representing 33.92%, BSU Maintenance 14 respondents to 25%, while the UEB Assurance with 4 respondents and 7.14%, and the General Services UEB 3 and 4 with DIP Modernization represent 5.35% and 7.14% respectively

In order to know the opinion of respondents on the characteristics of organizational culture are applied 2 surveys, the Survey No.1, to assess the paradigms that are manifested in the organization which has been used in other studies of this type also for application took into account the opinion of the expert group of the Company represented by directors, employees and founders, who gave the approval for implementation.

Asks about 20 aspects taxed to accomplish with the objectives of diagnosis. In a meeting with the respondents is agreed free-form relate other manifestations that are considered paradigms of the organization and have not been taken into account in the survey, which are listed in the results.

The Survey No.2. Called "Anonymous survey organizational culture" [1], includes three indicators: cultural, human and system management, which are seen in the results presented in this work, it gives the possibility of linking indicators that are not considered and may be perception respondents.

Another method used is principal component analysis, it is located within the Multivariate Methods Interdependence, your goal is to identify which variables are related, how they are and why. The same is used in the comparison of the results obtained in the indicators surveyed and the two groups formed to determine as manifested cultural elements within each group.

Significant importance is the group analysis: A technique that allows exposure of a given idea in question, and their subjection to the analysis of the group as the goal of being defended or modified. This paper presents some of the results of the diagnosis was made in the Company, considering the most significant.

¹ Es una adaptación de una de las autoras de este trabajo a una encuesta validada por Alabart, Y.(2003). "Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el sector empresarial holguinero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. y utilizada en otros estudios Cruz, T. Procedimiento para el diagnóstico de la cultura en los procesos de cambio en las organizaciones Segundo encuentro internacional de investigación científica Multidisciplinaria "ICM-09. Octubre 2008.

Resultados de Encuesta 2 para El Grupo 1 Consejo de Dirección:

La apreciación general de los directivos de los Indicadores de la Cultura Organizacional es que se aprecian más los siguientes (se toma como parámetro el 50%) Valores, Hábitos, Historia, Reglas no escritas, Actitud ante el trabajo.

Se manifiestan de forma menos importantes: Ritos y ceremonias, Símbolos, La preocupación de los miembros de la organización se centra en la empresa.

En los Indicadores de los Sistema Humanos se manifiestan como importantes: Sistema de Gestión de Recursos Humanos, Se evalúa al hombre por los resultados, Sistema de recompensa /sanción.

En el resto de los indicadores ninguno obtuvo el 50% de las respuestas acertadas.

Resultados de la Encuesta No.2 para el Grupo 2 Mandos Intermedios.

En los Indicadores de la Cultura Organizacional se manifiestan como más importantes los siguientes. Es importante destacar que en este grupo todos los indicadores obtuvieron más del 90% de las respuestas como más importantes excepto los símbolos, que no obtuvo ningún puntaje, los Ritos -14,6%, y los Estilos de Dirección con el 70,7%.

Conclusiones de la aplicación de la Encuesta 2:

Este grupo de Encuestados asume como que dentro de los Indicadores de la Cultura Organizacional todos son importantes excepto los Ritos:

- Sentimientos y emociones
- Valores
- Hábitos
- Habilidades
- Reglas no escritas
- Actitud ante el trabajo
- Preocupación
- Estilos de dirección

Indicadores de Sistemas Humanos: Todos los indicadores son considerados como Más Importantes excepto el Sistema de recompensa / sanción:

- Personal enérgico.
- Orientación al equipo.
- Sistema de recursos humanos.
- Actuación.
- Precisión y análisis.
- Comunicación interpersonal.
- Se evalúa al hombre por resultados.
- Sistema de conocimientos y aprendizaje.

Survey 2 results for Group 1 Board of Directors:

The general assessment of the managers of the organizational culture indicators that are most noticeable is the following (taken as a parameter to 50%) values, habits, history, unwritten rules, attitude towards work.

They manifest themselves in a less important way: Rites and ceremonies, symbols, the concern of members of the organization focuses on the company.

In the Human System Indicators appear as important: System Human Resources Management, the man is evaluated for results, system of reward / punishment.

In the rest of the indicators was 50%; none of the answers correct.

Poll results for Group 2 No.2 Middle Management

In Indicators of Organizational Culture manifest as major as follows. Importantly, in this group all indicators were more than 90% of respondents as more important than the symbols, which yielded no score, the Rites -14.6%, and Leadership Styles with 70.7% .

Conclusions Application of Test 2:

This group of Respondents assumed that within the organizational culture indicators are all important except Rites:

- Feelings and emotions
- Values
- Habits
- Skills
- Unwritten rules
- Attitude towards work
- Concern
- Management styles

Human Systems Indicators: All indicators are considered more important than the system of reward / punishment:

- Energetic staff
- Guidance to the team
- HR system
- Performance
- Accuracy and analysis
- Interpersonal communication
- Man is evaluated for results
- System of knowledge and learning

Comparación de los resultados de las encuestas en ambos grupos:

Se muestran las semejanzas y diferencia de los dos grupos de encuestados en cuanto a las respuestas brindadas ante la Encuesta No.2 en los Indicadores de Cultura Organizacional y consideradas como que se Manifiestan Mucho. Si toma como parámetro de semejanza el 50% se aprecia lo siguiente:

Semejanzas:

- Valores, Hábitos, Historia, Habilidades, Reglas no escritas, Actitud ante el trabajo.
- Aunque los Ritos y ceremonias están fuera del rango escogido como parámetro de comparación, si en su manifestación se observan semejanzas en ambos grupos.
- Ritos: Se manifiesta en los directivos al 13,33, mientras que en los Mandos Intermedios al 14,63
- Símbolos: Ambos grupos coinciden en no otorgarles mucha importancia a los símbolos.

Diferencias:

Existe poca diferencia en las opiniones de los encuestados, las mismas se resumen en que el indicador que presenta diferencias es: Preocupación de los miembros de la organización

De forma general al aplicar esta encuesta se pudo llegar a la conclusión de que los encuestados consideran que los Indicadores de los Sistemas Humanos son Muy Importantes para la organización, con nivel de coincidencia en las respuestas, en 8 indicadores.

Resultados de la Encuesta No.2 en los Indicadores de la Cultura Organizacional. (se manifiestan mucho)

A continuación se señalan las semejanzas en los Indicadores del Sistema Humano se toma como parámetro de semejanza el 50% se aprecian como Muy importantes los siguientes:

- Personal Enérgico y competitivo, Orientación al equipo, Actuación del personal ante la solución de problemas, Precisión, análisis y atención al detalle Comunicación interpersonal, Sistema de conocimientos y aprendizaje.
- También en existen indicadores donde se observan Diferencias en los indicadores siguientes:
- Estilos de Dirección, Sistema de Recursos Humanos, Evaluación por los resultados, Sistema de recompensa /sanción:

En el caso de esta encuesta la observación de la importancia que se concede a los Indicadores

Comparison of survey results in both groups:

Shows the similarities and differences of the two groups of respondents as to the answers given to the No.2 Survey Indicators in Organizational Culture and considered to show a lot. If taken as a parameter of 50% similarity is seen as follows:

Similarities:

- Values, habits, history, Skills, Unwritten Rules, Attitude toward work:
- Although the rites and ceremonies are outside the range chosen as the benchmark, if your event is observed similarities in both groups.
- Rites: It manifests itself in managers to 13.33, while in the Middle Management to 14.63
- Symbols: Both groups agreed not to grant much importance to symbols.

Differences:

There is little difference in the views of respondents, they are summarized in the indicator that differs is the concern of members of the organization

Generally when you apply this survey could be concluded that the respondents believe that Human Systems Indicators are important to the organization, level of agreement in responses in 8 indicators.

Poll results INDICATORS No.2 in Organizational Culture. (Manifest much)

The following are similarities in the Human System Indicators parameter is taken as 50% similarity are seen as very important the following:

- Personal Energetic, competitive, team orientation, Performance of staff to problem solving, accuracy, attention to detail analysis and interpersonal communication, knowledge and learning system
- Also there are indicators where there are differences in the following indicators:
- Leadership Styles, Human Resources System, Evaluation of the results, system of reward / punishment:

For this survey the observation of the importance attached to the indicators of organiza-

de la Cultura Organizacional es significativa mostrándose coincidencia en seis (6) indicadores y diferencias solamente en cuatro (4)

tional culture is showing significant overlap in six (6) indicators and differences in only four (4)

Resultados de la Encuesta No. 1 para el Grupo No. 2

Poll results for survey No. 1 for group No.2

Los datos revelan que los Paradigmas que se Manifiestan a consideración de los encuestados.

The data reveal that the Paradigms They state that the consideration of the respondents.

Conclusiones de la aplicación de la Encuesta No.1

Conclusions Application of the Survey No.1

Estamos ante un grupo de encuestados que entiende que los Paradigmas que más se manifiestan dentro de su organización son (tomando como valor a considerar el 50%)

This is a group of respondents who understands that most paradigms appear within your organization are (on the value to consider 50%)

- Centralización y rigidez empresarial.
- Enfoque al presente.
- Aprendizaje necesidades individuales
- Funciones bien definida.
- Aprendizaje sistemático y continuo.

- Centralization and corporate rigidity
- Approach to this.
- Individual needs learning
- Well defined functions.
- Systematic and continuous learning

También señalan como Paradigmas que se manifiestan de forma Media:

Paradigms are also noted as manifested in a Media form:

- La estructura sigue a la estrategia.
- La tecnología es para la toma de decisiones.
- Estructura piramidal y funcional.
- Toma de decisiones participativas.
- Capacidad reactiva.
- Tecnología para producir datos.
- Aprendizaje sistemático y continuo.

- The structure follows strategy.
- Technology is for decision making.
- Pyramidal structure and function
- Participatory decision making
- Reactive capacity
- Technology to produce data
- Systematic and continuous learning

Existen Paradigmas que no se reconocen como parte de su organización como:

And there are paradigms that are not recognized as part of their organization as:

- Polifuncionalidad y rotación.
- Flexibilidad organizacional y mental.
- Enfoque al futuro.

- Poly - functionality and rotation
- Organizational flexibility and mental health
- Focus on the future.

También con el objetivo de saber cómo era la manifestación de este Grupo frente a los Indicadores de Gestión se aplicó la Encuesta No.2, donde se observa que todos los indicadores fueron evaluados de Mas importante y Menos importantes.

Also in order to know how was the manifestation of this group against the Performance Indicators of Survey No.2 was applied, showing that all indicators were evaluated as more important and less important.

Los Indicadores de Sistemas de Gestión quedaron resumidos en opinión de los encuestados así:

Indicators Management System were summarized in the opinion of respondents as follows:

Más importantes:

More important:

- Enfoque estratégico.
- Estructura y organización
- Crecimiento y desarrollo.
- Sistema de Control.
- Innovación y Riesgo.
- Actitud ante el entorno.
- Orientación a los resultados.

- Strategic approach
- Structure and organization
- Growth and development
- Control System.
- Innovation and Risk
- Attitude to the environment
- Results orientation

Menos importantes:

- Enfoque estratégico.
- Estructura y organización.
- Procesos.

Ningún indicador fue evaluado de poco importante.

Desde el inicio del Diagnóstico se realizaron diferentes sesiones de trabajo y entrenamientos en el Consejo de Dirección. Se aplicaron variadas técnicas para recoger información y los resultados se detallan a continuación.

Los datos que siguen revelan que en el resultado de la aplicación de la Encuesta 1 al Consejo de Dirección. Los directivos aprecian de forma general que la Empresa considera con paradigmas de funcionamiento definidos en vertientes fundamentales. Se Toma como media para considerar que se manifiesta de forma generalizada en un 50% que:

- Jefes que todo lo deciden.
- La estructura sigue a la estrategia.
- Aprendizaje sistemático y continuo.
- La tecnología es para la toma de decisiones.
- Flexibilidad organizacional y mental.
- Funciones bien definida.

También aprecian que aunque no de forma general pero se observan con Manifestación Media:

- Centralización y rigidez empresarial
- Enfoque al presente
- Toma de decisiones participativas
- Coordinador de tareas
- Tecnología para producir datos.
- Estructura plana para trabajar a través de procesos

Existen también Paradigmas que no se manifiestan dentro de la organización:

- Capacidad adaptativa
- La estrategia debe adaptarse a la estructura que tenemos.
- Polifuncionalidad y rotación

También se evaluaron en este grupo los Indicadores de Gestión resultando como se muestra a continuación: Todos los indicadores fueron evaluados de Muy importantes con más del 50% de respuestas válidas.

Resultados de los Indicadores de los Sistemas de Gestión que fueron evaluados con puntuación:

- Enfoque estratégico.
- Estructura y organización.

Less important:

- Strategic approach
- Structure and organization
- Processes

No indicator was rated unimportant.

From the beginning of the diagnosis we perform different working sessions and trainings in the Council Direction. We applied various techniques to gather information, the results are shown below:

The data that follows show us that the results applying the poll 1 to the Direction Council. The directors appreciate that, in general way, the company consider as a working paradigm defined in fundamental resources. We took as an average that we manifest in a general way in a 50% that:

- Managers with full decision – making skills
- Structure follows strategy
- Systematic and continuous learning.
- Technology used for decision – making process.
- Organizational and mental flexibility.
- Well – defined functions.

They also appreciate that even though it is not in a general way, we can observe as Media Manifestation.

- Centralization and corporate rigidity.
- Focusing towards the present.
- A participative decision - making process
- Task coordination
- Technology to produce data
- Flat structure and working through processes

We also have paradigms that are not manifested inside the organization:

- Adaptive capability
- The strategy must be adapted to the existing structure
- Poly-functionality and rotation.

We also evaluated in this group the management indicators resulting as shown: all of the indicators were evaluated as “Very Important” with more than the 50% of valid answers.

Results of the indicators of Management Systems that were evaluated with a score:

- Strategic focus
- Structure and organization

- Crecimiento y desarrollo.
- Sistema de Control.
- Tecnologías.
- Procesos.
- Innovación y Riesgo.
- Actitud ante el entorno.
- Orientación a los resultados.
- Opinión de expertos.

Al someter a comparación la opinión de ambos grupos de encuestado respecto a los Paradigmas se pudo observar lo siguiente: Encuesta No 1 Paradigmas. (se manifiestan mucho)

Para realizar la comparación se tendrán en cuenta solamente las categorías consideradas como Se Manifiestan Mucho y las de Manifestación Media relacionadas por cada grupo.

En el estudio se muestran las semejanzas y diferencia de los dos grupos de encuestados en cuanto a las respuestas brindadas ante la Encuesta No.1 y consideradas como que se Manifiestan Mucho. Si se toma como parámetro de validez el 50% se considera lo siguiente:

Semejanzas:

Es importante considerar que al ponderar los resultados de ambos grupos en un gráfico se pueden apreciar las diferencias notables sobre los Paradigmas que se asumen como que Se manifiesta mucho, ya que el nivel de coincidencia expresa que de 20 Paradigmas solamente coinciden en 3 de ellos, mientras que las diferencias son muy significativas:

- Ambos grupos resaltan como muy importantes el Aprendizaje Sistemático con manifestación de 80% para los Directivos y el 92%,68% para los Mandos intermedios.
- Ambos grupos resaltan como significativa la importancia del Aprendizaje según necesidades individuales con el 86,6% para los Directivos y el 92,68% para los Mandos Intermedios.
- También existe nivel de coincidencia en la opinión de los encuestados respecto a que las Funciones están bien definidas con un 53,3% para los directivos y un 92,12 % para los Mandos intermedios.

Diferencias:

En cuanto a las diferencias son bastante significativas presentándose diferencias en 17 Paradigmas: El Jefe todo lo decide los Directivos, La Toma de decisiones participativas en Directivos, La Capacidad adaptativa, La Capacidad reactiva,

- Development and growth
- Controlling systems
- Technologies
- Processes
- Innovations and risks
- Attitude towards environment
- Results oriented
- Expert's opinion.

When we submit to compare the opinion of both polled groups in relation to paradigms, we could observe: Poll #1 Paradigms (commonly observed)

To realize the comparison are going to be taken into account only the categories considered as "Is often manifested" and "Not too often manifested" related in each group:

In the study we show similarities and differences in both polled groups, as to the given answers to the Poll #1 and considered as "Is often manifested". If we take as a validity parameter the 50% we can consider:

Similarities:

Is important to consider that when we assess the results of both groups in a graphic, we can appreciate the notable differences about paradigms that we assume as "Is often manifested", because of the level of expressed coincidence that from 20 paradigms only 3 of them are coincident, meanwhile, the differences are very significant:

- Both groups highlighted as very important, the systematic learning with an 80% of manifestation for directors, and the 92% and 68% for intermediate (middle) managers.
- Both groups highlighted as relevant, the importance of learning according to individual needs with the 86.6% for directors and the 92.68% for middle managers.
- We also have coincidences in the opinion of those surveyed regarding to "Well – defined functions" are with a 53, 3% for directors and a 92.12% for middle managers.

Differences:

Regarding to this topic, they are very significant presenting 17 paradigms differences. Everything is decided by the Directives; the participative decision – making process in directives, the adaptive capability, the reactive capability,

La Centralización y rigidez empresarial, La Estructura sigue a la Estrategia, La estrategia debe adaptarse a la estructura que existe, Enfoque al presente, Enfoque futuro, Coordinador de Tareas, Polifuncionalidad y rotación, Tecnología para la toma de decisiones, Tecnología para producir datos, Estructura piramidal y Funcional, Estructura plana y de funcionar por procesos

Manifestación media

Se muestran en el estudio las semejanzas y diferencia de los dos grupos de encuestados en cuanto a las respuestas brindadas ante la Encuesta No1 y consideradas como de Manifestación media. Si se toma como parámetro de semejanza el 50% se considera lo siguiente:

Se puede concluir que las semejanzas entre las que tienen los Directivos y los Mandos Intermedios de las manifestaciones de los Paradigmas que caracterizan su cultura son bastante escasas, ya que su nivel de coincidencia es bastante bajo y en el caso de los Paradigmas que se ven como que Se Manifiesta Mucho solo existe nivel de coincidencia en la existencia de 3 de ellos, mientras que se observan diferencias marcadas en 17 y en los de Manifestación Media se coincide solo en 2 Paradigmas y se difiere en 18.

Con todos los resultados de técnicas aplicadas se obtuvo un voluminoso material de hojas de trabajo que fueron sintetizadas en un Informe borrador de 14 cuartillas elaborado para la confrontación con el Gerente de la Empresa.

Todas las consideraciones reveladas fueron aprobadas por el Gerente, pero consideró no adecuado el publicar muchas de ellas, muy característica de los estudios culturales.

Se expusieron algunas contradicciones encontradas en los resultados de ambos grupos, lo que manifiesta síntoma de cultura débil.

De acuerdo con lo anterior se seleccionaron los aspectos a compartir en sesiones de trabajo con los miembros del consejo y en algunos casos que así lo requería con los trabajadores

Mantenemos la discreción sobre estos resultados. Una caracterización muy general de los elementos culturales de la Empresa se recoge a continuación, manifestándose sólo algunos con mayor impacto a la organización.

the centralization and corporate rigidity, the structure follows the strategy, the strategy must be adapted to the existing structure, facing the present, facing the future, task coordination, poly – functionality and rotation, technology used for the decision – making process, technology to produce data, pyramidal and functional structure, flat structure and working through processes.

Not too often manifested

In the study, we show the similarities and differences between two surveyed groups according to the answers provided to the poll #1 and considered as “Not too often manifested”, if we take as a parameter of similarity the 50%, we can consider:

We can conclude that the similarities that we have between directives and middle managers of the paradigms manifestation that characterize their culture, are highly scarce because of their level of coincidence is very low and in the case of paradigms that we see as “Often Manifested” only existed levels of coincidence in the existence of 3 of them, meanwhile we observe high differences in 17 of the “Not too often manifested” we have a coincidence of only 2 and differences in 18.

With all the results of applied techniques, we had a lot of working material that were synthesized in a 14 –pages draft elaborated to confront the manager of the company.

All the revealed considerations were approved by the manager, but he consider not too appropriate to publish all of them, a popular characteristic of the cultural studies.

We expose some contradictions found in the results of both groups, which manifests a weak culture symptom.

After this, we selected aspects to share in working group sessions, with members of the council and in some cases with the workers.

We maintain the discretion about the results; a very general characteristic of the cultural elements of the company we gather next; referring only to those of high impact in the organization:

1.- Nivel Observable o Explícito.

Lo que la empresa aparenta.

- Limpieza y organización.
- Interés a los proveedores y clientes.
- Servicios de Generación confiables.
- Personal concentrado en la solución de los problemas.
- Uniformidad.

Lo que la empresa hace.

- Identificar problemas y buscar soluciones.
- Exceso de centralización en algunos casos.
- Falta de estimulación moral y material a los resultados.
- Funciones bien definidas.
- Existen los procedimientos legales y empresariales.
- Mecanismo de contratación burocrático y engorroso.
- Estructura sigue a la estrategia.
- Conocimiento de la Misión.
- Existe la planificación y la proyección a largo plazo.
- Sistemas de selección y preparación funcionales pero con falta de capacitación.
- Existe formulación del proceso de socialización o aprendizaje.
- Alta influencia de los fundadores que se mantienen en la empresa.
- Aun falta reconocimiento a la innovación.
- Perfeccionar el mecanismo de evaluación sistemática al desempeño.
- Reuniones formales útiles pero en ocasiones excesivamente largas.
- Interferencias en la comunicación.
- Flujo definido de trabajo.
- Clima de colaboración y afinidad.

2.- Nivel Implícito

- Los fundadores aún se mantienen en la empresa, pero aunque es marcada su influencia muchos se niegan a acceder a cargos directivos.
- Importa más la cantidad, que la forma para lograrla.
- La flexibilidad ante el accionar es algo necesario para el desarrollo de la actividad.
- La actividad laboral gira en torno al individuo no al grupo.
- No hay tendencia a preocuparse por el estado de ánimo del empleados
- Se exige que los empleados respeten las reglas establecidas, para asegurar que no haya desviaciones.
- Los empleados se enorgullecen de su nivel técnico.
- La gerencia considera que son ellos los que tienen las mejores ideas.

Viewable or explicit level.

What the company shows:

- Clean and organized
- Excellent attention to providers and clients
- Generation services
- Personal concentrated in solving problems
- Consistency

What the company does:

- Identify and solve problems
- In some cases an excess of centralization
- No moral and material stimulation due to results
- Well – defined functions
- Legal and managerial procedures available
- Bureaucratic mechanism of hiring employees
- Structure follows strategy
- Knowledge of “Mission”
- They do have planning and long – term projections
- Selection systems working but with no training methods
- Process of socialization or learning available
- High influence of founders that still belong to managerial functions
- Lack of innovation recognition
- Develop more the systematic performance evaluation system
- Useful meetings but on some occasions they are often too long
- Interference in communication
- Defined flow of work
- Collaborative and friendly environment

2.- Implicit level:

- Founders are still in the company, but, even though many decisions are marked by their influence; they do not want to accept a directive place.
- They care more about quantity that the way to achieve it
- The flexibility against action is something necessary for the activity development
- Working activity revolves around the individual and not to the group
- There is no tendency to be worried about the employee’s health.
- Employees are required to respect the rules, to be sure there are no problems
- Employees are proud of their technical level
- Management believes that only they have the best ideas

- Los jefes y empleados se sienten inconformes con los resultados del trabajo.
- Mientras más tiempo se le dedica a una actividad esta se realizará mejor.
- Los empleados y dirigentes no son discretos en cuanto a las decisiones o líneas a seguir.
- Hay confianza entre los diferentes niveles de mando.
- A la dirección le interesan en ocasiones más las acciones de hoy, que proyectar las del futuro.
- Existen departamentos definidos, talleres y líneas de autoridad y se espera que los empleados tengan el mayor contacto formal e informal posible con otros empleados ajenos a su área funcional o línea de mando.
- La oposición se manifiesta de inmediato.
- La lealtad, el evitar errores y las nuevas ideas son apreciadas, pero no se considera necesario para ello, la recompensa.

Una vez concluido el Diagnóstico se realiza la Declaración de la Cultura Deseada, como sigue:

1. Misión, Visión y Objetivos.

Hasta el último empleado ha de conocer y compartir la Misión Visión y Objetivos, para lo cual se realizaran acciones encaminadas a que esto sea un hábito en la Empresa. Existen vías para el rediseño cuando ello sea necesario.

2. Sistema de Valores

Son base de la Visión y están validados al diseñarse la Estrategia Empresarial: Alentar la lealtad, Responsabilidad, Creatividad, Calidad. Propiciar la Independencia y el reconocimiento. Elevar el conocimiento.

3. Hábitos de Trabajo.

La atención al cliente interno y externo, la estimulación a la innovación, la creatividad y el conocimiento, así como sancionamos lo mal hecho según reglamento disciplinario elaborado.

Disciplinados y discretos. Se utiliza la crítica como elemento educativo.

Se tolera el conflicto como elemento de desarrollo organizacional.

Evaluación por resultados, se hace énfasis en éste más, que en el proceso para el cumplimiento de las tareas.

Trabajo en Equipo en la solución de problema, existe reconocimiento individual y colectivo por parte de los jefes a los empleados que se destaquen.

Once the diagnosis is made the Declaration of Culture Desired, as follows:

1. Mission, vision and objectives

Every last employee has to meet and share the Mission Vision and Objectives, which will be made for action to make this a habit in the Company. There are ways to redesign where necessary.

2. Value System

They are based on the Vision and are validated when designing Business Strategy: Encourage Loyalty, Responsibility, Creativity, and Quality. Promote independence and recognition. Raise awareness.

3. Work Habits.

The internal customer and external stimulation of innovation, creativity and knowledge and sanction wrongdoing by disciplinary regulations developed.

Disciplined and discreet. It is used as an educational criticism.

Conflict is tolerated as part of organizational development.

Evaluation results, it is emphasized again that in the process of fulfilling the tasks.

Teamwork in problem solving, there is individual and collective recognition by managers to employees who excel.

4. Los Ritos y Ceremonias.

Celebración de reuniones del Consejo y Consejo donde se aplican las normas de trabajo, se realizan despachos mensuales, evaluación trimestral del desempeño del trabajo y cumplimiento de los objetivos de cada área en el Consejo Económico (empleados y dirigentes).

Se celebra mensual el día de la técnica y las Asambleas de Eficiencia según el periodo establecido, con los resultados positivos y negativos de cada área de la Empresa.

Se hacen asambleas mensuales, para el análisis del cumplimiento de los planes de acción, con los empleados.

Existe un programa integral para los incentivos morales y materiales, en correspondencia con los resultados del trabajo, donde se premia la innovación y la creatividad.

Los jefes tienen gestión itinerante con las diferentes y promueven búsqueda de soluciones a problemas con la participación de los empleados.

Se eligen sistemáticamente los empleados destacados y se estimulan, se celebran actividades culturales y políticas por cumplimiento de la producción, y fechas históricas, actividades con fundadores.

Se tiene en cuenta el criterio de todos para la emulación individual y colectiva. Existe recompensa sin favoritismo.

Adecuada política de superación y atención a los empleados.

Se potencia el programa, de aprendizaje de las disposiciones, las normas y el sistema de valores.

5. Organización, Comunicación e Información Interna

Las unidades estructurales de la organización funcionan de una forma coordinada, lo que es beneficioso para el desarrollo de las actividades.

La comunicación formal vertical y horizontal, asume los riesgos y permite el desarrollo de la creatividad, así como vela por que la estructura organizativa sostenga la estrategia diseñada.

Establecidos los pasos hacia la calidad de los productos, servicios y su enfoque integral y sienten orgullo por ello.

4. Rites and Ceremonies.

Celebrate meetings of Council and where labor standards apply, shipments are made monthly, quarterly assessment of work performance and fulfillment of the objectives of each area in the Economic Council (employees and leaders).

Held monthly, meetings are arranged on the day of the technique and the Assemblies of efficiency according to the established period, with positive and negative results of each area of the Company.

Monthly meetings are made for the analysis of compliance with action plans with employees.

There is a comprehensive program for moral and material incentives, in correspondence with the results of the work, which rewards innovation and creativity.

The heads are traveling with different management and promote solutions to problems involving employees.

Employees are selected systematically highlights and are stimulated, held cultural and political activities for compliance with the production and historical dates, activities with founders.

It takes into account the approach and formulation for all individual and collective. There is a reward without favoritism.

Appropriate policy of improvement and attention to employees.

Enhances the program, learning the rules, norms and value systems.

5. Internal Communication, Information and Organization

Structural units of the organization operate in a coordinated manner, which is beneficial for the development of activities.

Formal communication vertically and horizontally, assumes all risks and allows the development of creativity and ensures that the organizational structure designed to hold the strategy.

Established steps towards quality of products, services and integrated approach and are proud of it.

Están sistematizados los procedimientos, funciones, reglamentos, vías de información y diseño de informes, entre otros.

Mediante diferentes medios informativos se conocen los aspectos relacionados con la historia de la organización, sus destacados, excelencia productiva, premios a la innovación.

6. Características de los Directivos.

Se vela el equilibrio por las personas en la toma de decisiones, y el estado de motivación de los trabajadores.

Se utiliza adecuadamente el tiempo, se atiende la delegación de autoridad.

Se cuenta con las características del jefe ideal se actualiza este siempre que se considere necesario. Se fortalecen los conocimientos para el cargo se tiene en cuenta el plan individual de necesidades de aprendizaje. Soluciones grupales con la participación de los empleados, hacia un estilo más participativo.

El Código de Ética de los Directivos es el sostén de los valores asumidos por la Empresa.

Una vez que se diagnostican los principales elementos componentes de la Cultura Organizacional, se proponen un Plan de Acción de conjunto con el Consejo de Dirección para solucionarlas deficiencias encontradas y que posibilitará en un futuro la valoración del estado de la empresa.

Este Plan de Acción se estructura en 4 fases principales: Diagnóstico y Confección, Aprobación, Ejecución, Evaluación.

Fase # 1 Diagnóstico y Confección. Aquí se efectúa la detección de las problemáticas principales de la cultura organizacional que resultaron de esta investigación, así como se confecciona el Plan de Acción.

Fase# 2 Aprobación: Se somete a aprobación del Consejo de Dirección el Plan de Acción propuesto, incrementándose con las soluciones propuestas por los miembros La aprobación final de este trabajo corresponde al colectivo de trabajadores en Asamblea General donde se logre el compromiso de estos con el apoyo, cumplimiento y extensión de este trabajo.

Fase# 3 Ejecución: Implementar el Plan de Acción en cada una de las dimensiones propuestas.

Fase# 4 Evaluación: Se evalúan los resultados de la implementación del Plan.

Systematized procedures, functions, regulations, information channels and report design, among others.

Using different media they know aspects of the history of the organization, its outstanding manufacturing excellence, innovation awards.

6. Characteristics of Managers.

Balance is ensured by the people in decision-making, and the status of worker motivation.

Time is used properly; it meets the delegation of authority.

It has the characteristics of the ideal manager that is updated whenever deemed necessary. Knowledge are strengthened for the position one takes into account the individual plan of learning needs. We have group solutions with the participation of employees, to a more participatory environment.

The Code of Ethics for Directors is the support of the values assumed by the Company.

Once diagnosed the main component elements of organizational culture, we propose an action plan together with the Board of Directors to solve deficiencies aware and enable a forward valuation of the company situation.

This Action Plan is structured in 4 main phases: Diagnosis and Preparation, Approval, Implementation, Evaluation.

Stage # 1 Diagnosis and Apparel: This is done to detect the major issues of organizational culture that resulted from this research and drawing up the Action Plan.

Stage # 2 Approval: Approval is submitted to the Board of Directors proposed Action Plan, increasing with the solutions proposed by the members Final approval of this work corresponds to the workforce at the General Assembly which is achieved with the commitment of these support compliance and extension of this work.

Step # 3 Implementation: Implement the Plan of Action in each of the proposed dimensions.

Step # 4 Evaluation: We evaluated the results of implementing the Plan.

Consideraciones Finales

Final considerations

Este diagnóstico enriquece y corrobora otros estudios donde se hacen generalizaciones de las manifestaciones de la cultura organizacional empresarial.

This diagnosis enriches and strengthens other studies which are generalizations of the manifestations of organizational culture business.

Los resultados indican que aunque en esta Empresa se manifiestan Paradigmas como:

The results indicate that although this Company Paradigm manifest as:

Aprendizaje sistemático, Aprendizaje según necesidades individuales y Funciones bien definidas. Existen paradigmas que se ponen de manifiesto con mayor frecuencia en los empresarios cubanos como: la dirección rígida y centralizada.

Systematic learning. Learning according to individual needs and well-defined functions. There are paradigms that show more often in Cuban entrepreneurs as rigid and centralized management.

Es significativo ver como la innovación tecnológica y la investigación no se manifiestan con fuerzas, cuestión que hay que potenciar en la empresa como uno de los pilares del desarrollo sostenible empresarial.

It is significant as technological innovation and research do not appear strong enough, an issue that must be promoted in the company as one of the pillars of sustainable development business.

En los indicadores de los sistemas culturales que se ponen de manifiesto con mayor frecuencia en los empresarios se destacan Actitud ante el trabajo, Ritos y ceremonias (reuniones, proceso de selección, asambleas, evaluaciones, incentivos), La preocupación de los miembros de la organización se centra en la empresa, creencias y valores.

In the indicators of cultural systems that show more often in the business stand out Attitude toward work, Rites and ceremonies (meetings, selection process, meetings, evaluations, incentives), the concern of members of the organization focuses on the company, beliefs and values.

Es importante mantener e incentivar estos resultados en función de potenciar los procesos y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

It is important to maintain and expand these results in terms of enhancing the processes and ensure compliance with the objectives.

Los indicadores de sistemas humanos que se ponen de manifiesto con mayor frecuencia en los empresarios cubanos son: El sistema de conocimiento y aprendizaje, Evaluación por resultados y La precisión, análisis y atención al detalle.

Indicators of human systems that show more often in Cuban entrepreneurs are: knowledge and learning system, assessment of results and accuracy, analysis and attention to detail.

Como se muestra en estos resultados se le da una gran importancia a aspectos realmente significativos para el desarrollo empresarial, los cuales hay que incentivar.

As shown in these results, we give a great importance to issues actually relevant for enterprise development, which should be encouraged.

En relación a los indicadores de los sistemas de gestión que se ponen de manifiesto con mayor frecuencia en los empresarios se puede apreciar: Orientación a los resultados, Tecnologías, Sistemas de Control.

In relation to indicators of management systems that show more often as a manifestation in businessmen, we can appreciate: Result Orientation, Technology, Control Systems.

Resulta interesante destacar que la innovación, los riesgos y el enfoque estratégico no se considera de forma significativa. Por lo que habrá que tomar acciones para mejorar esta orientación.

It results Interesting to highlight innovation, risk and strategic approach is not considered significant. therefore, you have to take actions to improve this approach.

Otra cuestión de interés derivada de los resultados de este y otros estudios es que la actitud ante el entorno no se tuvo en cuenta como de alta importancia, solo mediana y poca, algo que se debe incentivar porque el no tener cuenta su papel como un factor significativo de la dinámica cultural crearía un estado de inestabilidad en la empresa, lo que se potencia al no comprenderse la significación que tiene los procesos en la organización y seguir apostando a estructuras que no consideren los mismos.

Estos resultados son preliminares, aún hay que continuar la profundización de los paradigmas empresariales y potenciar aquellos que contribuyan al mejoramiento empresarial, así como reforzar los componentes de la cultura empresarial.

Es importante estudiar la cultura organizacional, ya que la identificación de sus paradigmas y de los indicadores de los sistemas de gestión, cultura y humanos, marcan los comportamientos de los individuos en la organización lo que contribuye al desarrollo de la sostenibilidad en la empresa.

Another issue of interest derived from the results of this and other studies is that the attitude toward the environment was not taken into account as highly important, only medium and low, something that should be stimulated because not having regard to their role as a factor significant cultural dynamics would create a state of instability in the company, which is enhanced by not having understood the significance of processes in the organization and continue betting structures that do not consider them.

These results are preliminary; there is still further deepening and enhancing those business paradigms that contribute to business improvement and to strengthen the components of corporate culture.

It is important to study the organizational culture, since the identification of their paradigms and indicators of management systems, and human culture, mark the behavior of individuals in the organization that contributes to sustainability in the company.

Bibliografía

1. Abravanel, H. (1982): Cultura Organizacional, Legi.
2. Alabart, Y. y Portuondo, A. L. (1999): La Cultura Organizacional. Una Variable a Considerar en la Competitividad Empresarial. Folletos Gerenciales. No. 3. CCED, MES.
3. Alabart, Y. (2003). "Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el sector empresarial holguinero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (ISJAE). La Habana. Cuba. 2003.
4. Alonso, J. y Castro, F. (1984): Cambio Cultural y Marketing. Revista Alta Dirección, No. 116, Barcelona.
5. Ambrioso, E. (1991): Cultura como Base de la Estrategia Empresarial. Alta Dirección. No. 158, Julio - Agosto.
6. Anzizu, José M. (1985): Cultura Organizativa Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa. Alta Dirección. No. 120, Barcelona.
7. Arana, M. y Valdés, R. (1998): Tecnología Apropiada: Una Concepción para una Cultura. Revista Economía y Desarrollo No. 2, Vol. 123, Julio - Diciembre.
8. Barber, I. (1989): ¿Cambio de Cultura o "Dejá Vu"? Revista Alta Dirección. No. 143, Barcelona.
9. Berger, B. (1993). La Cultura Empresarial. Guernika.
10. Cruz, T. "Fundamentos metodológicos para el estudio de la cultura organizacional". Tesis en opción al grado de doctor 2000. Universidad de La Habana, Cuba.
11. Drucker, P. (1993): Cultura de las Organizaciones. Úselas no las Pierdas Administración y Futuro. De los '90 en Adelante Sudamericana, Argentina.
12. García, S. y Ramírez. (1999): La Cultura Organizacional Material de Apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial. CEEC, C. Habana.
13. García S. y Anzizu, F. (1997): Dirección por Valores (D.P.V). Revista Alta Dirección No. 191.
14. García, R. J. (1989): Los Nuevos Valores Culturales en la Empresa. Alta Dirección, No. 143.
15. García, S. y Shimon. (1997): La Dirección por Valores. Macgraw Hill. Interamericana, España. S.A.
16. Gutiérrez, O. (1993): Diagnóstico de las Organizaciones Cubanas Retos y Perspectivas. Ponencia presentada en el Encuentro Caribeño de Alternativas de Producción, Trabajo y Gerencia, Diciembre, C. Habana.
17. López, LL. Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa del Este de la Habana. T. Diploma. 2010. Universidad de La Habana, Cuba.
18. Schein, Edgar. [1994], Cultura Empresarial y el Liderazgo./ Barcelona, Plaza & Jones