

**MODELO, METODOLOGÍA Y
HERRAMIENTAS, PARA EL
DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL.
RESULTADOS DE
INVESTIGACIÓN.**



**Dra. C. Yesmín Alabart Pino. Ph.D.
Doctorado en Ciencias Técnicas.**

III CONGRESO INTERNACIONAL.

RED PILARES.

**“LA ADMINISTRACIÓN Y LOS
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES EN
EL CONTEXTO LATINOAMERICANO”.**

**TEMÁTICA DEL CONGRESO: VIDA
SIMBÓLICA Y CULTURA EN LAS
ORGANIZACIONES.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
(UTEG)**

**GUAYACANES Y LA 5TA URDESA
CENTRAL.**

Ecuador. Guayaquil

yalabartpino@yahoo.es

**Modalidad de la Ponencia:
Resultados de investigaciones
terminadas.**

INTRODUCCIÓN.

La autora de este trabajo profundizó sobre la cultura organizacional en las condiciones cubanas a fin de contribuir a su estudio y mayor conocimiento en el país, para lo cual desarrolló una investigación conducente a una tesis doctoral.

Teniendo en cuenta que el estudio de la cultura organizacional sigue estando entre las prioridades de los estudios administrativos y de psicología organizacional Ruiz, Y. y Naranjo, J (2012), la presente investigación pretende mostrar la dinámica llevada a cabo por la autora para lograr el resultado propuesto y a la vez socializar dichos resultados con el objetivo de ampliar la aplicación de la metodología obtenida a otros contextos de América Latina, con lo cual la misma entraría dentro del debate académico y científico actual, para su aplicación con amplio alcance, la correspondiente validación y perfeccionamiento de la misma.

Para el desarrollo de este estudio la autora analizó la relación cultura desempeño desde la perspectiva de abordaje de Schein (1988), Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1982), Deal y Kennedy (1988) así como estudios más recientes como Martínez M. (2010), basado en el Modelo de Denison con aplicación en empresas colombianas. Al aplicar el método de expertos, en esta investigación se comprobó que la cultura organizacional tiene una incidencia significativa en el desempeño empresarial. Hidalgo (2003), Llano (2003), Schein (2003) Díaz (2003), Montequín (2003), Marcané (2003), Rodríguez (2003), Lamolla (2003), Quintero (2003) y otros, (citados en Alabart, 2003.p.25)

A su vez se ha demostrado el papel de la Cultura Organizacional en los procesos de cambio Deal y Kennedy (1982), Schein (1988), Robbins (1987), Thévenet (1992),García, S y Shimón, D (1997) Alabart (a, e ,f 2002),(2003)en los procesos de aprendizaje organizacional, Senge, P (1999), en la identidad de la empresa, Strategor (1995) y en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento. Abrabanel, H. et al. (1982), Schein (1988), Alabart (1995), (1997), (1998 b), (1999), (2002 f). (2003). Sin embargo, a pesar del reconocimiento de este fenómeno y su incidencia en la vida empresarial, se manifiesta a partir del resultado de un proceso investigativo, carencias en el orden metodológico, específicamente en cuanto a métodos e instrumentos que permitan abordar la Cultura Organizacional y la vez los existentes,

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

según criterio de la autora, no muestran un enfoque sistémico e integral a la hora de analizar este fenómeno y su incidencia en la vida empresarial.

Por lo que se formula el **problema científico** siguiente:

Los procedimientos metodológicos precedentes no reflejan con toda la integralidad y profundidad las relaciones entre el estilo de liderazgo, las variables *soft* y *hard*, y de éstas con el entorno, lo cual imposibilita diagnosticar el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización.

Se define como **Hipótesis**:

El diseño de una metodología que se sustente en las relaciones de coherencia, organicidad y adaptabilidad entre el estilo de liderazgo, las variables *soft* y *hard* y de éstas con el entorno, como premisas para el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización, permitirá diagnosticar cuáles de estas variables inciden negativamente en el Producto Cultural de aquella y consecuentemente definir las acciones correctivas que permitan resultados de efectividad.

Las variables a operacionalizar son las que integran el modelo y se diagnostican en la metodología desarrollada, ver cuadro 1.

Cuadro 1. Definiciones conceptuales y operacionales de las variables objeto de estudio. Elaborado por Alabart. Y. 2013 a partir de de Alabart, Y. (2003.p.64 y 65)

Variables Independientes:	Definición Conceptual:	Definiciones Operacionales:
Estilo de Liderazgo	Los diversos patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de dirigir a sus trabajadores y de influir en ellos. Incluye la motivación de los subordinados, la utilización eficaz de la comunicación y el resolver conflictos.	Entrevistas reiteradas para la determinación de presunciones culturales.
		Gráfica del perfil interior de la personalidad.
		Escala de evaluación de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio cultural.
Variables <i>Soft</i>	Son las que permiten una caracterización del sistema social	Entrevistas reiteradas para la determinación de presunciones culturales.

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

	de la organización y en tal sentido tienen en cuenta a los grupos, sus relaciones internas y las estructuras de pensamiento a partir de los cuales éstos orientan su conducta, incluyen indicadores tales como: creencias , valores, normas, actitudes, ideologías, presunciones, además de indicadores como los signos y símbolos, las tradiciones , la historia y las políticas que constituyen fuentes de información para el investigador cultural.	<p>Guía de observación de los signos y símbolos.</p> <p>Entrevista a fundadores.</p> <p>Encuesta sociométrica.</p> <p>Encuesta de clima.</p> <p>Encuesta de compromiso.</p> <p>Encuesta para la determinación de valores compartidos.</p> <p>Autoevaluación del Sistema de Valores de la organización.</p> <p>Encuesta para el diagnóstico de la Cultura Actual y Preferida.</p>
<i>Variables Hard</i>	Son las que permiten una caracterización del sistema estructural de la organización y en tal sentido se tienen en cuenta a los indicadores que constituyen el soporte del funcionamiento organizacional: objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos.	<p>Guía Metodológica para el diagnóstico de los subsistemas de Gestión empresarial.</p> <p>Entrevistas reiteradas para la determinación de presunciones culturales.</p> <p>Encuesta de clima organizacional que mide las determinantes de: la Cultura organizacional, la Estructura organizativa, el proceso organizativo y el material.</p> <p>Guía de observación de las reuniones.</p> <p>Guía de observación sobre cómo se desarrolla el proceso de solución de problemas y toma de decisiones.</p> <p>Encuesta para el diagnóstico de la Cultura Actual y Preferida.</p>
Entorno.	Se refiere a todos los elementos externos a la organización macroentorno y los que inciden directamente en el funcionamiento de la empresa microentorno.	<p>Análisis PEST.</p> <p>Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.</p>
Variable Dependiente.	Definición Conceptual	Definiciones Operacionales.

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

<p>Producto Cultural.</p>	<p>Resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las variables <i>soft</i>, y <i>hard</i> y de todos con el entorno, que trae como consecuencia determinados paradigmas, comportamientos y resultados que serán efectivos en la medida que dichas interacciones sean de coherencia, organicidad y adaptabilidad a las demandas del funcionamiento interno de la organización y la adaptación de está al entorno.</p>	<p>Resultados del diagnóstico de las variables <i>soft</i> y <i>hard</i>.</p> <p><u>Paradigmas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas reiteradas para la determinación de presunciones culturales. <p><u>Comportamientos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas reiteradas para la determinación de presunciones culturales. • Guías de observación sobre cómo se desarrolla el proceso de solución de problemas y toma de decisiones. <hr/> <p>Resultados de Eficiencia, Eficacia y Efectividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción. • Ventas • Gastos. • Cumplimiento de los objetivos de trabajo del período. • Criterio de los clientes de los productos y servicios. • Comportamiento de las utilidades. • Volumen de clientes. • Comportamiento de las líneas de productos y servicios. • Premios y Reconocimientos obtenidos
---------------------------	--	--

Como resultado de esta investigación la hipótesis quedó validada pues al aplicar el procedimiento metodológico, sustentado en el modelo teórico, junto al herramental que se propone, las organizaciones investigadas lograron detectar los problemas de disfuncionalidad y desincronización que se producen en las relaciones entre el estilo de liderazgo, las variables *soft*, *hard*, y de éstas con el entorno, como consecuencia de este resultado muchas de dichas organizaciones llevaron a cabo procesos de gestión del cambio en busca del funcionamiento orgánico y dinámico que les permitieron resultados de efectividad.

ENFOQUE TEÓRICO DESARROLLADO PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

A partir de los estudios de Mayo, E. (1933) y Barnard. C. (1930), Peters. T, Waterman. Jr., R. H (1982), y Schein (1988) se hace evidente la insuficiencia de los modelos tradicionales de comprensión de las organizaciones y a la vez era necesario distinguir dentro de estos modelos los elementos que hacen la diferencia entre los comportamientos organizacionales que garantizan la excelencia y los que conducen a la mediocridad, es en este contexto que surge el concepto de Cultura Organizacional.

En esta investigación se aborda la relación cultura organizacional –desempeño y en tal sentido se estudia la eficiencia organizacional desde un enfoque sistémico, no basado en medidas estáticas de eficiencia, sino en la calidad de sus procesos, este análisis se basa en relación de adaptación entre la cultura, estructura, estrategia y entorno reconociendo que si las relaciones entre estos elementos se desincronizan, trae consigo una pérdida de eficiencia y eficacia de la organización imposibilitando su capacidad de sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer. Es desde esta perspectiva que se analizará en esta investigación el **desempeño empresarial** entendido éste “como la capacidad de la empresa de lograr una relación compatible, orgánica y funcional entre las variables *soft* y *hard* que le permitan un comportamiento acorde a las demandas de sus principales actores externos e internos y en consecuencia resultados de eficiencia, eficacia y efectividad”. Alabart. Y. (2003 p. 21).

También se estudia la relación cultura-cambio organizacional desde la perspectiva de varios autores para muchos de ellos la importancia de la cultura resulta más clara y necesaria cuando una organización tiene que enfrentar un proceso de cambio. Según Deal y Kennedy (1988), Schein, E. (1988), Robbins (1994), Thévenet (1993), García, S. y Dolan, S.M, 1996, Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1982).

Atendiendo a que, el fenómeno de la cultura a nivel organizacional se ha constituido en foco de lo que se investiga y discute actualmente, se demuestra que lo que realmente está en la mira de las investigaciones culturales **es el problema metodológico** para abordar el mismo.

En esta investigación se inicia con la búsqueda de un concepto integrador que defina la cultura organizacional y permita vincularla al desempeño de las organizaciones para lo cual se partió del análisis de los diferentes enfoques, y conceptos dados por diferentes autores y los principales términos empleados por ellos, para este análisis

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

se aplicó el método de análisis clúster jerárquico, obteniéndose el conjunto de conceptos analizados forma tres grupos.

Tabla 1. Estructura de los grupos que se forman a partir de los principales términos empleados en la conceptualización de la Cultura Organizacional. Tomado de Alabart, Y. (2003. p.13)

Grupos	Términos	% de frecuencia	Autores
I	Símbolos, creencias, formas de conducirse, paradigmas, sistema de significados compartidos.	Entre 20 y 26,7.	Pettigrew(1979),Smirchich (1983), Schein (1988), Barnett (1990), Robbins (1991), Thévenet (1992).
II	Normas y valores	Más del 30.	Homans (1950), Katz y Khan (1970), Deal y Kennedy (1982), Ansoff (1985), Schein(1988), Thévenet (1992), Cruz, Cordero (2000).
III	Filosofía, reglas, ambiente o clima, presunciones.	Entre 6 y 10.	Taquiri y Litwin (1968), Katz y Khan (1970), Vanmaanen (1976), Schein (1988), Ouchi, Pascale y Athos (1981), Riti y Funkhouser (1982).

Al aplicar el método de concordancia de Friedman y luego el de Kendall se obtienen valores de 47.614*** y 0.309,*** respectivamente, lo que significa que existe concordancia altamente significativa entre los autores para definir la Cultura Organizacional; los términos más empleados son : **Valores y Normas**, y en menor medida pero también con una frecuencia significativa, **Símbolos, Creencias y Paradigmas**.

Schein (1988) y Thévenet (1992) son los autores que con mayor profundidad tratan este concepto y ambos coinciden en utilizar el término **Paradigmas/ Referencias**.

Sin embargo, ninguna de las definiciones referidas en la literatura y analizadas en este estudio ha demostrado, al menos de forma explícita, la relación entre las variables reconocidas por la mayoría de los autores que forman la cultura (valores, creencias, actitudes, paradigmas) las que de ahora en adelante llamaremos variables *soft* (blandas) y variables *hard* (duras) (estructuras, estrategias, sistemas, procesos, oficio, otras) y que están vinculadas a la Gestión Empresarial y la de ambas variables con el entorno.

A tales efectos Alabart y Portuondo formulan 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. Alabart. Y. (2003.p.15).

El concepto aquí esbozado por Portuondo y la autora reconoce que a partir de esas interacciones y teniendo en cuenta la calidad de las mismas se formará un conjunto de referencias, ahora bien, a las ciencias de la administración no le interesa estudiar la cultura como fenómeno organizacional porque sí, sino porque ésta ha demostrado un nivel de incidencia en los sistemas de gestión, de este modo, a gerentes, trabajadores, consultores, les debe preocupar cómo gerenciar la cultura, cómo lograr que refuerce las prácticas administrativas que han dado resultado, y a su vez, que estas prácticas se basen en aquellas referencias que funcionan y a la vez dichas referencias deben aprenderse de aquellos Sistemas de Gestión eficaces.

Con la visión anterior, en la investigación, como segunda parte se estudiaron doce procedimientos metodológicos, Schein (1988), Lorsch (1986), Boyer y Equilbey (1986), Cardona (1986), Robbins (1987), Calori, Livian y Sanin (1989), Pérez Narbona (1991), Thévenet (1992), Otero D. (1994). García S. Y Shimon D. (1997), Cruz T. (2000), Alabart.Y. (2002) los cuales se analizan ventajas y limitaciones, pero además para un análisis más profundo de los mismos se aplicó el análisis Clúster jerárquico, se obtiene el dendograma con la estructuración de los procedimientos metodológicos. (Ver Anexo 1. Procedimientos metodológicos precedentes)

Al realizar un corte del árbol en el nivel 9 se forman cuatro grupos de procedimientos metodológicos, el primero lo conforman el modelo de Edgar Schein (1988), Maurice Thévenet (1992), Cruz Cordero (2000) y Alabart (2002), éstos se caracterizan por utilizar una gran cantidad de indicadores propios tanto de los Sistemas Culturales,

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

como de Gestión y Humanos, Schein el 69%, Thévenet y Cruz Cordero el 72.4% y Alabart el 89.7%. (2002).

Se observan además en el dendograma, tres grupos de procedimientos metodológicos que se agrupan por la similitud de los indicadores, utilizados de la siguiente forma: los procedimientos metodológicos de Lorsch (1986), Boyer y Equilbey (1986) y García S. y Simón D.(1997), estos autores le dan un peso importante a las **creencias** y los **valores** y utilizan el 51.7%, el 34.5% y 37.9% de los indicadores, respectivamente; los procedimientos metodológicos de Cardona (1986), Pérez Narbona (1991) y Otero D.(1994) estos autores le dan un peso mayor a los indicadores de los **sistemas de gestión y humanos** y utilizan el 24.1%, el primero y el último de los procedimientos metodológicos de este grupo y el 20.7% el segundo, estos autores en comparación con el resto de los grupos son los que menos indicadores utilizan en el diagnóstico de la cultura organizacional. El último grupo lo integran los procedimientos metodológicos de Robbins (1987) y Calori (1989), estos autores tienen un comportamiento similar al grupo anterior y utilizan el 34.5% y 31.0% de los indicadores, respectivamente.

Al aplicar los mismos métodos a través del paquete estadístico SPSS pero en este caso para analizar la presencia de los indicadores en cada uno de los procedimientos metodológicos, se obtiene el dendograma al cual al hacerle un corte por el nivel 15 se forma seis grupos.

Como se destaca, las variables más utilizadas por los diferentes procedimientos metodológicos son las que se agrupan 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 es como se describe a continuación:

La totalidad de los procedimientos metodológicos 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% le da un peso significativo al **enfoque estratégico** y la **estructura organizativa**. En el resto de los grupos se manifiestan los indicadores con un porcentaje menor de frecuencia de aparición pero además se agrupan teniendo en cuenta un vínculo conceptual a los efectos del diagnóstico.

Además de los métodos anteriores se aplicó el método Delphi para lo cual se seleccionaron 28 expertos internacionales, de los cuales 23 (82%) son Doctores, 5

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

(18%) Másteres, para la selección de los mismos se determinó el coeficiente de competencia de cada uno, seleccionándose aquellos que poseen un coeficiente de competencia alto (mayor o igual que 0.8).

A los expertos se les preguntó acerca de cuáles indicadores tendría en cuenta para el diagnóstico de la Cultura Organizacional en una organización, se evaluó el resultado de las respuestas de los expertos a través de la moda y en cuanto a la concordancia de los mismos, se aplicó Friedman y Kendall para los indicadores de los Sistemas Culturales, los valores fueron de 109.559*** y 0.312,*** respectivamente; para los indicadores de los Sistemas de Gestión los valores fueron de 83.566*** y 0.310*** y para los indicadores de los Sistemas Humanos fueron de 59.404*** y 0.367*** demostrándose en todos los casos total concordancia entre los expertos. La segunda pregunta fue sobre el nivel de interrelación y adaptabilidad entre los indicadores de los sistemas culturales y los de los sistemas de gestión y si estos influyen en el funcionamiento orgánico de la organización y las respuestas en la totalidad de los casos fue positiva, en la tercera pregunta se aborda la incidencia de la Cultura Organizacional en el desempeño empresarial en cuyo caso el 96% de las respuestas fueron afirmativas.

A partir del resultado del método de expertos se puede concluir que el nivel de interrelación y adaptabilidad entre los Sistemas Culturales y de Gestión influye en el funcionamiento orgánico de la empresa, sin embargo, los procedimientos metodológicos precedentes a pesar de incluir algunos de estos indicadores no evalúan la connotación que tiene en el funcionamiento de la empresa **la interrelación entre ellos y de éstos con el entorno**, al menos de una forma integral, lo cual influye en que, a pesar de reconocerse teóricamente la influencia de la cultura en el desempeño, no exista una forma práctica de demostrarlo y en que se limite la visión y alcance que se tiene en las organizaciones acerca de la cultura al tratarla de encasillar en una determinada clasificación o tipo, al predecir el tipo de cultura que le conviene a la empresa.

Esto, como manifiesta uno de los expertos puede dar resultados en una organización y no en otras, lo que demuestra que no existe un tipo de cultura más eficaz que otra, sino que la influencia de ésta en el desempeño está condicionada a la calidad de la

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

adaptabilidad e interrelación entre los Sistemas Culturales, de Gestión y Humanos y de éstos con el entorno.

Es de destacar que aunque esta investigación es un resultado terminado, se continuará investigando en los aspectos teóricos metodológicos en busca de la mejora en la medición de la relación cultura organizacional- desempeño y en este sentido se han revisado los trabajos de Martínez, M. (2010) donde se muestra esta relación a partir del modelo de Denison y los trabajos de Ruiz, Y. Y Naranjo, J (2012) donde abordan el estudio de la cultura organizacional en organizaciones colombianas.

OBJETIVOS.

1. Analizar las concepciones y fundamentos teóricos y metodológicos relativos a la cultura organizacional, así como los factores e indicadores que la definen.
2. Mostrar la dinámica seguida para el diseño de una metodología para el diagnóstico de la Cultura Organizacional que permite caracterizar las relaciones entre el estilo de liderazgo, las variables *soft*, *hard*, y de éstas con el entorno y en tal sentido detectar en qué elementos se produce la desincronización del sistema, impidiéndole a la organización obtener los niveles de desempeño esperados.
3. Socializar la metodología propuesta para su posible aplicación en organizaciones de América Latina, a través del desarrollo de un proyecto integrador u otras vías y formas que los interesados acuerden.

MÉTODOS.

En el desarrollo de esta investigación se emplearon de forma interrelacionada métodos del conocimiento teórico y empírico, cuantitativo y cualitativo, con una concepción multimétodo, multitécnica.

Para el análisis estadístico se trabajó con el enfoque multivariado por la cantidad de indicadores que se utilizan y la necesidad de analizar la interrelación entre ellos. Se empleó el método Clúster, por el paquete de programas estadístico “Statistic Program for Social Sciences” (SPSS) como método de unión de los individuos el método de Ward, los métodos bibliométricos (Análisis de citas conjuntas) para analizar los principales términos utilizados por los autores para definir la Cultura Organizacional y de igual forma para identificar los principales indicadores utilizados en los procedimientos metodológicos existentes para el diagnóstico de este fenómeno.

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

Se aplicó el análisis de correlación de Kendall y el análisis de correlación de Kappa y el de Friedman para determinar el grado de concordancia entre los expertos respecto a los términos utilizados para definir la Cultura Organizacional y para los indicadores necesarios para efectuar un diagnóstico válido de este fenómeno. Así como 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 procedimientos metodológicos estudiados.

Para el procesamiento de los cuestionarios y encuestas se utilizaron 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 cualitativo obtenidos de la entrevistas se hizo una categorización de los discursos y para el caso de las guías de observación se hizo la descripción de los sucesos, de esa forma en ambos casos se obtuvo la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación.

Los resultados se obtuvieron mediante la aplicación del procedimiento a un grupo de organizaciones del sector público, cooperativo y emergente (empresas de propiedad mixta) empleando un muestro por cuotas constituyéndose la población con el personal de la cumbre estratégica, línea media y núcleo operativo. Las encuestas fueron válidas en el 45% de los casos, lo cual fue tomado como porcentaje de muestreo.

RESULTADOS.

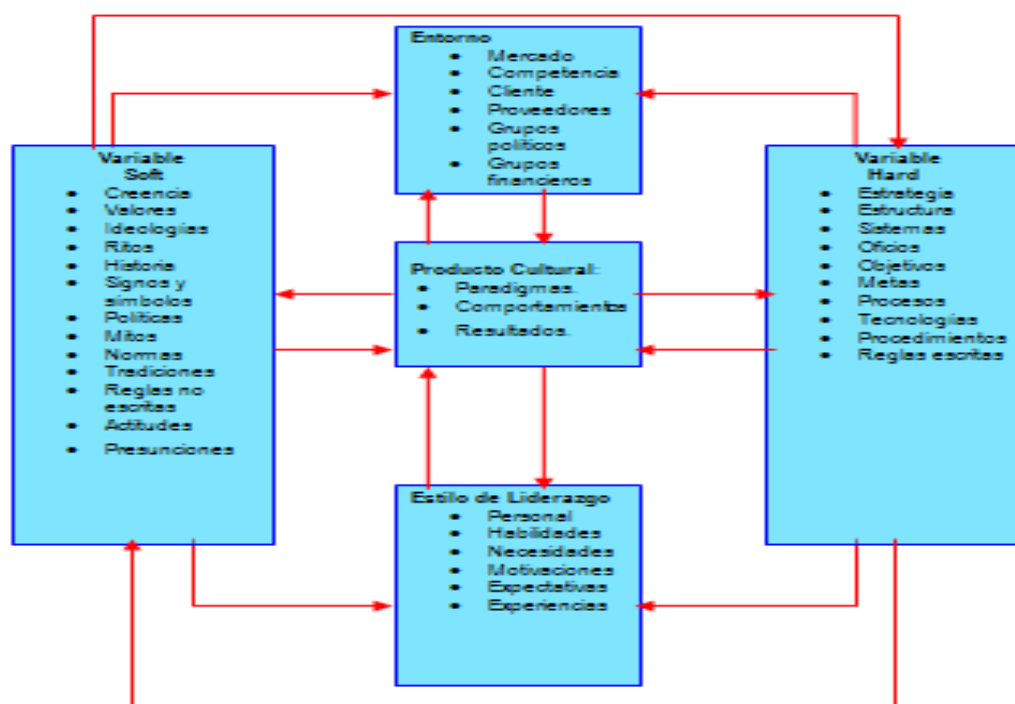
Constituyen un **primer resultado** de esta investigación el estudio de los conceptos de cultura organizacional, con el correspondiente análisis estadístico, lo cual permitió la definición de **un concepto propio** junto a Portuondo AL, que en criterio de los autores relaciona la cultura organizacional con el desempeño.

Un **segundo resultado es el análisis de los indicadores** que se han usado por otros procedimientos metodológicos para el diagnóstico de la cultura organizacional **y las ventajas y limitaciones que como procedimientos**, a juicio de la autora, junto al resultado del análisis estadístico, **manifiestan los mismos**.

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

Un tercer resultado es el modelo teórico junto al procedimiento metodológico y el herramental propuesto que han permitido en las organizaciones estudiadas hacer un diagnóstico integral de la cultura organizacional.

El modelo, se caracteriza por su **integralidad y profundidad**, pues no se basa en criterios tales como: el tipo de cultura que le conviene a la empresa, o la cultura que se desarrolla en las empresas a partir de sus relaciones de propiedad, sino en un criterio mucho más amplio y abarcador, que contiene conceptos tan amplios como son: **la coherencia, la organicidad la adaptabilidad entre el estilo de liderazgo, las variables soft y hard y de éstas con el entorno**, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la organización; no atado a un determinado esquema o modelo de desarrollo, que puede funcionar hoy para un determinado entorno, sin embargo puede ser muy infuncional mañana cuando cambien las condiciones de este último. Ver **Fig. 1. Modelo que interrelaciona las variables estilo de Liderazgo, variables soft, hard, entorno y producto cultural.** Alabart, Y. (2003)



Dentro del mismo se tienen en cuenta cinco grandes grupos de variables, en su base el estilo de liderazgo que predomina en la organización. Este gran grupo establece sus relaciones con los cuatro grupos restantes las cuales deben ser de

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

compatibilidad y organicidad. Este grupo (Estilo de Liderazgo) determina el tipo de variables *soft* y *hard* que se instauran en la organización, entre las cuales a su vez deben existir relaciones de compatibilidad para garantizar su funcionabilidad; como resultado de la interacción entre estos tres grandes grupos de variables surge el producto cultural.

METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Para la realización del diagnóstico, se elaboró una metodología de trabajo, (Ver Anexo 2) teniendo como base el modelo propuesto, dicha metodología le permite a la organización objeto de estudio, diagnosticar qué elementos dentro de su sistema de gestión le impiden adaptarse al entorno y obtener los resultados deseados.

Cuadro 2. Validación de los resultados. Síntesis de aplicación en una empresa de producción artesanal. Adaptado de de Alabart, Y. (2003)

Producto Cultural.	Resultados.
Paradigmas:	<ul style="list-style-type: none">• Mentalidad en el corto plazo.• Espíritu de Equipo.• Los problemas se resuelven con el criterio de expertos o consultores.• Actitud reactiva ante el entorno.
Eficiencia:	<p>Se sobrecumplió la producción mercantil en un 9%; el sobrecumplimiento de la producción destinada al mercado industrial en un 26%; las producciones de amplia demanda popular alcanzaron un 6%; y la producción de artesanía alcanzó un 17%.</p> <p>La empresa mantiene un comportamiento favorable respecto a los indicadores de eficiencia relacionados con los costos de producción y ventas, no así con los relacionados con los gastos de salario y productividad (crecimiento del 10% en el primer caso y un incumplimiento del 7% en el segundo), motivado esto último por la falta de materia prima lo que trae consigo aumento del gasto de salario sin respaldo productivo.</p> <p>Ello, unido a las debilidades en las variables <i>hard</i>, incluida la no implantación de un Sistema de Calidad, y a que ésta no constituye un valor arraigado dentro de la cultura de la organización, hace que la norma de rendimiento "cumplir con eficiencia lo establecido" este consensuada a</p>

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

	<p>nivel de Cumbre Estratégica, pero no a nivel de Núcleo Operativo, que es en definitiva el que lleva a cabo la producción.</p>
<p>Eficacia:</p>	<p>La organización de un total de 12 objetivos de trabajo que tiene se evalúa de bien en 10, para un 84% y de regular en 2, para un (16%). Entre los más importantes cumplidos por la empresa se relacionan los siguientes:</p> <p>Se sobrecumplieron las ventas totales en un 7%, destacándose las ventas de artesanía, insumos al turismo y al mercado industrial, con un comportamiento de 107, 142 y 122%, respectivamente.</p> <p>Se realizaron 323 diseños de los 367 planificados, para un 113% de cumplimiento.</p> <p>Se generaron 303 nuevos empleos para un 115% de cumplimiento, se mejoraron las condiciones de trabajo (iluminación, ventilación, alimentación).</p> <p>De los 13 directivos, 10 se acogen a alguna modalidad de capacitación, especialmente Maestrías y Diplomados, se han realizado 367 acciones de capacitación técnica y conocimientos generales para un 104% de cumplimiento.</p> <p>La empresa está en la fase de diagnóstico para la implantación de un Programa de Mejora Continua.</p>
<p>Efectividad.</p>	<p>La empresa muestra un crecimiento de un 20% en su volumen de clientes, sin embargo se enfrenta a la dificultad de que las debilidades en las variables hard y la actitud reactiva ante el entorno no le permiten una satisfacción plena del cliente, tanto en volumen, como en oportunidad. Ha insertado nuevas líneas de productos a su cartera; ha obtenido Premios y Reconocimientos en Ferias y Eventos.</p> <p>A pesar de estos avances aún no se muestra una utilidad sostenida motivada entre otros factores a una cultura organizacional no compartida con igual intensidad a todos los niveles de la estructura de la empresa, una actitud reactiva ante el entorno, y a desincronizaciones entre los factores del proceso productivo.</p>

CONCLUSIONES.

- Como resultado de la amplia revisión bibliográfica, el estudio de los diferentes enfoques y procedimientos de diagnóstico precedentes y la aplicación de métodos de expertos, permitió diseñar un modelo que propone las variables y se sustenta en una metodología y en los instrumentos y herramientas que permiten:

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

- Evaluar globalmente el funcionamiento de una organización, al realizar un diagnóstico de sus componentes más importantes: estilo de liderazgo, variables (*hard*) y variables (*soft*).
 - Diagnosticar en que indicadores se presenta la desincronización lo que no le permite a la empresa funcionar orgánicamente.
 - Identificar la forma en que la empresa cree que debe relacionarse con el entorno, los mecanismos y estrategias que establecen y la factibilidad o no de los mismos para obtener la eficacia que este demanda.
 - Predecir el efecto de cualquier proceso de cambio, a partir de un conocimiento profundo de cuáles son las creencias, valores y paradigmas que son compartidos en la organización.
 - Determinar el estado del clima organizacional y la definición de los vínculos entre los miembros de la empresa.
 - Diseñar estrategias de entrada a la organización para la realización de cualquier proceso de consultoría y cambio, utilizando las principales fortalezas de la cultura existente, atenuando la resistencia y logrando cambios endógenos.
- El procedimiento metodológico propuesto permitió validar la hipótesis planteada al inicio de esta investigación, demostrando la integralidad y profundidad de los diagnósticos realizados en las empresas al hacer un estudio del estilo de liderazgo, las variables *soft* y *hard* y la relación de estas en un entorno dado, determinándose qué variables provocaban la desincronización del sistema objeto de estudio y en consecuencia implementar acciones correctivas.

RECOMENDACIONES.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la cultura organizacional para enfrentar procesos de cambio recomendamos:

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

1. La aplicación de la metodología propuesta para enfrentar cualquier intervención / consultoría en organizaciones en el contexto estudiado y valorar su aplicabilidad en el sector empresarial de América Latina.
2. Hacer estudios sobre las características de la cultura en las organizaciones, lo cual permite conocer los paradigmas que favorecen y entorpecen y a su vez gerenciar la cultura como una variable más dentro del Sistema de Gestión.
3. Profundizar en este tipo de estudios para que sus resultados sean incluidos en los casos de que exista el tema de la Cultura Organizacional en los programas de Postgrado, Diplomados, Maestrías y Doctorados valorando la influencia de la Cultura Organizacional en los procesos de cambio y en el desempeño empresarial, desde la perspectiva aquí abordada, con enfoque más global de otras realidades latinoamericanas, así como incluir otras perspectivas de estudio.
4. Divulgar los resultados obtenidos en monografías, artículos, congresos y libros a fin de facilitar la generalización de los conocimientos, técnicas y herramientas diseñados, así como la pertinencia de sus resultados.
5. Profundizar en investigaciones específicas que por su complejidad e importancia complementan la investigación realizada, especialmente las relacionadas con el Comportamiento Organizacional, el Desarrollo Organizacional y los Procesos de Cambio en el sector empresarial latinoamericano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Abravanel, H. Allayre, Y.A. y Firsirotu, M. et al. (1982). *Teorías sobre Cultura organizacional*. Colombia: Legis Editores. S.A.
- Alabart, Y. (1995). *Diagnóstico de la Cultura Empresarial en el Motel Mirador de Mayabe*. Ponencia presentada en el Evento Internacional. La Habana: "Cultura y Desarrollo: Retos y Estrategias".
- Alabart, Y. (1997). *La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de la Universidad de Holguín*. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Ciencias. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría." La Habana. Cuba.

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

- Alabart, Y. (1998.b). La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las Empresas. Monografía. Revista Electrónica. *Ciencias Holguín*. (2). p. 1-12
- Alabart, Y. y Portuondo. A.L. (1999). La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las Empresas. *Folleto Gerencial*. 3. (3) Marzo. p. 4-20.
- Alabart, Y. (2002.f). Cambio Cultural, a partir de la implementación de procesos de mejora continua en la empresa cubana. Extraído el 15 de junio de 2013 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/yeculcu.htm>.
- Alabart, Y. (2003.a). Papel de las Universidades en la transformación de la Cultura Organizacional, en el entorno empresarial cubano, a través de la formación de competencias profesionales. *Revista Cubana de Educación Superior*. 23(2). ISSN.0257-4314.p.33-47.
- Alabart, Y. (2003. b). *Contribución al diagnóstico de la Cultura organizacional en el sector empresarial holguinero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José A, Echeverría”. La Habana.Cuba.
- Alabart. Y. (2004) Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación. *Folleto Gerenciales*.8. (1). ISSN 1726-5851. RNPS: 0488.p 37-51.
- Alabart. Y. (2005).Diagnostico de la Cultura Organizacional su aplicación el sector turístico. *Revista Retos Turísticos* .2 (3).ISSN 1681-9713.p 20-35.
- Alabart. Y. (2011.). Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. *Revista Ciencia y Tecnología*. (1). ISSN 1390-6321. p. 12-22
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. Cambridge.
- Boyer, E. y Equilbey. Tomado de Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management* Madrid.: Editorial Ariel Económica.
- Calori, R. y Atanel, T. (1989). *L. Action strategique: Le management transformateur*. Editions d'Organisation.
- Cardona, José M. (1988). *Crear y Sobrevivir. Cómo evolucionan y prosperan las empresas*: Ediciones Díaz de Santos. España.

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

- Cruz T. (2001). *Indicaciones Metodológicas para el estudio de la Cultura organizacional en la empresa de refrigeración del MINAL*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana.Cuba.
- Deal y Kennedy. (1988). *Cultura Corporativa*. México:Ediciones Fondo Educativo Interamericano.
- García, S y Shimón D. (1997). *Dirección por valores*. España: Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. S.A .
- Lorsh, J.W. (1983). *Decision making on the top*. New York : Basic Books.
- Martínez M. (Jan./June 2010.). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración* .23 (40) Bogotá. pp.163-187. Extraído el 20 de julio de 2013 desde la base de datos <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>
- Mayo, E. (1933). *The human problems and industrial efficiency*. New York: McMillan.Co.
- Otero, D. (1994). *Cultura Organizacional*. Material de apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana. Cuba.
- Pérez Narbona, J. (1991): *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.Cuba.
- Peters, T.A. y Waterman Jr., R. H. (1982). *In search of Excellence*. New York. Harper y Row.
- Ruiz, Y. y Naranjo, J (2012) La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 8 (2) pp. 285-299. Extraído el 20 de julio de 2013 en <http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- Senge P. (1999). *La quinta disciplina en la práctica*. México.: Editorial Granica S.A.

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

Strategor. (1995) *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. España: Editorial Biblio Empresa.

Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. España: Editorial Díaz de Santos, S.A.

Thévenet, M. (1996). *La cultura empresarial*. España: Editorial Díaz de Santos, S.A.

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

Anexo 1. Procedimientos metodológicos precedentes. Ventajas y limitaciones.

Tomado de Alabart, Y. (2003. Anexo 3)

Autores / Año	Modelo	Limitaciones / Ventajas
Schein (1985).	<p>El enfoque que sigue este investigador es el referido a la entrevista clínica reiterada.</p> <p>Esta supone una serie de encuentros y exploraciones conjuntas entre el investigador y sujetos integrados que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma.</p> <p>Recopila datos de distintas categorías y un resumen de las dimensiones atendiendo a lo siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Relación de la empresa con su entorno. ◆ Naturaleza de la realidad y la verdad; ◆ La naturaleza del género humano ◆ La naturaleza de la actividad humana. ◆ La naturaleza de las relaciones humanas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para llevar a cabo el diagnóstico cultural. ▪ Define los niveles en que se manifiesta la cultura: <ol style="list-style-type: none"> 1. Artefactos Visibles. 2. Valores. 3. Presunciones básicas. ▪ Reconoce el nivel de los paradigmas para un diagnóstico certero. ▪ Se trata el análisis de la cultura desde una perspectiva profunda e integral. ▪ Constituye la base en que se han fundamentado las metodologías de muchos autores.
Lorsch (1986).	<p>Propone unos cuestionarios a contestar por los directivos de las empresas, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de éstos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creencias acerca de objetivos. • Creencias acerca de competencias. • Creencias acerca de Recursos Humanos. • Creencias acerca del comportamiento en relación con los productos- mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la Cultura. ▪ No define los niveles en que se manifiesta la Cultura. ▪ El análisis queda al nivel de creencias y no llega a niveles profundos como los paradigmas. ▪ No es amplio en el conjunto de métodos y herramientas a emplear para un diagnóstico certero. ▪ Trata de identificar las creencias y actitudes de los directivos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa como son los: objetivos, competencias, Recursos Humanos, productos- mercados.
Boyer y Equilbey (1986).	<p>Consideran que para identificar la cultura debe obtener datos relativos a:</p> <p>Historia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principales dirigentes • Estructuras • Relaciones empresa - entorno • Grupos de poder <p>Fundadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos personales • Formación • Procedencia • Motivación <p>Signos y símbolos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ritos, Slogan • Actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. ▪ Analiza el comportamiento de las personas dentro de la categoría signos y símbolos sin embargo existen comportamientos dentro de la empresa que no siempre responden a la cultura y sí a factores de contingencia. ▪ El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas. ▪ Se centra fundamentalmente en el lado humano de la organización, no reconociendo ampliamente el papel de la cultura en las aquí llamadas variables <i>hard</i>, las cuales pueden ser decisivas en el desempeño eficiente, efectivo y eficaz de la organización ▪ Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional.

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamientos • Historia <p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores declarados • Valores aparentes • Empleo de los valores en la comunicación interna <p>Oficio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber - hacer (Know - how) • Habilidades ligadas a su actividad • Habilidades para el futuro <p>Esta información se recoge mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización y los datos elaborados por esta sobre personal, rendimiento, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.
Cardona (1986).	<p>El proceso que sigue para el estudio de la cultura lo fundamenta en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos que centra en siete aspectos, los cuales son:</p> <p>¿Cómo se llega a definir la estrategia?</p> <p>¿Cómo se toman las principales decisiones?</p> <p>¿Con qué criterios se distribuye el poder?</p> <p>¿Cómo son las relaciones internas?</p> <p>¿Conceptos que se tiene de las personas?</p> <p>¿Cómo se promocionan las personas?</p> <p>¿Qué aspectos son difíciles de cambiar?</p> <p>Este autor incluye la proyección de la Cultura Deseada denominándola "Principios Cultural."</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. ▪ El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas. ▪ No reconoce variables para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales. ▪ No define instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico. ▪ Incluye en sus preguntas elementos de gestión y cambio así como del comportamiento organizacional
Robbins (1987).	<p>Considera que las características centrales que definen la cultura de una organización son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La identidad de los miembros. 2. Énfasis en el grupo 3. El enfoque hacia las personas. 4. Integración en entidades. 5. El control. 6. Tolerancia al riesgo. 7. Los criterios para recompensar. 8. Tolerancia al conflicto. 9. Perfil hacia los fines o los medios. 10. Enfoque hacia un sistema abierto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. ▪ El análisis se queda a nivel de percepciones comunes y no llega al nivel de paradigmas. ▪ Propone un solo instrumento con el cual es imposible diagnosticar con profundidad la cultura organizacional. ▪ Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura. ▪ Es un instrumento sencillo pero de largo alcance.

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

<p>Calori, Livian y Sanin (1989)</p>	<p>Estos autores elaboraron un cuestionario que incluye 60 variables que clasifican en dos grandes grupos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Los valores "morales y relacionales"</u> de las 60 variables 42 pertenecen a este grupo, lo que muestra la importancia que se le da a los mismos. Entre ellos se encuentran: Integridad, solidaridad, confianza, autoridad, orden y respeto de las reglas, competencia interna, e individualismo, cooperación interna y espíritu de equipo, relación de la empresa con sus miembros y con el entorno social, actitud ante el cambio, ante el riesgo, importancia de la innovación y apertura al entorno. • <u>Los valores "económicos"</u> incluyen variables tales como: relaciones con los clientes, proximidad, dedicación compromiso y saber hacer del personal, desempeño de la empresa, rentabilidad y productividad. <p>Incluyen además preguntas sobre la gestión relativas a: objetivo, reclutamiento, innovación, relaciones jerárquicas e interpersonales, sistemas de información, sistemas de planificación, relaciones con los clientes, con el entorno y con los competidores.</p> <p>Una vez recopilada la información se procede la identificación y validación de los componentes básicos de la cultura, describiendo su estado actual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. ▪ El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas. ▪ Sólo considera como variables un conjunto de valores que por demás no es amplio el análisis en su clasificación ▪ Dentro de los valores económicos analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente y conocimientos del personal. ▪ Se preocupa por elementos de la gestión gerencial.
<p>Pérez Narbona (1991).</p>	<p>Utiliza la observación y la entrevista para recopilar la amplia gama de aspectos que incluye la guía relacionados entre otros con:</p> <p>Los jefes; las personas; el tiempo; el espacio; potencialidades de las personas; con relación al entorno; relaciones entre las personas; relaciones empresariales de autoridad; relaciones empresariales informales; tecnología de dirección; captaciones sobre el entorno; subculturas existentes, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. ▪ El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas. ▪ No es amplio en el análisis de signos y símbolos. ▪ No es amplio en la utilización de instrumentos de diagnóstico. ▪ Considera el nivel de las presunciones, elementos de Gestión empresarial y un conjunto importante de variables que caracterizan la cultura organizacional.
<p>Maurice Thevénet (1992)</p>	<p>Se basa en la búsqueda de una hipótesis y la verificación de la misma a través del trabajo grupal. Hace énfasis en el D.O como método de intervención. Analiza como elementos a diagnosticar: el fundador, historia, oficio, valores, signos. Propone como etapas para el diagnóstico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nivel de las manifestaciones: Elementos del entorno, signos culturales, valores, símbolos, evidencias. I Nivel de análisis: -Reagrupamiento en términos de: Regularidades, coherencias, lógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define métodos e instrumentos. ▪ Define las etapas en que se manifiesta la cultura. ▪ Es amplio en el análisis de los elementos para la Auditoría de la cultura. ▪ Explica los paradigmas abordados por Schein y en su modelo explica lo que él considera referencias válidas.

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

	<p>II Nivel de análisis. -Definición de las características de la Cultura: Primera: Reducción de la ansiedad. Actual: de adaptación al entorno e integración interna.</p>	
García, S. y Shimon, D. (1997).	<p>Estos autores proponen un procedimiento para poner en práctica la Dirección por Valores, este consta de las siguientes fases:</p> <p>Fase 0: Existencia de Liderazgo legitimador del empleo de recursos. Fase I: Destilado de valores esenciales compartidos. Fase II: Desarrollo de equipos de proyecto. Fase III: Política de personas basada en valores. Fase IV: Auditoría de valores operativos. En esta Fase denominada Auditoría de valores o Auditoría Cultural miden la coherencia entre el "discurso directivo" sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre tal discurso. Para recopilar los datos emplean diversas fuentes de información como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los niveles jerárquicos. • Entrevistas a los grupos a que hacen referencia los directivos. • Seguimiento de las conductas que deberían derivarse de los valores del discurso directivo. • Análisis de los rituales de la empresa. • Sesiones con grupos heterogéneos (Focus Group). • Sesiones de técnicas de grupo nominal. • Sondeos de opinión Masiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas. ▪ Definen los niveles en que se manifiesta la Cultura: <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel observable o explícito: Imagen externa, Procedimientos. 2. Nivel nuclear o implícito: Creencias y valores. ▪ Reconoce el papel fundamental del liderazgo en la formación de la cultura y en los procesos de cambio. ▪ Hace un análisis más amplio de los valores. ▪ Vincula la cultura a la estrategia. ▪ Emplean diversas fuentes de información.
Cruz Cordero (2000)	<p>Los pasos propuestos para el estudio de la Cultura Organizacional son los siguientes:</p> <p>I.- Pre-análisis de la Organización.</p> <p>II.- Estudio de la Organización en su Entorno.</p> <p>III.- Estudio Organizativo Jerárquico - Productivo/servicio de la Organización.</p> <p>IV.- Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas, y de los Principales Flujos informativos.</p> <p>V.- Caracterización de los trabajadores.</p> <p>VI.- Caracterización del Consejo de Dirección.</p> <p>VII.-Diagnóstico de la Cultura Organizacional.</p> <p>VIII.-Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son indicaciones más propias de un proceso de consultoría que de un diagnóstico de la Cultura Organizacional. ▪ Define técnicas e instrumentos a utilizar. ▪ Define los procesos a realizar, las acciones y los resultados a obtener. ▪ Define los niveles en que se manifiesta la cultura: <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel Explícito: Conductas, Normas. 2. Nivel Implícito: Creencias y valores. 3. Ultimo nivel y esencia de la cultura: Presunciones básicas.

**Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
Resultados de investigación.**

	Resultado Organizacional. IX.- . Declaración de la Cultura Deseada.	
--	--	--

Anexo 2. Metodología para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Objetivos, Contenido, Herramiental, Resultados a obtener por cada paso. Alabart. Y. (2003, 2004, 2005, 2011)

Pasos a seguir	Objetivos	Contenido			Métodos y herramientas a aplicar	Resultados a obtener
1. Caracterizar el entorno que rodea la empresa	Conocer las raíces culturales, así como la posición de la empresa respecto al macro y micro entorno.	Variables culturales: Tradiciones, Ideologías, religiones, folklore, costumbres, idiosincrasia, lenguaje	Variables sociales, Variables tecnológicas, Variables políticas, Variables Económicas	Clientes, Competidores, Proveedores, Instituciones financieras, Grupos de interés	Histórico – Lógico. Análisis documental. Cuestionarios. Entrevistas. Estudios	Breve caracterización del entorno cultural, así como todos los elementos que determinan en el funcionamiento de la organización.
2. Determinar las características de la rama a la que pertenece la empresa.	Conocer el funcionamiento de la empresa desde la perspectiva de las variables <i>hard</i> y de sus Recursos Humanos	Políticas, Leyes, Reglamentos, Normas Estrategias, Estructuras, Sistemas. / Procesos, Metas/Objetivos, Tecnología/ Procedimientos.	Producción / Servicios, Conocimientos / Competencias, Formas de actuación.	Fuentes de reclutamiento, Sistemas de selección, Proceso de socialización, Formación y desarrollo, Evaluación del desempeño.	Análisis documental. Entrevistas. Estudios. Trabajos en grupo	Caracterización del funcionamiento de la organización: diagnóstico de las variables <i>hard</i> y de sus recursos humanos.
3. Observación de los signos y símbolos.	Diagnosticar la imagen externa e interna de la organización.	Anécdotas. Historias. Fundadores. Reuniones. Aniversarios/ Conmemoraciones Juegos/ Fiestas	Personajes que simbolizan los valores, transmiten y catalizan la cultura. Respuesta telefónica. Recepción de visitantes. Comunicación comercial. Tratamiento a los clientes, proveedores, competidores	Lenguaje. Uniforme. Formas en que se expresa la jerarquía. Actitud ante los procesos gerenciales. Formas en que se hace el proceso de socialización a los nuevos empleados. Arquitectura. Estética/Decoración. Limpieza. Distribución y ubicación de los locales. Mobiliario y colores. Prioridades.	Análisis documental. Entrevistas Observaciones. Estudios. Trabajos en grupo.	Descripción de los signos y símbolos para el diagnóstico futuro de creencias, normas y actitudes.

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

<p>4. Análisis del entorno - historia de la empresa.</p>	<p>Conocer los principales eventos de adaptación externa e integración interna que ha afrontado la organización a lo largo de su vida</p> <p>Diagnosticar la personalidad del líder y los principios fundamentales que transmitió a la organización.</p>	<p>De la Historia.</p> <p>Etapas y evolución de la organización en cuanto a:</p> <p>Misión, Visión, Objetivos, Métodos, Estructuras Organizativas, Recursos Humanos, Funciones, Acontecimientos</p>	<p>Del Fundador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Origen social • Medio familiar. • Creencias. • Criterios de nombramiento • Conocimientos/ Competencias. • Personalidad / Estilo de dirección. 	<p>Del entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económicos. • Políticos. • Sociales. • Culturales 	<p>Histórico Lógico</p> <p>Perfil de la personalidad.</p> <p>Entrevista a fundadores.</p> <p>Escala de evaluación de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio cultural.</p>	<p>Descripción del comportamiento de la organización y sus líderes en cada etapa de desarrollo</p>
<p>5. Determinación y caracterización de los grupos y líderes</p>	<p>Identificar a los actores internos y externos de la empresa.</p> <p>Diagnosticar la estructura informal y su funcionamiento.</p> <p>Diagnóstico del clima organizacional.</p>	<p>Se diagnostican los recursos humanos de las entidades, tratando de identificar los posibles comportamientos y las acciones de éstos que puedan convertirse en fuerzas de apoyo o fuerzas que obstaculicen la implantación de la estrategia, y en este sentido se comienza con la delimitación física de los grupos.</p>	<p>Estructura Formal.</p> <p>Etapas de desarrollo</p> <p>Condiciones externas impuestas al grupo.</p> <p>Factores demográficos.</p>	<p>Estructura informal.</p> <p>Elementos populares/líderes.</p> <p>Clima valores, compromiso con los objetivos y metas de la organización.</p>	<p>Método socio métrico.</p> <p>Encuesta sobre clima organizacional</p> <p>Encuesta de compromiso.</p> <p>Trabajos en grupo.</p> <p>Análisis documental.</p>	<p>Caracterización de la organización a partir del clima organizacional existente, los grupos, sus líderes y compromiso con la organización.</p>
<p>6. Diagnóstico de los valores.</p>	<p>Determinar los valores existentes en la organización.</p>	<p>Valores expresados.</p> <p>En la filosofía asumida por la empresa.</p> <p>En la declaración de la Misión y la Visión.</p> <p>En lo que se expresa en los</p>	<p>Valores aparentes.</p> <p>En la elección de los héroes.</p> <p>En la elección de los dirigentes.</p> <p>En la elección de lo que se</p>	<p>Valores operativos.</p> <p><u>En los sistemas de control:</u></p> <p>Seguimiento presupuestario.</p> <p>Reglamento interno.</p> <p>Evaluación de los resultados.</p>	<p>Análisis documental.</p> <p>Cuestionarios para determinar valores compartidos.</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Observaciones.</p> <p>Trabajos en grupo.</p>	<p>Listado de valores que se comparten en la organización desde la perspectiva de sus trabajadores y sus clientes.</p>

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

		<p>medios de comunicación que circulan por la empresa.</p> <p>En la comunicación externa ((publicidad)</p> <p>En las declaraciones del directivo.</p> <p>En los signos y símbolos (ritos, mitos, historias)</p>	<p>considera un logro (producto, carrera, opción estratégica).</p> <p>En la comunicación externa.</p> <p>En las elecciones de los mejores trabajadores.</p>	<p>Evaluación del personal.</p> <p>Remuneración.</p> <p><u>En ciertas formas de gestión:</u></p> <p>Reducción de costos.</p> <p>Definición de meta.</p> <p>Contratación de personal.</p> <p>Actitudes.</p> <p>Respecto al sistema de gestión imperante.</p> <p>Respecto al entorno.</p> <p>Respecto a la competencia.</p> <p>Respecto a los proveedores.</p> <p>Respecto a los clientes.</p> <p>Respecto a la naturaleza humana.</p>		
<p>7. Formulación del paradigma cultural de cada grupo. Identificar si existe una cultura empresarial común o existen subculturas por grupo.</p>	<p>Diagnosticar el conjunto de subculturas que existen en la organización.</p> <p>Determinar cuál es la cultura que prevalece.</p>	<p>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.</p>	<p>Presunciones de funcionamiento interno.</p> <p>Presunciones sobre el tiempo.</p> <p>Presunciones sobre el espacio.</p> <p>Naturaleza de género humano.</p> <p>Naturaleza de la actividad humana.</p> <p>Naturaleza de las relaciones humanas.</p>	<p>Presunciones de funcionamiento externo.</p> <p>Presunciones acerca del entorno.</p> <p>Competidores</p> <p>Clientes.</p> <p>Proveedores.</p> <p>Mercado</p>		
<p>8. Análisis de la</p>	<p>Diagnosticar el desempeño del</p>	<p>Se determina la relación entre las variables <i>soft</i> y las variables <i>hard</i>, en qué grado la cultura apoya a los sistemas de gestión y viceversa. Se analiza la cultura</p>		<p>En este paso se integra toda la</p>	<p>Diagnóstico de las variables <i>hard</i>.</p>	

Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación.

<p>incidencia de la cultura organizacion al diagnosticada en el desempeño empresarial</p>	<p>Producto Cultural.</p>	<p>como factor de efectividad y en qué grado garantiza la satisfacción de los actores internos y externos y resultados de eficiencia y eficacia.</p>	<p>información obtenida de los pasos anteriores, lo cual se utiliza para una descripción detallada del funcionamiento de la organización.</p>	<p>Diagnóstico de las variables <i>soft</i>. Diagnóstico del entorno en que se desarrolla la organización. Evaluación del grado de compatibilidad entre las variables <i>soft</i>, <i>hard</i> y el entorno. Identificación del estadio en que se encuentra la empresa de acuerdo con las salidas que tiene el modelo.</p>
--	---------------------------	--	---	---