



INSTITUTO GLOBAL DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS SOCIALES (IGLOBAL)
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA Y GASSET (IUIOG)

***Evaluación de la cultura organizacional en una
Institución del Estado***

**Tesis para optar por el título de
MÁSTER EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA**

Proponente
Teresa Altagracia Espaillat Hernández

Asesor: Carles Ramió
Asesor Metodológico: Pedro José Ortega

14 de Febrero de 2012
Santo Domingo, D.N.
República Dominicana

Agradecimientos

Cuando llegamos al fin de una meta sabemos que no hemos llegado solos, hay mucha gente que nos ha acompañado de una manera u otra en este camino. Como pregonera de la gratitud como actitud de vida fundamental, quiero hoy abrir mi corazón para dar gracias:

- A Dios, por su bendición expresada en salud, provisión, iluminación y fortaleza;
- A mi familia (esposo, hijas, madre, hermanos) y a mis amigos, a quienes les he privado de tiempo para compartir con ellos y que espero devolverles de alguna manera con lo adquirido a través de este esfuerzo;
- A Aníbal, por animarme a tomar este nuevo reto e influir en la financiación del mismo;
- A mis compañeros del Máster, a todos, por regalarme liviandad y alegría en las clases, en los “chateos”, en el viaje a Madrid; en especial a los colegas “de la institución”, a Maira, compañera cercana, con quien compartí muchas alegrías y expectativas que nos traía este camino; a Alejandro y Alberto, por su ánimo e inspiración;
- A los amigos que estuvieron pendientes del manuscrito, y me dieron sus consejos: Marcos, Sotelo, Cristina, Maril e Isabel;
- A Vionelys e Indira, que me ayudaron con la transcripción de textos bibliográficos y con la diagramación, respectivamente;
- A Antonio Morillo y Martín Francos, por sus aportes en los aspectos estadísticos;
- Al personal del Instituto Global y del Ortega Marañón, con su excelente cuerpo de profesores, que inspiran a seguir preparándonos cada día;
- A los asesores de este trabajo, por su interés y tiempo. De manera especial, la dedicación minuciosa y rigurosa del profesor Pedro Ortega;

En fin, mi mayor sentimiento de gratitud para todos.

Índice General

Agradecimientos.....	2
Índice General	3
Introducción.....	4
1. Método.....	7
1.1. Antecedentes	7
1.2. Planteamiento del problema	9
1.3. Objetivos	10
1.4. Justificación.....	11
1.5. Marco de Referencia	12
1.6. Hipótesis.....	21
1.7. Tipo de estudio	21
1.8. Instrumentos y técnicas de levantamiento.....	21
1.9. Muestra.....	23
2. Presentación y análisis de los resultados generales	25
2.1. Resultados por etapa de la cultura (“actual” y “deseada”).....	27
2.2. Resultados de las dimensiones de la cultura organizacional “actual”.....	29
2.3. Resumen comparativo de los resultados	31
3. Resultados por áreas y roles	34
3.1. Resultados por áreas.....	37
3.2. Resultados por roles	41
4. Diagnóstico Cualitativo	46
4.1. Diagnóstico de la “cultura actual”	46
4.2. Diseño de la “cultura deseada”.....	47
Conclusiones.....	50
Recomendaciones	56
Referencias Bibliográficas.....	60
Anexos.....	lxiii

Introducción

La República Dominicana ha experimentado en los últimos años grandes transformaciones en el orden económico, político y social como resultado de los cambios globales, de la influencia de sus gobernantes y de la propia dinámica interna del país. Esto ha conllevado a la necesidad de adecuar el Estado a las nuevas necesidades que demandan los tiempos, lo cual ha sido respondido a través de diversos cambios mayormente impulsados por procesos conocidos como Reformas Administrativas del Estado, que incluyen la formulación de políticas públicas y que aunque el enfoque ha sido básicamente en creación de normativas, el fin común se ha encaminado a lograr una gestión de los asuntos públicos más eficiente, efectiva y eficaz.

Muchas acciones y programas derivados de estas reformas se han enfrentado con significativos obstáculos de índole externa e interna en su etapa de aplicación. Los obstáculos externos están principalmente relacionados con la idiosincrasia de un país subdesarrollado, lo que implica un arrastre histórico de elementos culturales, económicos, políticos y sociales, ampliamente discutidos como parte de la agenda política nacional. Los obstáculos internos están más bien asociados con los actores de estos cambios, y de manera más específica, con el contexto en el cual les corresponde accionar.

Acorde con esto, la modernización del Estado ha encontrado fuertes raíces de costumbres paternalistas y asistencialistas heredadas desde gobiernos anteriores, con especiales marcas del Trujillismo¹, que crea las instituciones del Estado, y del Balaguerismo², que se asocia con la creación del “prebendarismo”. Como bien menciona el Dr. Juan Camilo Salas (2009):

El paternalismo bienestarista, incentiva la inercia, la pasividad y la irresponsabilidad de los ciudadanos frente a los asuntos públicos (...). Las consecuencias de esta manera de comprender el estado son de todos conocidas: burocracia, ineficiencia, ineficacia, aumento de impuestos, crisis de la deuda externa, siendo estas realidades las que han animado las propuestas de modernización que circulan pero que sin embargo, parecen no haber comprendido suficientemente la necesidad de atacar, en primera instancia, esta manera de comprender la esfera pública que se encuentra en la raíz de todos los demás males (p.30).

La presente investigación se dedica al estudio de ese contexto relacionado con los componentes internos, con esta parte interior de la “esfera”, a la cual los distintos autores han denominado *Cultura Organizacional*, cuya comprensión se ha estimado de gran valor para la

¹ Sufijo usado para los comportamientos dentro del régimen del dictador Rafael L. Trujillo.

² Sufijo usado para los comportamientos dentro del régimen del Presidente Joaquín Balaguer.

adaptación de las organizaciones a un entorno cada vez más competitivo y dinámico, en este caso del Sector Público.

Una de las premisas clave en las que se fundamenta este trabajo es que cuando una organización posee una fuerte cultura organizacional, definida, que incluye propósito, objetivos, principios y valores claros, y su visión es capaz de flexibilizarse cuando se requiere, para satisfacer las necesidades de su entorno, sus empleados se desempeñan con mayor productividad, en comparación a las organizaciones más estáticas y donde los empleados no tienen un estándar de referencia claro o congruente para alinear sus comportamientos.

Igualmente, se entiende que si bien es cierto que el empleado llega a la institución con su propio sistema de valores, cuando la organización posee una cultura consolidada y consistente a favor de la relevancia y sostenimiento de ciertos estándares, podrá influenciar de manera positiva en el comportamiento de los empleados, específicamente en su desempeño, lo que debe repercutir en el servicio prestado por dicha institución.

Este estudio se propone explorar la cultura prevaleciente en una institución del Estado, perteneciente al ámbito de fomento de la competitividad y el desarrollo nacional, y la cultura que debería predominar para que puedan cumplirse sus objetivos estratégicos.

Se establece como hipótesis principal que la “cultura actual” es distinta a la cultura que requiere la institución para lograr estos objetivos y adicionalmente, se pretende demostrar que la institución debe transitar desde una cultura *Controladora y Colaboradora* (comparable a la burocrática – no formalista – típica de las instituciones públicas dominicanas) a una cultura *Competitiva e Innovadora*, con rasgos empresariales, donde exista un enfoque en el desempeño individual y colectivo, y donde el buscar nuevas ideas y soluciones, prime sobre los intereses particulares y sobre controles tradicionales que no aportan al logro de los objetivos organizacionales.

Acorde con esto, se acogen los planteamientos de David Osborne y Ted Gaebler (1994) quienes invitan a promover la competencia entre los organismos del Estado que realicen actividades similares, y a establecer objetivos de desempeño para evolucionar en el servicio, dado que las organizaciones inspiradas en objetivos son más eficientes, eficaces, innovadoras, flexibles y mantienen una moral más alta, que las organizaciones regidas por reglas (pp.12 y 13).

El estudio emplea un cuestionario que responde a la metodología usada por Cameron y Quinn (1999) denominada *Modelo de Valores en Competencia (CVF)* que tipifica cuatro tipos de cultura, de manera que se pueda determinar cuál es el tipo actual y cuál es el tipo deseado. Se

obtiene información complementaria, cualitativa, a través de un taller realizado con el equipo de directores y algunos asesores de la institución y en el cual se utiliza el modelo de *Niveles Culturales Interrelacionados* de Schein (2009).

Para contextualizar este trabajo se recopilan algunas de las principales teorías sobre los conceptos de cultura organizacional a la luz de lo planteado por los más destacados pensadores y expositores sobre el tema.

Al final se ofrecen las conclusiones y algunas recomendaciones para lograr la transición hacia una nueva cultura en una institución del Estado, que parten de los resultados obtenidos en este estudio, de la recopilación de lo aprendido a través de varios autores, y de lo confirmado como exitoso en la práctica profesional.

Se quiere destacar a manera de reflexión final que el éxito de las acciones recomendadas en este estudio para la mejora de esta organización – aplicables a otras del Sector Público – podrá suceder y/o acelerarse en la medida en que se acompañe de un cambio cultural a nivel del país, lo cual solo será posible cuando el Estado, los gobiernos y la Sociedad Civil, trabajen juntos, y cuando esta última adopte un papel activo a través de sus planteamientos y participación en el proceso de la reforma y en la propia gestión del Estado, ofreciendo soluciones y contribuyendo a concretizar las acciones clave que permitan que el país pueda evolucionar en su desarrollo e insertarse competitivamente dentro de la economía global.

1. Método

A continuación se especifican los diferentes componentes que formaron parte del diseño de la investigación.

1.1. Antecedentes

Los estudios organizacionales denominados “blandos”³ no son los más recurridos en nuestro país tanto en el Sector Privado como en el Público, aunque en los últimos años ha prevalecido algún interés que ha sido servido mayormente a través de los estudios de Clima Organizacional.

A nivel del sector público en República Dominicana, se investigó sobre los precedentes de estudios culturales que fueran de conocimiento del Ministerio de Administración Pública (MAP). Según informaciones ofrecidas por las Directoras de Innovación (J. Guerrero, comunicación personal, 29 de noviembre, 2011) y de Desarrollo Organizacional (V. Peña, correo electrónico, 29 de noviembre, 2011), no existen evidencias de que se haya explorado el tema cultural a profundidad o con alguna formalidad; si bien en la actualidad dentro del Ministerio se está creando la Dirección de Gestión del Cambio, que incluirá un área de investigación y al presente se está validando un instrumento para diagnóstico organizacional que abarca componentes relacionados con la cultura.

Cameron y Quinn (1999) han sido los autores de un modelo de conceptualización sobre cultura organizacional construido bajo el marco de referencia denominado *Competing Values Framework* (CVF), en inglés, y que en español se denominaría “Modelo de Valores en Competencia” presentan en su libro *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Diagnosticando y Cambiando la Cultura Organizacional) los resultados de cientos de estudios de diferentes organizaciones en las que usaron una herramienta denominada *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, en español) para identificar el perfil cultural basado en los valores, asunciones e interpretaciones de las personas en las organizaciones. Los autores de esta herramienta dedican un capítulo de su libro a la “Definición, Dimensión, Validez y Confiabilidad del instrumento OCAI”. (Apéndice A).

La investigación en la web, reportó un estudio realizado en una universidad militar de Pennsylvania (Christopher Paparone, 2003) denominado *Applying The Competing Values Framework To Study Organizational Subcultures And System-Wide Planning Efforts In A Military University* (Aplicando el Modelo de Valores en Competencia al Estudio de Sub-culturas Organizacionales y a los Sistemas de Planificación en una Universidad Militar, en español). Este

³ Traducción de trabajo realizada por la autora sobre los “soft topics” que mencionan las literaturas anglosajonas refiriéndose a los temas vinculados con las conductas de las personas.

estudio se enfocó en conocer cómo los miembros identificados con cada tipo de cultura estaban o no de acuerdo con el sistema de planificación denominado *Balanced Scorecard* (BSC) (o Cuadro de Mando Integral, en español). Los resultados demostraron una relación entre el tipo de cultura y la forma como quisieran conducir la planificación. Igualmente, reveló gran desacuerdo con la forma en que la alta gerencia usaba el BSC. De manera general, el estudio indicó que el diagnóstico de los tipos de subculturas y de los patrones de planificación representa una información valiosa para la organización que le permite integrar actividades y tomar decisiones para el éxito de su sistema de planificación⁴.

Otro estudio encontrado en la web fue el de Ohio State University (OSU) denominado “*An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework*” (Una Evaluación de Cultura Organizacional usando el Modelo de Valores en Competencia, en español), quienes usaron el CVF para describir el tipo de cultura organizacional dominante en la institución. Hallaron que en el personal de la Extensión OSU dominaba el tipo *Colaboradora* tanto en la “cultura actual” como en la “deseada”. Se concluyó que es una cultura concentrada en el mantenimiento interno, preocupación por la gente y por la flexibilidad. El estudio sugirió que se continuase realizando hacia las otras Extensiones de los demás Estados para poder alinear mejor sus prácticas de gestión (Berrio, 2003).

También se pudo acceder por esta vía a los resultados de un estudio sobre la relación entre Cultura Organizacional y Liderazgo (Mozaffari, 2008). El mismo se realizó en un instituto de estudios superiores iraní y pretendía demostrar que la cultura que existía no era la cultura requerida en ambientes académicos. Al mismo tiempo, asumió que existía una conexión entre tipo de cultura y estilos de liderazgo. Encontró que en casi todas las universidades existe una cultura *Controladora* y que la “cultura deseada” debe ser la *Innovadora*. También demostró una relación entre el tipo de cultura y los estilos de liderazgo. Uno de los hallazgos fue la relación significativa que existe entre las habilidades gerenciales y la efectividad organizacional.

A través de la misma fuente (internet) se pudo acceder a un estudio de la Universidad de Concepción, en Chile, denominado *El Competing Values Framework y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional*, realizado por Sepúlveda (2004). Este estudio también utilizó la metodología del CVF. Los resultados permitieron determinar que la cultura predominante era la Jerárquica [equivalente a la *Controladora*] y la deseada, la tipo Clan [equivalente a la *Colaboradora*]. También concluyeron que estos resultados eran consistentes con la situación presente de la educación superior en Chile, dado que existe “la necesidad de un cambio en la cultura

⁴ Traducción de trabajo realizada por la autora.

organizacional dominante en las universidades para adaptarse de mejor forma a los cambios de entorno y una alta competencia” (p.7).

Desde la experiencia personal de la autora se ha trabajado con diagnósticos de cultura organizacional usando este mismo modelo, para una empresa de telecomunicaciones (2006), así como para una universidad (2009), ambos realizados en República Dominicana. El primero de estos estudios partió de un diagnóstico estratificado por roles de puestos, y permitió tomar decisiones valiosas encaminadas a fortalecer brechas dentro de las características relacionadas con la Cultura Colaboradora⁵. Una de las acciones clave fue un programa integral de *Coaching* que se impartió para todos los niveles de supervisión, desde el presidente hasta los mandos medios y que según resultados posteriores del estudio de clima organizacional, logró cambios significativos en los estilos de liderazgo percibidos como favorables por el personal. El segundo estudio sirvió como insumo diagnóstico para la Junta de Regentes y el Consejo Directivo de la universidad en el cual fue visible una diferencia de percepción sobre el tipo de cultura que prevalecía en la institución, lo cual les permitió alinear sus perspectivas y planteamientos, así como tomar acciones en función del análisis realizado.

Por otro lado, se accedió a otro estudio de cultura organizacional realizado por Hall y Soto (2011) para una empresa de consumo masivo, también en el país, con el objetivo de optar por su título de Máster en una universidad local. El estudio diagnosticó los tipos de cultura prevalecientes y la percepción sobre las culturas deseadas en sus diferentes tiendas, constatando diferencias de manera especial en una de las regiones. Concluyó “que era fundamental empezar a socializar la necesidad del cambio, obtener el apoyo y que se puedan determinar las implicaciones del cambio y concientización de lo que implica no cambiar, tanto a nivel financiero como de sostenibilidad” (p.73).

Se consideró pertinente utilizar esta herramienta, dado que cuenta con sus análisis de validez y confiabilidad realizados por sus creadores, y que además es de fácil uso para diagnóstico.

1.2. Planteamiento del problema

La institución objeto de estudio realizó un ejercicio de planificación estratégica con el equipo directivo, en el cual surgieron reflexiones sobre las dificultades y obstáculos que generan ciertas debilidades institucionales. Durante el mismo surgió que “la conjunción de distintas culturas organizacionales, la unificación de procesos, procedimientos y formas de trabajo; y la necesidad de

⁵ La Cultura Colaboradora es uno de los cuadrantes que componen el CVF, usado en esta investigación.

impulsar un sistema horizontal al resto de la administración pública generan una serie de desafíos de envergadura”, para la implementación del Plan⁶ (Makón, 2008).

A la luz de todos estos retos y bajo el entendimiento de que las culturas organizacionales tienen la capacidad de potenciar u obstaculizar los cambios, se hace necesario identificar la cultura prevaleciente en la institución y discernir la cultura que se requiere a futuro para poder cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

En este contexto la investigación plantea dar respuesta a la siguiente interrogante:

- a) ¿Se hace necesario un cambio cultural en la institución para que pueda responder con eficiencia a los lineamientos establecidos en su estrategia?

También, se realizan otras preguntas que se convierten en las tres hipótesis de este trabajo:

- b) ¿Existe una diferencia entre la percepción de la cultura actual y la cultura que debe prevalecer en la institución de cara a los nuevos retos?
- c) ¿Qué tipo de cultura prevalece en la institución en la actualidad?
- d) ¿Qué tipo de cultura debería prevalecer para poder implementar los objetivos propuestos?

Complementariamente se formulan otras interrogantes que permitan dar orientación y profundidad al trabajo realizado:

- e) ¿Existe alineamiento entre las dimensiones culturales estudiadas?
- f) ¿La cultura predominante puede considerarse “fuerte” o “débil”?
- g) ¿Existen diferencias de percepción en las diferentes áreas de la organización?
- h) ¿Existen diferencias de percepción en los diferentes roles organizacionales?
- i) ¿Cuáles son las brechas entre la “cultura actual” y la “cultura deseada”?
- j) ¿Se valida este estudio con las informaciones levantadas de manera cualitativa?
- k) ¿Qué propuestas se someten para alinear y fortalecer la “cultura deseada”?

1.3. Objetivos

El objetivo general que se ha planteado en esta investigación es:

- a) Analizar la necesidad de un cambio cultural en la institución para que pueda responder adecuadamente a los objetivos estratégicos organizacionales planteados.

⁶ La frase después de la coma es de la autora.

Los objetivos específicos de este trabajo son:

- b) Determinar si existe una diferencia de percepción entre la “cultura actual” y la cultura futura (“deseada”) en la institución.
- c) Describir y analizar el (o los) tipo de cultura que posee actualmente la institución.
- d) Describir y analizar el (o los) tipo de cultura que deber poseer la institución (“cultura deseada”) en función al logro de los objetivos estratégicos.
- e) Determinar si existen diferencias de percepción entre las diferentes áreas.
- f) Determinar si existen diferencias de percepción entre los diferentes roles que ocupan los empleados profesionales.
- g) Analizar el grado de fortaleza de la cultura prevaleciente en la institución.
- h) Analizar las brechas existentes entre la “cultura actual” y la “cultura deseada”.
- i) Determinar si existe una congruencia o alineamiento entre los tipos de cultura dominantes para cada una de las dimensiones culturales estudiadas.
- j) Validar los resultados del diagnóstico cuantitativo a través de un levantamiento de datos cualitativos con representantes de las posiciones de liderazgo.
- k) Definir, en base a los resultados obtenidos, los elementos que deben ser intervenidos o modificados para lograr la “cultura deseada” en función de los resultados obtenidos en el estudio.

1.4. Justificación

La institución objeto de estudio se encuentra inmersa en un proceso de transformación y reorganización con miras a convertirse en una entidad dinámica, moderna, eficiente y eficaz, con una clara gestión integral que le permita cumplir con los dictámenes para los cuales fue creada.

Este reto conlleva a trabajar en un plan de fortalecimiento institucional, que implique la integración y transformación de las unidades y dependencias que la componen, para responder de forma adecuada al rol que esta institución debe cumplir de cara a la comunidad y a la Ley que la crea.

Se considera oportuno mencionar algunas de las premisas tomadas en consideración como racionalización y motivación para realizar este estudio:

- Se posee la convicción personal de que los empleados son el activo principal de una empresa y es a través del desempeño de sus recursos humanos que las empresas logran obtener sus resultados.
- Según Dave Ulrich (2004) “Los empleados que comparten una cultura con mayor probabilidad estarán unidos en sus acciones, y tal unidad afecta favorablemente el desempeño” (p. 281).
- “Para una compañía lograr los resultados deseados, su cultura (lo que la gente piensa y hace) debe estar alineada a ese resultado⁷” (Connors y Smith, 1999, p. 16).

A partir de lo antes mencionado se establece un escenario que refuerza la importancia que posee para la institución conocerse a sí misma, autodefinirse, redefinirse y reforzar sus fortalezas, integrando el entendimiento de su propia cultura y los elementos que la conforman para poder transformarse hacia lo que se ha planteado como Misión Institucional.

Se espera que al identificar la cultura prevaleciente, en función de los objetivos estratégicos, se pueda intervenir para obtener la cultura futura (“deseada”) a través del diseño de elementos clave y de acciones que incidan en la efectividad organizacional, en el desempeño de los empleados, y por tanto, en el logro de los resultados deseados.

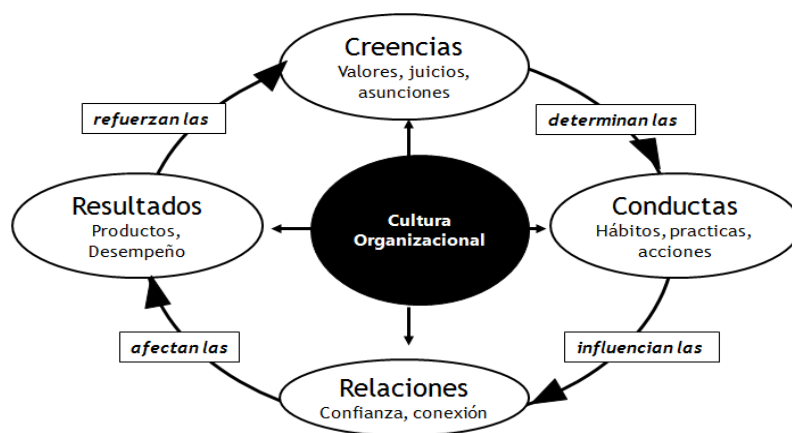
Finalmente, en la actualidad no existe en el Sector Público Dominicano (según lo indagado) un estudio específico que caracterice el tipo de cultura dentro de un marco teórico particular, que permita reorientar los esfuerzos de la institución para asegurar que sus directivos puedan tomar decisiones más certeras y que sus empleados se alineen con mayor facilidad a las mismas. Por tanto, se aspira a que este estudio puede servir de referencia a otras instituciones de este sector que quieran intervenir en la cultura organizacional para lograr cambios organizacionales dirigidos y que el mismo plantee nuevas interrogantes que puedan ser contestadas en futuras investigaciones sobre el tema.

1.5. Marco de Referencia

Se parte de que las culturas influyen las creencias de las personas, la forma cómo la gente piensa y siente, lo cual a su vez afecta su comportamiento, y por tanto, su desempeño en las organizaciones. La gráfica 1 nos ilustra este ciclo.

⁷ Traducción de trabajo realizada por la autora.

Gráfico No. 1
El Ciclo del Desempeño



Fuente: Adaptado del Modelo *The Results Cycle* (Crane, 2002).

Las organizaciones operan como un sub-conjunto dentro de las culturas de los pueblos, y así como se perciben contrastes entre culturales étnicas o regionales, es muy posible detectar diferencias entre los comportamientos de los empleados en las organizaciones en función de distintas variables. Esta misma diferencia hace que algunos modelos de gestión sean difíciles de aplicar de una cultura a otra, como es el ejemplo de la cultura japonesa *versus* la Occidental, dado que la educación, las creencias, los hábitos y otras variables, determinan la posibilidad de que sean instaurados. Otros ejemplos surgen en fusiones y adquisiciones de empresas cuyas culturas son distintas, también en gerentes que son asignados a puestos internacionales que reportan el choque cultural encontrado al liderar al personal, y en empleados que sufren un proceso de adaptación en cualquiera de estas circunstancias y cuyas consecuencias implican la pérdida de talentos, desmotivación en el clima laboral y baja en la productividad de la organización, entre otros.

Varios autores describen el concepto de cultura organizacional. Todas las teorías consultadas alrededor de este tema coinciden en que la cultura surge como la combinación e interrelación de distintos elementos. Las diferencias en las definiciones surgen en la selección de la mezcla. La cultura organizacional parece estar compuesta por un patrón complejo de elementos compartidos por los integrantes de una organización que se encuentran presentes en todo el devenir de la organización y que operan generalmente en forma inconsciente. Por esta característica que implica develar aspectos no conscientes, muchos autores destacan la dificultad de su estudio. “El pez no sabe que está mojado ni tiene concepto de lo que es húmedo”, expresa Darío Rodríguez (2005, p. 141). El autor postula que el que está inmerso en una cultura tiende a verla no sólo como

la única posible, sino la mejor, y otras culturas son vistas como extrañas. Esto hace que exista mayor resistencia para el cambio cultural (p. 142).

Independientemente de este acuerdo sobre la dificultad de adentrarse en las culturas organizacionales, los autores defienden la importancia de estudiarla y considerarla para generar cambios en las organizaciones. Se destacan a continuación los autores cuyos postulados se relacionan con esta investigación.

Para Idalberto Chiavenato (2004) autor de los principales textos de estudios de psicología organizacional, considera que la cultura está conformada principalmente por la forma de interactuar, así como por las actitudes que predominan entre los empleados, los supuestos y las aspiraciones. “El formar parte de una organización significa asimilar su cultura, vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades; desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional” (p.164).

Por su parte, Stephen Robbins (1999), otro de los clásicos en el estudio del comportamiento organizacional, sostiene que la cultura opera como un mecanismo de control y de sensatez, guiando y moldeando las actitudes y el comportamiento de los empleados. El autor destaca que la cultura juega un papel de definición de fronteras; esto es, se distingue de las demás; además, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la creación de un compromiso con algo más grande y elevado que el interés personal del individuo e incrementa la estabilidad del sistema social. “La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados” (p. 618).

En este sentido, Sepúlveda (2009), autor de uno de los estudios mencionados en los antecedentes de este trabajo, explica que:

El estudiar la cultura permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos. Así, la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones tales como: transmitir identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con la organización y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones (p.10).

En concordancia con este postulado, Hellriegel y Slocum (2004) establecen la importancia de conocer la cultura organizacional a través de los planteamientos que se resumen a continuación: La cultura organizacional posee efectos en el comportamiento y en el desempeño del empleado. Cuando un empleado conoce la cultura de una organización posee directrices sobre los

comportamientos que se esperan y logra entender sus métodos de operación vigentes. Esto puede fomentar el compromiso con la filosofía y los valores y producir sentimientos compartidos para trabajar por metas compartidas. Consideran que la cultura organizacional, mediante sus normas, sirve como mecanismo de control para canalizar el comportamiento deseable y reducir o inhibir el indeseable. Por último, establecen que ciertos tipos de cultura se relacionan directamente con una mayor efectividad y productividad que otros (p. 392).

Otros autores que profundizan en el tema de cultura organizacional son Kotter y Heskett (1992, pp. 15, 28 y 45), quienes realizaron una investigación sobre la relación entre las culturas fuertes y el desempeño organizacional y encontraron una correlación aceptable entre ambas variables (Teoría I). Los autores observaron en este primer estudio que existían algunas excepciones por lo que continuaron investigando y concluyeron que el impacto en los resultados es más fuerte si las culturas son capaces de hacer un ajuste estratégico al entorno (Teoría II). Un paso más en el estudio condujo a la conclusión de que adicionalmente las culturas deben anticiparse a los cambios (Teoría III).

Robbins (1999, p.594) introduce el concepto de una relación existente entre la cultura y la “institucionalización”. Afirmar que “cuando una organización se institucionaliza, adquiere mortalidad, se valora a sí misma”. (...) “La institucionalización opera como un conocimiento común acerca de lo que es un comportamiento apropiado y fundamentalmente significativo”.

En este mismo sentido de correlacionar la cultura organizacional con otras variables, la profesora Isabel de la Torre (2003) menciona que existen varios estudios que relacionan el tipo de cultura con los resultados de la organización. Parafraseando sus conclusiones, menciona que las organizaciones tienden a crear sus culturas en función del entorno (un entorno relativamente plácido dará lugar a culturas burocráticas), y como los entornos continuamente están cambiando, y son más competitivos, “las organizaciones, incluyendo las de servicio público, optarán por adoptar culturas más dinámicas para obtener mejores resultados” (p.30).

Este enunciado da pie a la introducción del autor central del planteamiento de esta investigación, David Osborne, escritor de varios libros relacionados con la transformación del Gobierno, en colaboración con otros autores. Dicho autor, junto a Peter Plastrik (2003) en su obra *Herramientas para Transformar el Gobierno*, desafían la cultura tradicional burocrática que existe en las instituciones estatales y se preguntan por qué está tan extendida. Concluyen que los organismos públicos comparten varias características culturales, las cuales se resumen a continuación: Los organismos del gobierno son criaturas del sector político (como son objeto de tanta crítica de parte de los ciudadanos y la sociedad civil en general, tienden a protegerse de ellos

“se desentienden de ellos” y no asumen riesgos por temor a que les echen la culpa por algo); las oficinas del gobierno están casi siempre organizadas como una jerarquía multiestratificada (separa y da poder a las personas que dan órdenes de quienes las obedecen) ; los organismos públicos suelen tener monopolios o cuasi monopolios (tienen poca presión de parte de sus clientes o competidores y como no existen consecuencias de sus resultados, solo miran hacia adentro); la administración está organizada burocráticamente (se separan las ideas de los actos). En estas culturas se devalúa a las personas.

Estas [las personas] al igual que las piezas de un mecanismo, desempeñan un papel pasivo en un plan general que no precisa de su capacidad para aprender y no deja lugar a esperanzas y sueños. El efecto es paralizador: las personas atrapadas en la monótona maquinaria burocrática se vuelven poco imaginativas e insensibles (p. 319-320).

Este autor, en sus diversas obras postula la necesidad de que los organismos gubernamentales transiten hacia una cultura empresarial. En *La Reducción de la Burocracia* (1998) los autores especifican que:

La medida en que adopten una actitud empresarial dependerá de su función [de la institución]. En los organismos de cumplimiento y en los reguladores, por ejemplo, puede que no resulte conveniente centrar la reforma cultural en la satisfacción del cliente (...). Los organismos de cumplimiento pueden aprender a centrar más su atención en la resolución de problemas y la mejora continua” (p.360).

Finalmente, se mencionan los planteamientos de los autores que crearon los modelos usados como herramienta de diagnóstico en este estudio:

Cameron y Quinn (1999), autores del modelo elegido para el estudio cuantitativo, postulan que “las culturas definen los principales valores, asunciones, interpretaciones y abordajes que caracterizan una organización⁸” (p.28). Se forman particulares tipos de culturas en función de las características predominantes. Estos tipos de cultura dominantes hacen que una organización sea más estable y consistente. Sin embargo, muchas veces las organizaciones necesitan cambiar sus culturas para poder responder a las demandas de los tiempos (p.126).

De igual forma, uno de los principales investigadores y autores de bibliografía sobre el tema de cultura organizacional, Schein (2009), de quien se toma uno de sus modelos para el diagnóstico cualitativo⁹, enfatiza en la importancia de atender la cultura. Expresa que:

⁸ Traducción de trabajo realizada por la autora.

⁹ Schein propone que la cultura se puede estudiar en tres niveles y plantea un modelo llamado Los Niveles Culturales Interrelacionados.

Esta [la cultura] representa un grupo de fuerzas poderosas, tácitas y muchas veces inconscientes que determinan cómo se producirán las conductas individuales y colectivas en las organizaciones, las interpretaciones, los patrones y los valores”. La cultura organizacional importa porque son precisamente los elementos culturales los que determinan las estrategias, las metas y las formas de operar de la organización¹⁰ (p.19).

Se deduce que una vez reconocidos los componentes y las pautas culturales prevalecientes en una organización y las que se requieren para un mejor desempeño a futuro, se pueden contrastar y establecer las necesidades o brechas prioritarias.

A continuación se describen los dos modelos utilizados en esta investigación que posibilitan el conocimiento cultural y, por tanto, ofrecen los insumos para poder realizar una intervención estratégica sistemática y enfocada, que permita la transición hacia una cultura más efectiva de cara a los objetivos y estrategias de la institución y las demandas del entorno.

1.5.1. Modelo Valores en Competencias (CVF)

Cameron y Quinn (1999) crearon cuatro arquetipos para describir tipos primarios de cultura. La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control. La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa y la diferenciación.

Mientras una cultura organizacional puede reflejar características de cualquier tipo, lo usual es que uno o dos tipos sean los dominantes dentro de la cultura de la organización. “Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las asunciones y los valores, comprendidos en la cultura organizacional¹¹” (Cameron y Quinn, 1999, p.33).

Según el modelo CVF,

Los estilos de liderazgo dominantes en los cuadrantes diagonales son opuestos uno de otro, es decir, por ejemplo, mientras en la *Innovadora* los líderes rompen reglas, en la *Controladora* se refuerzan las reglas, así mismo, mientras en *Colaboradora* los líderes son cercanos y protectores, en las *Competitivas* son fuertes y demandantes¹² (Cameron y Quinn, 1999, p. 42)

Sepúlveda (2004, p.12) lo define de la siguiente manera:

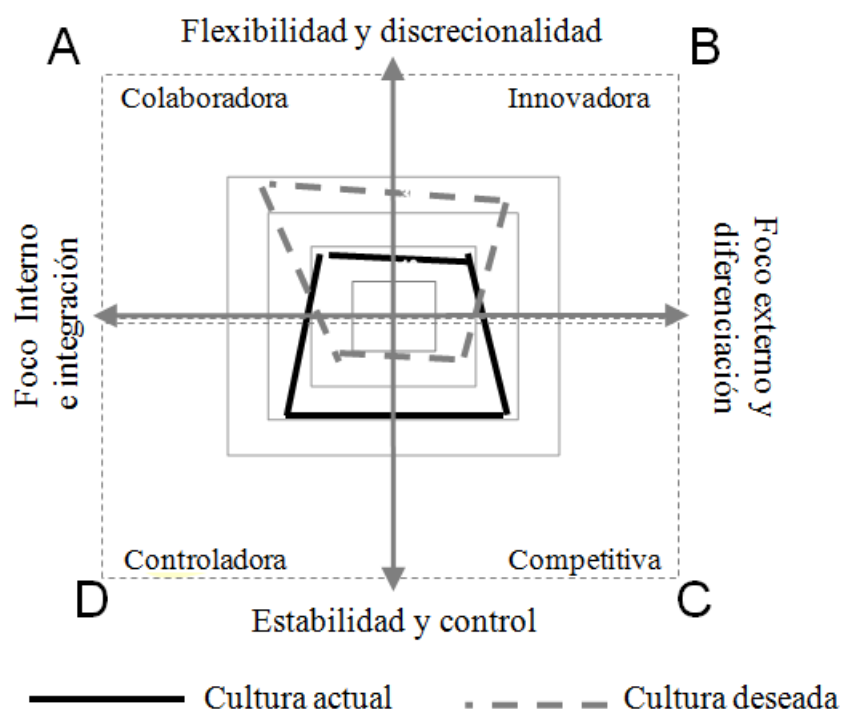
¹⁰ Traducción de trabajo realizada por la autora.

¹¹ Traducción de trabajo realizada por la autora.

¹² Traducción de trabajo realizada por la autora.

Las características de estabilidad y control, implican que los miembros de la organización se encuentran inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que da poco lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado, y los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción se dan en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la que promueve este tipo de comportamiento.

Gráfico No. 2
Modelo Valores en Competencia



Fuente: Competing Values Framework (Cameron y Quinn, 1999, p.32)

Los gráficos representan los resultados de los promedios para cada tipo de cultura. Como se observa, los ejes crean cuadrantes que tipifican las culturas, y se han denominado por las letras A, B, C y D, equivalentes a *Colaboradora*, *Innovadora*, *Competitiva* y *Controladora* (en inglés se denominan: *Clan*, *Adhocracy*, *Market* and *Hierarchy*, en el respectivo orden). Los resultados para la “cultura actual” se trazan con línea sólida, y los de la “cultura deseada” con línea punteada. En el gráfico No. 2, para ilustración, se muestra una organización donde prevalecen las culturas *Controladora* y *Competitiva* en la “cultura actual”, y se espera que a futuro (“cultura deseada”) sea más *Colaboradora* e *Innovadora*.

El siguiente cuadro presenta una breve descripción de las características y comportamientos relevantes en cada tipo de cultura:

Cuadro No. 1. Tipos de Cultura del Modelo Valores en Competencia¹³	
• COLABORADORA Un lugar muy amable donde trabajar donde la gente comparte mucho de sí mismos. Es como una familia extensa. Los líderes o cabezas de la organización, son considerados mentores o tal vez incluso figuras paternas. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. Compromiso alto. La organización enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo de los recursos humanos y le adjudica importancia a la cohesión y moral. El éxito es definido en términos de sensibilidad a los clientes y preocupación por la gente. La organización establece como prioridad el trabajo en equipo, la participación y el consenso.	• INNOVADORA Un lugar dinámico, emprendedor y creativo para trabajar. Las personas toman riesgos. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgos. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en mantenerse a la vanguardia. A largo plazo, el énfasis de la organización está en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa ganar productos o servicios nuevos y únicos. Ser un líder en productos o servicios es importante. La organización motiva la iniciativa individual y la libertad.
• CONTROLADORA Un lugar muy formal y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores centrados en la eficiencia. Mantener una organización que fluya es lo más crítico. Las reglas formales y políticas mantienen unida la organización. La preocupación a largo plazo es la estabilidad y el desempeño con eficiencia y operaciones que fluyan ágilmente. El éxito está definido en términos de entrega dependiente, agendas ordenadas y bajos costos. El manejo de los empleados es concerniente al aseguramiento de empleo y un ambiente predecible.	• COMPETITIVA Una organización orientada a resultados cuya mayor preocupación es lograr que el trabajo se realice. La gente es competitiva y orientada al logro. Los líderes son fuertes dirigentes, productores y competidores. Son duros y demandantes. Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. Reputación y éxito son preocupaciones comunes. El enfoque a largo plazo está en acciones competitivas y el logro de metas y objetivos medibles. El éxito se define en términos de logros de sus objetivos. El estilo organizacional es la alta competitividad.

Fuente: *The Organizational Culture Profile* (Cameron y Quinn, 1999, p.82).

1.5.2. Modelo de Schein: Niveles de Cultura Interrelacionados

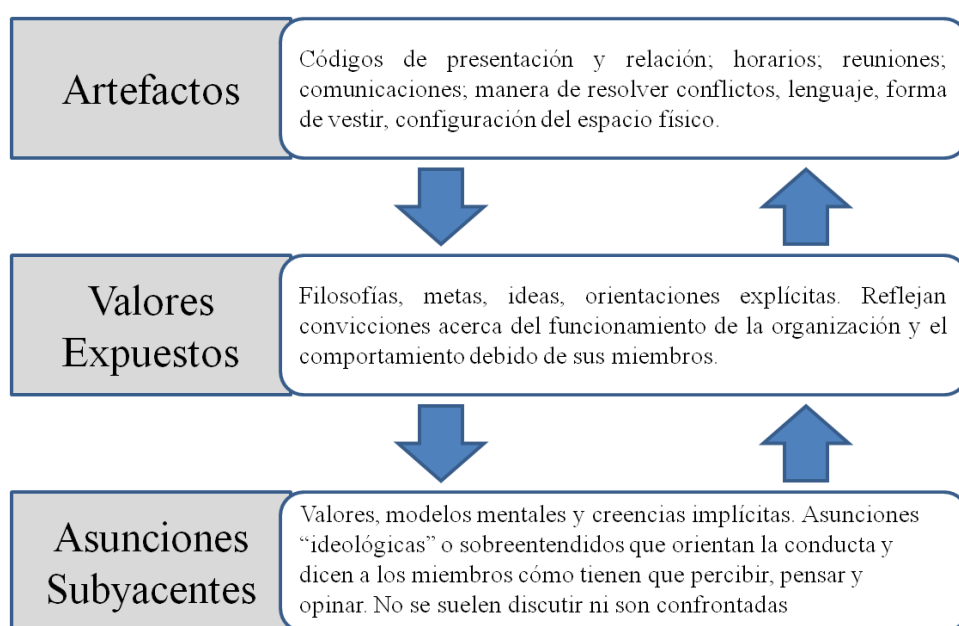
Una vez obtenido el tipo de cultura, se hace necesario identificar las prácticas de la organización que inciden en su formación, dado que para que el cambio se implante en una cultura, se requiere conocerla desde un enfoque sistémico, y que los cambios propuestos pasen por un “filtro cultural” que identifique las mejores formas de implantar e insertar esos cambios. Se pueden aislar (descodificar) los diferentes componentes de la cultura y dado que la misma es una mezcla de varios elementos interrelacionados, se puede ir actuando en unos, y al ir interactuando con otros, se va

¹³ Traducción de trabajo realizada por la autora.

creando la nueva cultura. La recomendación es “gestionar cuantos más elementos de cultura mejor” (Galpin, 1998, pp 57-60).

El modelo elegido para el diagnóstico cualitativo fue el de los Niveles Culturales Interrelacionados de Schein (2009), quien plantea que la cultura existe a distintos niveles, y que debemos entender y manejar especialmente los niveles más profundos. Estos niveles van desde lo más visible hasta lo más tácito o invisible. Se recopilaron los distintos componentes del modelo de Niveles Culturales de Schein en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 3
Los Niveles Culturales Interrelacionados¹⁴



Fuente: Schein (2003). Three Cultural Levels (p.21).

Se entiende que usando este modelo de manera complementaria, como investigación cualitativa, se superan las desventajas de circunscribir la cultura a cuatro dimensiones o tipologías que podrían restringir o limitar los amplios y diversos atributos culturales que existen.

Al combinar ambos modelos integrados se logra obtener un diagnóstico integral de la cultura de la institución.

Al finalizar el diagnóstico, se presentó a los directivos para que realizasen un análisis de las brechas y ofrecieran insumos a través de los cuales se pudiese crear un plan de cambio hacia la consecución y fortalecimiento de la “cultura deseada”.

¹⁴ Traducción de trabajo realizada por la autora.

1.6. Hipótesis

Las hipótesis que se pretenden probar están relacionadas con las tres primeras preguntas y objetivos específicos que se plantean en este estudio, las cuales son:

- a) **Hipótesis 1:** “La “cultura actual” predominante en la institución es distinta a la requerida para lograr sus objetivos estratégicos”.
- b) **Hipótesis 2:** “La “cultura actual” predominante en la institución es una mezcla entre *Controladora y Colaboradora*”.
- c) **Hipótesis 3:** “La cultura requerida (“cultura deseada”) para el logro de los objetivos estratégicos debe ser predominantemente *Competitiva e Innovadora*”.

1.7. Tipo de estudio

El tipo de investigación es Descriptiva, basada en un Trabajo de Campo. Este tipo de investigación tiene por objetivo:

Llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos o personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (Van Dalen y Meyer, 2006).

1.8. Instrumentos y técnicas de levantamiento

El primer paso fue la elección de los modelos a usar, para lo cual se investigaron bibliografías, páginas de internet y se hicieron contactos con colegas. Finalmente se combinaron dos modelos: el *Modelo Competing Values Framework (Modelo Valores en Competencia)*, que a través de su Cuestionario “OCAI” permitió definir de manera cuantitativa los “arquetipos culturales” prevalecientes y deseados, y el cual había sido ya conocido y probado por la autora de este trabajo, y adicionalmente, el *Modelo de Niveles Culturales Interrelacionados* (de Edgar Schein), que a través de una guía de preguntas construida bajo este marco para los fines de este trabajo, ofreció una información complementaria para definir y profundizar acerca de los componentes o atributos culturales prevalecientes y requeridos. Más adelante se describen estos modelos e instrumentos utilizados.

El segundo paso fue proceder a automatizar la herramienta “OCAI” para que pudiese usarse de manera electrónica, facilitando su uso y acceso. Además se adaptaron los enunciados y las instrucciones de acuerdo al conocimiento del lenguaje y términos comunes prevalecientes en la institución.

Posteriormente, se realizó una prueba piloto con 8 personas, dos de cada uno de los diferentes roles de la organización representados en el estudio y de diferentes áreas, lo que permitió ajustar algunos términos para que fuese más entendible por el resto de empleados que llenaría la encuesta.

Más adelante, se procedió a enviar un correo electrónico motivando el llenado de los formularios, los cuales eran calculados de manera automatizada en *Excel*. Esta invitación fue dirigida a todos los empleados de la población objetivo. En el primer envío voluntario se obtuvieron 38 cuestionarios, y en un recordatorio adicional, se recibieron 20 nuevos formularios respondidos. No se continuó dando seguimiento por entenderse que se había completado un número significativo en relación al universo objetivo y a la meta establecida.

Luego de obtenidos los resultados, se procesaron y consolidaron los datos, estratificándolos por áreas de trabajo y por roles organizacionales, obteniendo los promedios de las puntuaciones. También se calculó los Coeficientes de Consistencia Interna, para validar el instrumento utilizado y para probar la validez de las hipótesis planteadas, se utilizó la técnica de Análisis de Varianza (ANOVA). Asimismo, se construyeron gráficos para ilustrar los resultados obtenidos.

Finalmente, se realizó un taller de día completo con directivos de la institución (doce) y tres consultores (que fueron invitados por su conocimiento de la institución y el potencial aporte de una perspectiva “edificada” sobre la misión y objetivos de la organización) para socializar y analizar los resultados del diagnóstico y reflexionar sobre los elementos que deben ser tomados en consideración para el diseño de la cultura futura (“deseada”) de cara a los objetivos estratégicos planteados.

1.8.1. Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI)

Usando el instrumento de diagnóstico, “OCAI” (Por sus siglas en inglés *The Organizational Culture Assessment Instrument*), diseñado por los autores Cameron y Quinn (1999), las organizaciones pueden compilar los puntos de vista de sus directivos para determinar los valores/características organizacionales actuales y entender mejores oportunidades de fortalecer o cambiar estos valores/características para lograr futuros retos organizacionales. De esta forma, la

“OCAI” ayuda a medir percepciones de cómo los empleados sienten que la organización necesita cambiar para permanecer exitosa, permitiendo una base más rica de información a la hora de planificarse para lograr las iniciativas de cambio hacia la “cultura deseada” (p. 28).

La herramienta “OCAI” (Ver Formulario en Anexo v) está diseñada para evaluar la institución como un todo, a través de 6 categorías, con 4 afirmaciones cada una, representando cada una de las culturas. En total el formulario posee 24 afirmaciones. Para cada categoría el evaluador debe distribuir un total de 100 puntos. Primero se califica la percepción de la “cultura actual”, y luego se califica la Cultura Futura (o “deseada”), con las siguientes instrucciones:

Califique la organización tal como usted la percibe ahora en la columna ‘ACTUAL’. Posteriormente califique la organización en la columna ‘FUTURA’, como entiende que debería ser en cinco (5) años, para ser exitosa. Tome en cuenta los retos estratégicos que Ud. conoce.

Los diagnósticos usando “OCAI” han sido implementados en cientos de organizaciones a través de múltiples industrias. Los autores presentan los análisis de Confiabilidad y Validez de la herramienta en evaluar las creencias subyacentes de una organización y definir los tipos de cultura predominante (Cameron y Quinn, 1999, Apéndice A).

1.9. Muestra

El muestreo propuesto desde el diseño de la investigación fue una representación mínima de un 25% de la población objetivo. Para lograr una distribución equitativa de las variables a estudiar, se estableció como meta que todas las áreas y roles estuvieran representadas con un mínimo de un 20%.

Los criterios para la elección de la población objetivo fueron: Empleados de la institución con más de seis meses de servicio, con grado universitario (para asegurar un nivel mínimo de entendimiento de la herramienta, en contenido y forma) y que poseyeran computadora para recibir dicha herramienta. Esta información fue provista por la Dirección de Recursos Humanos de la institución. La siguiente tabla presenta el resumen de la muestra seleccionada.

Cuadro No. 2
Distribución de la Muestra Seleccionada en Porcentajes

Áreas	Universo	% del Total	Recibidas	% Logro
Investigación	30	19	8	27
Misional 1	20	12	8	40
Administrativa	45	28	23	51
Misional 2	66	41	19	29
Totales	161	100	58	36
Niveles	Universo	% del Total	Recibidas	% Logro
Directores	20	12	5	25
Encargados	31	19	8	26
Administrativos	30	19	11	37
Técnicos	80	50	34	43
Totales	161	100	58	36

Fuente: Propia

Se recibieron 58 formularios, lo que en su total representa un 36% sobre 161. El área *Investigación* tuvo una representación de 27%, el área Misional 1, fue representada con un 40%, el área Administrativa tuvo una representación de un 51% y el área Misional 2 con un 29%. En cuanto a los roles, el nivel de Directores tuvo una representación de un 25%, los Encargados, un 26%, los Administrativos un 37% y los Técnicos un 43%. El porcentaje de puestos de liderazgo (o mandos) representados fue de un 51% entre Encargados y Directores. Es importante señalar que según una consulta realizada a la consultora *Hay Group*¹⁵, los puestos directivos son los que mayormente deben participar en el diseño de la “cultura deseada” (Hall y Soto, 2011, p.27) por lo que resulta importante obtener una buena representación de los mismos.

¹⁵ Hay Group es una empresa de consultoría global en temas gerenciales.

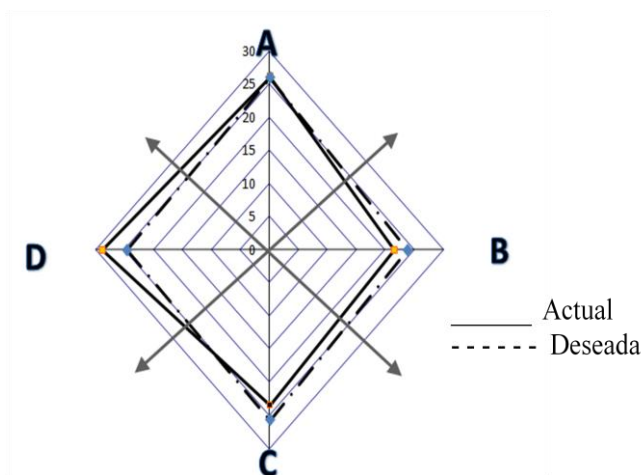
2. Presentación y análisis de los resultados generales

A continuación se presentan los resultados generales obtenidos del diagnóstico cuantitativo de cultura realizado a través de la Herramienta “OCAI” basada en el Competing Values Framework (CVF).

Para ofrecer un mayor peso estadístico a este estudio, es relevante mencionar que se realizó un análisis de confiabilidad de las escalas usadas en el cuestionario, el cual se determinó a través del cálculo coeficiente de consistencia interna utilizando el índice *Alfa de Cronbach*¹⁶ (Ledesma, R., Molina, G y Valero, P. (2002), pp. 153-152), cuyos resultados fueron satisfactorios (ver detalle de estos resultados en el anexo i).

El primer análisis muestra los resultados generales para la caracterización de las culturas “actual” y “deseada”. “Los cuadrantes en los cuales los valores son los más altos indican la cultura que predomina en la organización” (Cameron y Quinn, 1999, p. 62).

Gráfico No. 4
Resultados generales “cultura actual” y “cultura deseada”



Fuente: Propia.

La figura muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en cada uno de los cuatro tipos de cultura, tanto para la etapa actual como para la futura o “deseada” usando el *Competing Values Framework* (CVF). A nivel general, puede visualizarse que la “cultura actual” es vista como más *Controladora* (Vértice B) y *Colaboradora* (Vértice A). Para la “deseada” se observa que se desea se reduzca la *Controladora* (D), se aumente la *Innovadora* (B) y la *Competitiva* (C) y que la *Colaboradora* (A) se mantenga más o menos igual. También puede

¹⁶ Alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna que explica qué tan relacionados están los *items* de un mismo grupo. El coeficiente posee un rango de 0 a 1, mientras más cercano al 1, mayor confiabilidad.

visualizarse, por la escala, que ninguna cultura resultó fuertemente predominante, ya que lucen casi unos cuadrados, lo que indica una distribución bastante equitativa de los puntos para cada cultura.

A continuación, se presentan en tablas (Cuadro No. 3) los resultados numéricos promediados en general, por áreas y por roles.

Cuadro No. 3
Resultados generales “cultura actual” y “cultura deseada”

Resultado General¹⁷	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Total – Actual	26.07	21.48	23.48	28.98
Total - Deseada	25.89	23.78	25.67	24.66
n=58	-	-	-	-

Fuente: Propia.

Se puede observar que los empleados perciben que actualmente en la institución prevalece la cultura *Controladora* y luego *Colaboradora*. Por otro lado, se destaca que la menos presente es la *Innovadora*.

Se calculó la diferencia entre medias, la cual resultó estadísticamente significativa para la “cultura actual”, indicando que los valores son diferentes entre ellos; sin embargo, para la “cultura deseada”, la diferencia de medias indicó que los valores son iguales estadísticamente, es decir, que no hay diferenciación entre ellos (ver anexos ii y iii). Esto puede interpretarse de dos maneras: que no existe ningún acuerdo entre el personal sobre la cultura hacia la que se quiere avanzar, o que los empleados entienden que sería conveniente mantener un equilibrio entre las cuatro características culturales básicas. El análisis de los resultados por variables edificará mejor sobre cuál de ambas interpretaciones sería válida.

Cuadro No. 4
Análisis de varianza general “cultura actual” vs. “cultura deseada”

Tipos de Cultura	n	Desviación Estándar	gl	f	p
A/Colaboradora	58	7.3225	1	0.0224242	0.881
B/Innovadora	58	5.2717	1	6.0691273	0.015
C/Competitiva	58	6.5078	1	4.0445309	0.047
D/Controladora	58	9.1712	1	9.6696012	0.002
p<0.05					

Fuente: Propia.

¹⁷ Se destacan en negrillas los valores más altos para cada cultura

La tabla muestra que las diferencias de los puntajes entre las culturas “actual” y “deseada” son estadísticamente significativas para las culturas *Innovadora* y *Controladora* y *Competitiva*, no así para la *Colaboradora* (para esta última los valores son similares).

Cuadro No. 5
Resumen general Promedios “cultura actual” dominante

General	n	Promedios	Desv. Std
Colaboradora	58.00	26.07	7.32
Innovadora	58.00	21.51	5.27
Competitiva	58.00	23.48	6.51
Controladora	58.00	28.98	9.17

Fuente: Propia.

Al consolidar todos los puntajes en la “cultura actual”, la predominante es la *Cultura Controladora* y luego la *Colaboradora*.

Cuadro No. 6
Resumen general Promedios “cultura deseada” dominante

General	n	Promedios	Desv. Std.	df	f	p ¹⁸
Colaboradora	58	25.89	5.58	3	0.789	0.505
Innovadora	58	23.78	4.67	3	2.752	0.051
Competitiva	58	25.67	5.16	3	1.456	0.237
Controladora	58	24.66	5.27	3	3.929	0.013

Fuente: Propia.

Al consolidar todos los puntajes en la “cultura deseada”, la predominante es la *Cultura Colaboradora* y en segundo lugar la *Cultura Competitiva*.

Los puntajes que tipifican la “cultura actual” como *Controladora* son los más altos de todas las culturas, “actual” y “deseada”, lo que implica un mayor acuerdo sobre esta percepción.

2.1. Resultados por etapa de la cultura (“actual” y “deseada”)

Se muestran los resultados generales solo con la perspectiva del momento (etapa) que se evalúa. Se muestran las siguientes tablas que permiten realizar el análisis comparativo:

¹⁸ p < .05

Cuadro No. 7
Resultados “cultura actual” por áreas

Áreas	n	Puntuación	Desv. Std	Dominante
Investigación	8	32.19	10.57	Colaboradora
Misional 1	8	26.75	2.44	Controladora
Administrativa	23	27.79	9.42	
Misional 2	19	30.00	10.13	
Total	58	-	-	-

Fuente: Propia

La “cultura actual” dominante percibida por las áreas Misional 1, Administrativa, y Misional 2, fue la Cultura *Controladora*. Solo el área Investigación percibió la “cultura actual” como *Colaboradora*.

Cuadro No. 8
Resultados “cultura actual” por roles

Roles	n	Puntuación	Desv. Std	Dominante
Director	5	26.67	1.92	Colaboradora
Encargado	8	35.83	12.31	Controladora
Administrativo	11	28.94	4.33	
Técnicos	34	27.92	9.39	
Total	58	-	-	-

Fuente: Propia.

La “cultura actual” dominante percibida por los grupos de Encargados, Administrativos y Técnicos, fue la Cultura *Controladora*. Solo los Directores percibieron la “cultura actual” como *Colaboradora*.

Cuadro No. 9
Resultados “cultura deseada” por áreas

Áreas	n	Puntuación	Desv. Std.	Dominante
Investigación	8	30.83	6.58	Competitiva
Misional 1	8	26.08	3.31	Controladora
Administrativa	23	27.57	6.51	Colaboradora
Misional 2	19	26.25	2.41	Colaboradora
Total	58	-	-	-

Fuente: Propia.

La “cultura deseada” es la Colaboradora para las áreas Administrativa y área Misional 2, el área Misional 1 considera que debe ser *Controladora*. El área de Investigación considera, con énfasis, que debe ser *Competitiva*.

Cuadro No. 10
Resultados “cultura deseada” por roles

Roles	n	Puntuación	Desv. Std	Dominante
Director	5	29.79	5.06	Colaboradora
Encargado	8	28.65	7.01	Controladora
Administrativo	11	29.79	5.06	Colaboradora
Técnicos	34	26.51	5.46	Competitiva
Total	58	-	-	-

Fuente: Propia

La “cultura deseada” para los Directores y Administrativos es la *Colaboradora*; para los Encargados, continua predominando la *Controladora*, y para los Técnicos, la *Competitiva*.

Llama la atención la amplia distribución de preferencias sobre la “cultura deseada”, lo que indica poco alineamiento, tanto entre los roles, como entre las áreas. Luego de haber visto el comportamiento por variables, entendemos que la conclusión a la reflexión que quedó pendiente más arriba (comentarios del Cuadro No. 3) tiene que ver con que no existe ningún acuerdo entre el personal sobre la cultura hacia la que se quiere avanzar, en vez de una indicación de que los resultados implicaban que podía existir una preferencia de equilibrio entre las culturas.

2.2. Resultados de las dimensiones de la cultura organizacional “actual”

Como se explicó más arriba, el instrumento “OCAI” está compuesto por 6 componentes o dimensiones. En el Cuadro No. 11 se muestran los puntajes para dichas dimensiones en la “cultura actual”.

Cuadro No. 11
Dimensiones de la “cultura actual”

Dimensiones	Colaboradora	Innovadora	Competitiva	Controladora
Características Dominantes	28.79	20.16	25.16	25.90
Liderazgo Organizacional	24.28	22.97	25.86	26.90
Gestión de Empleados	24.31	19.52	22.74	33.43
"Pegamento" Organizacional	27.28	23.03	22.57	27.29
Énfasis Estratégico	25.07	21.71	22.66	30.57
Criterio para el éxito	26.67	21.66	21.90	29.78

Fuente: Propia.

Existe un alineamiento en la “cultura actual” entre las dimensiones culturales, ya que solo la dimensión *Características Dominantes* resultó de un perfil distinto a la Cultura *Controladora*. En esta dimensión, la puntuación más alta se encontró en la Cultura *Colaboradora* (“La organización es un lugar muy personal, la gente se siente como en una familia ampliada y se lleva muy bien”¹⁹).

La dimensión más alta es *Gestión de Empleados*, obtenida para la Cultura *Controladora*. Esto implica que “el estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la estabilidad, la conformidad y la predictibilidad”²⁰.

Las demás dimensiones quedaron caracterizadas como parte de la Cultura *Controladora*, implicando que el *Liderazgo Organizacional* es “coordinador y organizador”; el “*Pegamento Organizacional*” indica que “lo que mantiene unida a la organización son las reglas formales” el *Énfasis Estratégico* “resalta la permanencia y la estabilidad” y el *Criterio para el éxito* “está relacionado con la eficiencia”.

En el Cuadro No. 12 se muestran los puntajes para estas dimensiones en la “cultura actual”:

Cuadro No. 12
Dimensiones de la “cultura deseada”

Dimensiones	Colaboradora	Innovadora	Competitiva	Controladora
Características Dominantes	23.83	24.79	27.98	23.40
Liderazgo Organizacional	22.43	22.83	25.40	29.34
Gestión de Empleados	28.45	23.57	27.52	20.47
"Pegamento" Organizacional	26.17	24.98	26.33	22.52
Énfasis Estratégico	27.03	23.22	23.71	26.03
Criterio para el éxito	27.40	23.31	23.10	26.19

Fuente: Propia.

Es obvia la poca congruencia o alineamiento que existe entre los seis elementos en la “cultura deseada”, lo cual reitera la poca claridad que existe entre el personal sobre el rumbo que debe tomar la institución a futuro para poder cumplir con su misión organizacional. Tener incongruencia en estas dimensiones implica tener diferencias en perspectivas, estilos de liderazgo requeridos, valores, y desconocimiento del propósito de la institución, lo cual se entiende afecta el desempeño institucional. “Estar enfocados en los mismos valores, y compartir las mismas asunciones simplemente elimina muchas de las complicaciones, desconexiones y obstáculos que se encuentran en el camino para un desempeño eficiente” (Cameron y Quinn, 1999, p. 64).

¹⁹ Tomado de los indicadores del Cuestionario OCAI

²⁰ Tomado de los indicadores del Cuestionario OCAI

La dimensión más alta en puntaje para la “cultura deseada” es *Liderazgo Organizacional*, obtenida para la Cultura *Controladora*. Esto quiere decir, según el CVF, que las características de Liderazgo solicitadas son: “un líder coordinador, monitor, organizador”²¹. En las dimensiones *Gestión de Empleados, Énfasis Estratégico y Criterio para el Éxito*, resultó predominante la cultura *Colaboradora*, lo que implica que “los empleados desean que prevalezca el trabajo en equipo, el consenso y la participación, que se enfatice el desarrollo humano y la preocupación por la gente, la confianza y la apertura” (Cameron y Quinn, 1999).

Las dimensiones *Características Dominantes* y “*Pegamento*” *Organizacional* resultaron preponderantes en la Cultura *Competitiva*, queriendo significar que se aspira a “una organización orientada a resultados, cuya preocupación principal sea lograr que se haga el trabajo, donde la gente sea muy competitiva y orientada al logro”. Lo que mantiene unida a la gente es “el énfasis en el logro y en el alcanzar las metas” (Herramienta OCAI. Cameron y Quinn, 1999).

2.3. Resumen comparativo de los resultados

El siguiente cuadro muestra lo que cada área y cada rol desearía que sucediese con el tipo de cultura, ya sea que se incremente, que se mantenga, o que decrezca:

Cuadro No. 13
Resumen comparativo²² “Cultura actual” versus “deseada”

Tipos Cultura/ Dimensiones	Colaborativa	Innovadora	Competitiva	Controladora
General	+	+	+	-
Directores	+	--	-	+
Encargados	--	++	++	--
Administrativos	+	+	-	--
Técnicos	- ó =	+	+	-
Investigación	--	++	++	--
Misional 1	-	=	+	= ó -
Administrativa	+ ó =	+ ó =	+ ó =	+ ó =
Misional 2	=	+	+	-

Fuente: Propia.

Al realizar el análisis de brechas entre la “cultura actual” y la “deseada”, para cada tipo de cultura por cada una de las variables, se observa que, a nivel general, la única cultura que se quiere

²¹ Tomado de los Indicadores del Cuestionario OCAI

²² Significado de los símbolos: 1 signo (+/-) significa diferencia de 2 a 4 puntos, 2 signos, de 5 a 10 puntos.

reducir en intensidad es la *Controladora* (que es la predominante “actual”), con excepción de los Directores, quienes entienden que se debe reducir con énfasis la *Innovadora* (que fue la cultura más baja en todo el estudio, tanto para la Actual como para la “deseada”). Los Encargados entienden que debe reducirse la *Colaboradora* y la *Controladora*, y aumentarse, también de manera acentuada, la *Innovadora* y la *Competitiva*. Este grupo luce ser el de menor acuerdo con la “cultura actual”, pues es la que posee la brecha más amplia con la “cultura deseada”. Los administrativos hacen énfasis en la reducción de la *Controladora*, desean que se aumente la *Colaborativa e Innovadora*, y que se reduzca la *Competitiva*. Los técnicos desean que se aumente la *Innovadora* y *Competitiva*. El área Investigación, coincide con los Encargados en el énfasis en reducir la *Colaboradora* y *Controladora* e igualmente aumentar la *Innovadora* y *Competitiva*. Como área posee el menor acuerdo con la “cultura actual”, pues la brecha con la “cultura deseada” es muy amplia. El área Misional 1 desea reducir la *Colaboradora* y aumentar la *Competitiva*. El área Administrativa parece sentirse cómoda con la “cultura actual”, y no muestra brechas importantes. El área Misional 2 desea aumentar la *Innovadora* y *Competitiva*. Al observar este cuadro, se concluye que aunque los datos no lo muestren en “primera lectura”, cuando se analizan a fondo, se percibe un deseo de cambio hacia una cultura distinta.

Cuadro No. 14.
Valores generales de la “cultura actual”

Tipos de “cultura actual”	n	Promedios	Desv Std
Colaboradora	58	26.07	7.32
Innovadora	58	21.51	5.27
Competitiva	58	23.48	6.51
Controladora	58	28.98	9.17

Fuente: Propia

Al promediar todas las puntuaciones, tanto de los roles como de las áreas de la “cultura actual”, el valor más alto, de manera estadísticamente significativa, lo obtiene la cultura *Controladora* (Ver también Cuadro No. 3).

Cuadro No. 15
Valores generales de la “cultura deseada”

Tipos “cultura deseada”	n	Promedios	Desv. Std.
Promedio Colaboradora	58	25.89	5.58
Promedio Innovadora	58	23.78	4.67
Promedio Competitiva	58	25.67	5.16
Promedio Controladora	58	24.66	5.27

Fuente: Propia

Al promediar todas las puntuaciones, tanto de los roles como de las áreas sobre la “cultura deseada”, el valor más alto lo obtiene la cultura *Colaboradora* y en segundo lugar la cultura *Competitiva*, con poca diferencia estadísticamente significativa entre los cuatro tipos.

3. Resultados por áreas y roles

Es importante aclarar que fueron consideradas las cuatro áreas principales de la institución: Para los fines de este estudio, estas áreas se estarán identificado con los siguientes nombres: Investigación, Misional 1, Administrativa, Misional 2. No se obtuvieron respuestas de otras áreas fuera de las mencionadas. En el Cuadro No. 16 se presentan los resultados generales de cada una de las áreas estudiadas:

Cuadro No. 16
Resultados por áreas

Áreas	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Investigación - Actual	25.71	17.14	24.05	33.10
Investigación - Deseada	19.76	26.19	31.43	22.62
Misional 1 - Actual	26.74	23.29	22.74	27.24
Misional 1 - Deseada	24.43	23.17	26.05	26.36
Administrativa - Actual	26.82	22.42	23.41	27.35
Administrativa - Deseada	27.80	22.67	23.95	25.57
Misional 2 - Actual	26.14	21.95	23.11	28.80
Misional 2 - Deseada	26.13	24.45	25.26	24.16

Fuente: Propia.

La elección de roles se realizó en función de la representación de cada uno de los niveles profesionales (universitarios) de la institución.

Cuadro No. 17
Resultados por roles

Roles	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Director - Actual	26.67	25.00	23.75	24.58
Director - Futuro	29.79	19.58	21.25	29.38
Administrativo - Actual	23.15	21.68	26.23	28.94
Administrativo Deseada	26.39	25.55	25.39	22.67
Encargado - Actual	30.52	15.42	18.23	35.83
Encargado - Deseada	25.52	21.25	24.58	28.65
Técnicos - Actual	25.80	22.42	23.82	27.96
Técnicos - Deseada	25.23	24.47	26.68	23.63

Fuente: Propia.

En todas las categorías realizadas (por áreas y por roles), se percibe la “cultura actual” como *Controladora*, a excepción de los Directores, que entienden que es *Colaboradora*. Para la “cultura deseada” se puede ver que no existe un acuerdo en cómo se requiere a futuro. Desde las

áreas, la *Misional 2* y la *Administrativa* consideran que debe ser predominantemente *Colaboradora*; la Investigación considera que debe ser *Competitiva* y la *Misional 1* considera que debe ser *Controladora*. Al analizar el tipo de trabajo que realizan esas áreas con el fin de comprender si se trataría del desarrollo de sub-culturas que apoyen el logro de los objetivos, se encuentra que no existe mucha relación. Solo se destaca el área Investigación, que es eminentemente técnica e investigadora, y “desearía” una cultura *Competitiva*, y el área Administrativa, que administrativa, y “desearía” una cultura *Colaboradora*. Ambas preferencias se relacionan con el tipo de trabajo que realizan. Para los roles, se observa que los Directores y Administrativos entienden que debe ser *Colaboradora*; los Encargados, *Controladora* (aunque en mucho menor intensidad que la Actual), y los Técnicos, consideran que debe ser *Competitiva*. Las siguientes tablas, que también muestran el cálculo de la desviación estándar, exponen con mayor claridad lo enunciado:

Cuadro No. 18
Resultados “cultura actual” por áreas y roles

Áreas	n	Puntuación	Desv. Std.	Dominante
Investigación	8	32.19	10.57	Colaboradora
Misional 1	8	26.75	2.44	Controladora
Administrativa	23	27.79	9.42	Controladora
Misional 2	19	30.00	10.13	Controladora
Total	58	-	-	-
Roles	n	Puntuación	Desv. Std.	Dominante
Director	5	26.67	1.92	Colaboradora
Encargado	8	35.83	12.31	Controladora
Administrativo	11	28.94	4.33	Controladora
Técnicos	34	27.92	9.39	Controladora
Total	58	-	-	-

Fuente: Propia.

En las áreas Investigación, Administrativa, y Misional 2, la dispersión de respuestas es más alta, siendo el área Misional 1 la que luce más alineada en sus opiniones sobre el tipo de “cultura actual” predominante. Es pertinente mencionar que el área Misional 1 realiza reuniones periódicas entre su personal para seguimiento de sus planes y operaciones. Por otra parte, se percibe una mayor dispersión de los puntajes en la evaluación de la “cultura actual” en los roles de Encargados, y baja en los demás roles. De manera especial, los Directores parecen estar muy alineados en sus puntos de vista, a diferencia de los Encargados.

Cuadro No. 19
Resultados “cultura deseada” por áreas y roles

Áreas	n	Puntuación	Desv St.	Dominante
Investigación	8	30.83	6.58	Competitiva
Misional 1	8	26.08	3.31	Controladora
Administrativa	23	27.57	6.51	Colaboradora
Misional 2	19	26.25	2.41	Colaboradora
Total	58	-	-	-
Roles	n	Puntuación	Desv. St.	Dominante
Director	5	29.79	5.06	Colaboradora
Encargado	8	28.65	7.01	Controladora
Administrativo	11	29.79	5.06	Colaboradora
Técnicos	34	26.51	5.46	Competitiva
Total	58	-	-	-

Fuente: Propia.

La desviación estándar para la “cultura deseada” se mantiene en un rango más estrecho que los puntajes obtenidos con la “actual”, tanto para las áreas como para los roles indicando que no existe mucha dispersión entre las puntuaciones otorgadas por los empleados en cada una de las categorías a la “cultura deseada”. Sin embargo, llama la atención la diversidad de culturas que surgieron como “deseadas”.

Cuadro No. 20
Resumen General “cultura actual” dominante

Tipos de cultura	n	Punt	Std Dev
Colaboradora	58.00	26.07	7.32
Innovadora	58.00	21.51	5.27
Competitiva	58.00	23.48	6.51
Controladora	58.00	28.98	9.17

Fuente: Propia.

Al consolidar todos los puntajes en la “cultura actual”, la predominante es la *Cultura Controladora* y luego la *Colaboradora*.

Cuadro No. 21
Resumen General “cultura deseada” dominante

General	n	Promedios	Desv. Std.	df	f	p ²³
Colaboradora	58	25.89	5.58	3	0.789	0.505
Innovadora	58	23.78	4.67	3	2.752	0.051
Competitiva	58	25.67	5.16	3	1.456	0.237
Controladora	58	24.66	5.27	3	3.929	0.013

Fuente: Propia.

Al consolidar todos los puntajes en la “cultura deseada”, la predominante es la Cultura *Colaboradora* y en segundo lugar la Cultura *Competitiva*.

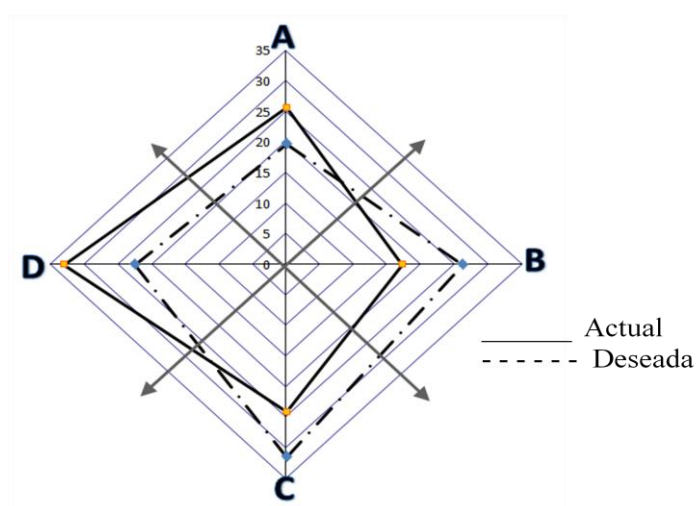
Los puntajes que tipifican la “cultura actual” como *Controladora* son los más altos de todas las culturas, “actual” y “deseada”, lo que implica un mayor acuerdo sobre esta percepción.

3.1. Resultados por áreas.

A continuación, se presentan los resultados y gráficos para cada una de las cuatro áreas que participaron en el estudio.

Para el **área Investigación** se observan los siguientes resultados:

Gráfico No. 5
Resultados “cultura actual” y “cultura deseada” área Investigación



Fuente: Propia.

²³ p<0.05

Es visible la diferenciación entre la cultura “actual” y “deseada” en esta área. El detalle se ofrece en los comentarios al siguiente cuadro.

Cuadro No. 22
Resultados “cultura actual” y “cultura deseada” área Investigación

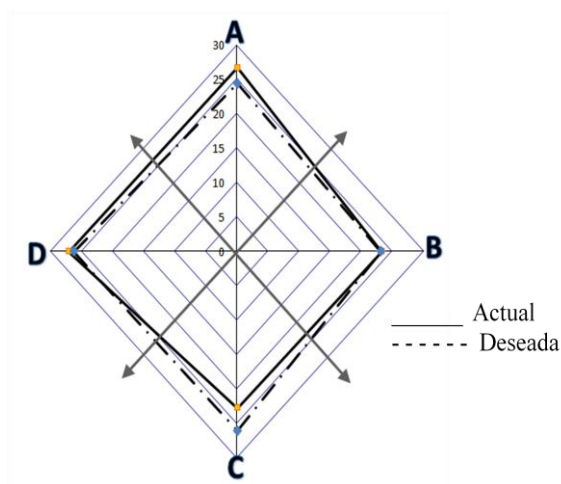
Área	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Investigación - Actual	25.71	17.14	24.05	33.10
Investigación - Futura	19.76	26.19	31.43	22.62

Fuente: Propia.

En el área Investigación, la cual es considerada un “*think tank*” o área de análisis e investigación, se percibe la “cultura actual” como muy *Controladora* y muy poco *Innovadora*, y desearían que fuese menos *Controladora* y *Colaboradora* y más *Competitiva* e *Innovadora*. Se destacan la intensidad de los puntajes, sobre todo al contrastar la “cultura actual” con la “deseada”, donde se muestra que se desea que la cultura futura (“deseada”) sea mucho más *Competitiva* y mucho menos *Controladora*.

Para el área **Misional 1** se observan los siguientes resultados:

Gráfico No. 6
Resultados “cultura actual” y “cultura deseada” área Misional 1



Fuente: Propia.

A nivel gráfico, esta área no evidencia expectativas de un cambio cultural en función de los nuevos retos de la institución. El detalle se ofrece en los comentarios al siguiente cuadro.

Cuadro No. 23
Resultados “cultura actual” y “deseada” área Misional 1

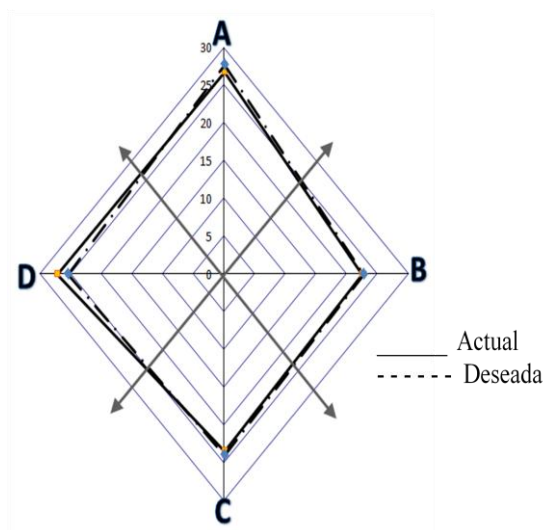
Área	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Misional 1 - Actual	26.74	23.29	22.74	27.24
Misional 1 - Futura	24.43	23.17	26.05	26.36

Fuente: Propia.

En el área Misional 1, se tiene la percepción de que la “cultura actual” se caracteriza por ser más *Controladora* y desearían que se mantuviese con esa predominancia. Sin embargo, los datos evidencian una diferencia en la cultura *Competitiva*, donde pareciera que se desea un cambio a favor de la misma.

Para el **área Administrativa** se observan los siguientes resultados

Gráfico No. 7
Resultados “cultura actual” y “cultura deseada” área Administrativa



Fuente: Propia.

El gráfico muestra que esta área percibe la “cultura actual” y la “deseada” como prácticamente iguales, con ligera preferencia de reducción del cuadrante D (menos *Controladora*). Mayores detalles se ofrecen en los comentarios al siguiente cuadro.

Cuadro No. 24
Resultados “cultura actual” y “cultura deseada” área Administrativa

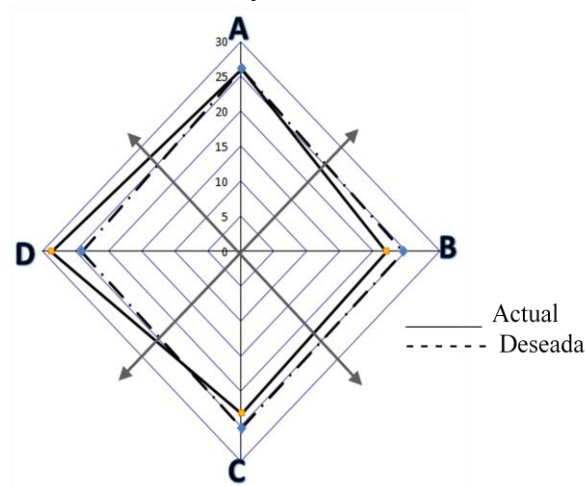
Área	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Administrativa - Actual	26.82	22.42	23.41	27.35
Administrativa - Futura	27.80	22.67	23.95	25.57

Fuente: Propia.

En el área Administrativa (área de apoyo administrativo) casi no se perciben cambios en la percepción de cuál debería ser la “cultura actual” *versus* la “cultura deseada”. Sin embargo, a nivel de predominancia, en la actualidad se percibe como más *Controladora* y se desea que sea más *Colaboradora*.

Para el **área Misional 2** se observan los siguientes resultados:

Gráfico No. 8
Resultados “cultura actual” y “cultura deseada” área Misional 2



Fuente: Propia.

Este gráfico muestra relativa poca diferencia entre la “cultura actual” y la “deseada”. Siendo un área misional, llama la atención la poca expectativa o necesidad de cambio percibida en la misma.

Cuadro No. 25
Resultados “cultura actual” y “cultura deseada” área Misional 2

Área	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Misional 2 - Actual	26.14	21.95	23.11	28.80
Misional 2 - Deseada	26.13	24.45	25.26	24.16

Fuente: Propia.

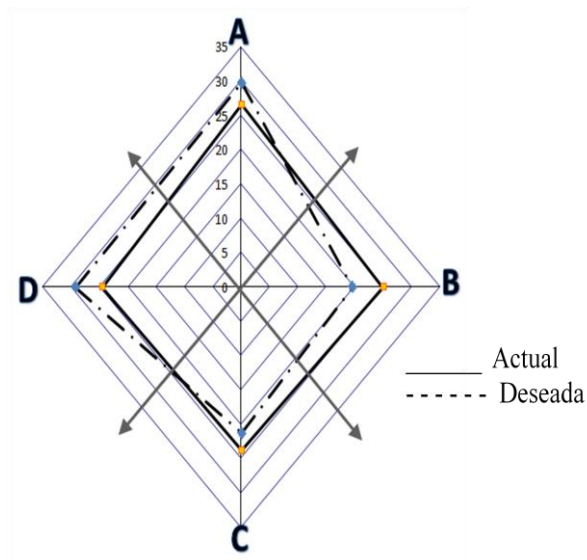
Para el área Misional 2, la “cultura actual” se caracteriza por ser más *Controladora*, y se desea que a futuro esto se reduzca. Se desea que sea más *Innovadora* y *Competitiva* y que la predominancia a futuro tienda hacia la *Colaboradora*.

3.2. Resultados por roles

A continuación los resultados obtenidos sobre la “cultura actual” y “deseada”, a través de un corte por roles.

Para los **Directores** se observan los siguientes resultados:

Gráfico No. 9
Resultados “cultura actual” y “cultura deseada” Directores



Fuente: Propia.

Este gráfico no muestra grandes diferencias entre la “cultura actual” y la “deseada”. Es visible cierta predominancia en la “actual” de la cultura *Colaboradora* seguida de la *Controladora*

(A y D) y deseos de que esto continúe, así como que se reduzca la *Innovadora* (B) y un poco la *Competitiva* (C).

Cuadro No. 26
Resultados Directores “cultura actual” y “cultura deseada”

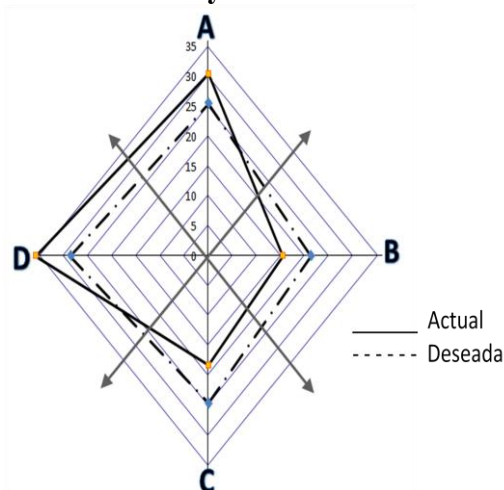
Rol	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Director - Actual	26.67	25.00	23.75	24.58
Director - Deseada	29.79	19.58	21.25	29.38

Fuente: Propia.

Los Directores perciben la cultura más *Colaboradora*, y desean que sea aún más, y que aumente la intensidad de la cultura *Controladora*. Al comparar los Directores con otros grupos, presentan dos informaciones disonantes: Es el único grupo que considera que la “cultura actual” es *Colaborada* (todas las demás categorías consideran que la “cultura actual” predominante es la *Controladora*) y para la “cultura deseada”, los Directores son el único grupo que considera que la menos requerida es la *Innovadora*, y que tanto ésta como la *Competitiva* deben reducirse para dar cabida a mayores comportamientos de una cultura *Colaboradora* (con predominio) y *Controladora*. Los resultados de este grupo son diametralmente opuestos a la tercera hipótesis planteada en este estudio.

Para los **Encargados** se observan los siguientes resultados:

Gráfico No. 10
Resultados “cultura actual” y “cultura deseada” Encargados



Fuente: Propia.

A nivel gráfico, se observan diferencias significativas entre la “cultura actual” y la “deseada” en el grupo de Encargados. Mayores detalles se ofrecen en el cuadro de más abajo.

Cuadro No. 27
Resultados Encargados “cultura actual” y “cultura deseada”

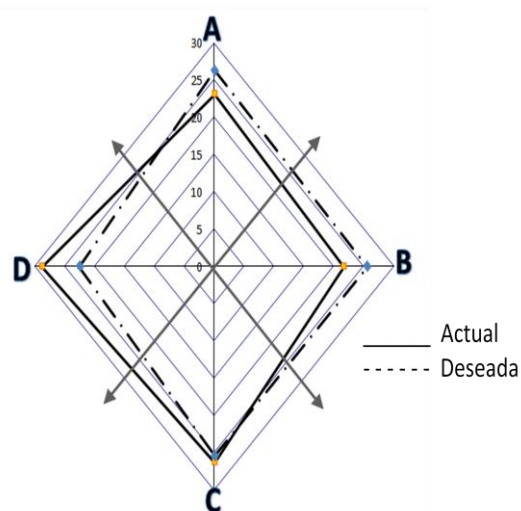
Rol	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Encargado - Actual	30.52	15.42	18.23	35.83
Encargado - Deseada	25.52	21.25	24.58	28.65

Fuente: Propia.

Los Encargados perciben la “cultura actual” como muy *Controladora*, y muy poco *Innovadora*. Para la cultura futura, desearían que fuese más equilibrada en los cuatro tipos, aunque (probablemente por el énfasis en la predominancia actual) se mantiene la *Controladora*. Llama la atención en este grupo las diferencias de más de 5 puntos al comparar entre todos los tipos de “cultura actual” y “deseada, lo que diera a entender un deseo de que haya un cambio significativo en la cultura de la institución, de manera especial se desea que se reduzcan los comportamientos de la *Controladora* y *Colaboradora*, y se aumenten los de la *Innovadora* y la *Competitiva*. Estos resultados coinciden con las hipótesis 2 y 3 planteadas en este estudio.

Para los **Administrativos** se observan los siguientes resultados:

Gráfico No. 11
Resultados Administrativos “cultura actual” y “cultura deseada”



Fuente: Propia

Visualmente, no se observan importantes diferencias entre la “cultura actual” y la “deseada” en el grupo de empleados Administrativos, aunque se destaca la predominancia actual que perciben de la cultura *Controladora* (D). Mayores detalles se ofrecen en el cuadro de más abajo.

Cuadro No. 28
Resultados Administrativos “cultura actual” y “cultura deseada”

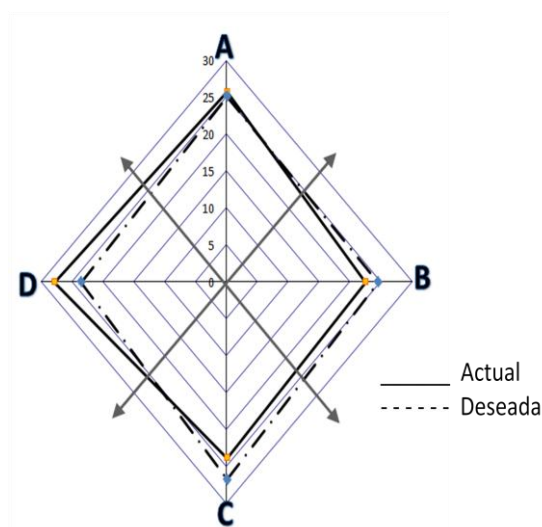
Rol	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Administrativo - Actual	23.15	21.68	26.23	28.94
Administrativo - Deseada	26.39	25.55	25.39	22.67

Fuente: Propia.

Los Administrativos, al igual que los Encargados, perciben la cultura como muy *Controladora*. Este grupo entiende también que en la actualidad es poco *Innovadora*. Desearían que fuese a futuro más equilibrada en conjunto y con énfasis en la *Colaboradora*. Se percibe que pudiesen no estar de acuerdo con el énfasis “actual” en la *Controladora*, dado que para la “deseada”, este tipo de cultura es significativamente más baja. Este tipo de hallazgo es acorde con el comportamiento habitual de los grupos administrativos, según la experiencia de la autora, que rechazan los controles y demandan mayor protección como empleados.

Para los **Técnicos** se observan los siguientes resultados:

Gráfico No. 12
Resultados “cultura actual” y “cultura deseada” Técnicos



Fuente: Propia.

A nivel gráfico, se observa que los técnicos básicamente desean reducción en la cultura *Controladora* (D) a futuro. Mayores detalles se ofrecen en el cuadro No. 29 de más abajo.

Cuadro No. 29
Resultados Técnicos “cultura actual” y “cultura deseada”

Rol	A Colaboradora	B Innovadora	C Competitiva	D Controladora
Técnicos –Actual	25.80	22.42	23.82	27.96
Técnicos - Deseada	25.23	24.47	26.68	23.63

Fuente: Propia.

Los Técnicos perciben la “cultura actual” como más *Controladora* y poco *Innovadora*. Desearían que fuese más *Competitiva* y menos *Controladora* y en conjunto, con un mayor equilibrio entre los cuatro tipos de cultura.

4. Diagnóstico Cualitativo

Este capítulo contiene la validación del ejercicio diagnóstico sobre la cultura, así como el diseño de los componentes que deberían estar presentes en la cultura deseada.

4.1. Diagnóstico de la “cultura actual”

En un trabajo de equipo – Tipo taller – compuesto por directivos y asesores representantes de las cuatro áreas, se reflexionó sobre los resultados del diagnóstico cuantitativo, validando las informaciones obtenidas sobre la “cultura actual” y sobre las características que debe poseer la cultura de la institución (“cultura deseada”) para que puedan concretizarse los retos misionales que se plantea.

Más adelante se presentan un resumen consolidado de las características que fueron consideradas por las participantes como más representativas de cada cultura:

Cuadro No. 30.
Características de la cultura actual

Comportamientos actuales por Tipos de Cultura Organizacional			
Cultura Colaboradora	Cultura Innovadora	Cultura Controladora	Cultura Competitiva
Presencia de paternalismo Protección al empleado Se valoriza la lealtad Se celebra todo lo social Relaciones armónicas	Faltan recursos tecnológicos No se toman riesgos Se mantiene el <i>statu quo</i> No hay receptividad a ideas Faltan programas de innovación	Decisiones centralizadas Reglas “sin sentido” Jerarquía en los beneficios Se valora la asistencia vs. resultados Se espera que les den órdenes	No existe compromiso de excelencia No interés escuchar de los clientes No existen estándares de calidad No se cumplen las agendas No hay sentido de urgencia

Fuente: Propia

Estos comportamientos surgen como parte del diagnóstico cualitativo de la cultura “actual” en el cual se solicitó a los directivos y asesores que asistieron al taller que se dividieran en cuatro grupos para que calificaran los componentes de los cuatro tipos de cultura, en función del modelo planteado (Niveles Culturales de Schein). En este sentido, se les explicó los tres niveles que plantea dicho modelo y una guía de preguntas para que les orientara en el diagnóstico y sirviese de instrumento de estandarización de la reflexión, la cual también se entregó en físico (anexo iv). Cada grupo inició analizando un tipo de cultura y los consensos de los grupos fueron recogidos en hojas de rotafolio. Cada grupo fue rotando por los diferentes rotafolios que representaban las diferentes culturas, hasta que cada grupo tuviera la oportunidad de evaluar las cuatro culturas. Se usó la guía de preguntas como herramienta común de análisis.

Es notorio que en las culturas *Colaboradora* y *Controladora* aparecen aspectos que caracterizan ese tipo de cultura, sin embargo, en las *Innovadora* y *Competitiva*, los comentarios se dirigen hacia la carencia de los comportamientos que las caracterizan.

4.2. Diseño de la “cultura deseada”

Una vez realizado el estudio de la “cultura actual”, la organización está lista para construir, evolucionar, destacar, alinear, o hasta cambiar la cultura existente. (Schein, 2009, p.102).

Se procedió a realizar un levantamiento de los nuevos comportamientos que representasen posibles soluciones encaminadas a la consecución de la “cultura deseada”, siguiendo los lineamientos de este modelo. Schein (2009, p. 146) nos dice que una manera de crear conciencia de la necesidad del cambio, es preguntando a los mismos empleados que reflexionen sobre si sus asunciones son correctas o se corresponden con las nuevas necesidades. Una forma de hacerlo es cuestionando lo existente (lo explícito o implícito): ¿Por qué mantenerlo? ¿Ayudará a la organización a ser exitosa en el futuro?

Se realizó un ejercicio de reflexión sobre la cultura que debe existir en la institución para lograr su Misión y los objetivos del Plan Estratégico. Para concluir este análisis, se presentaron y analizaron varios insumos, entre los cuales, se encuentran: Resultados de la Encuesta de Cultura, Resultados de las Características Culturales en los tres subsistemas culturales (actual), resultados resumidos de la Encuesta de Clima Organizacional, resultados de las respuestas del cuestionario en el diagnóstico CVF y reflexión del ejercicio de pre-planificación estratégica.

El planteamiento realizado fue el siguiente:

¿Qué tipo de cultura necesita la institución para poder cumplir con los siguientes objetivos estratégicos? (Durante el ejercicio se recordaron los objetivos estratégicos de la institución y se analizaron).

Adicionalmente, se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál cultura se debe enfatizar?
- ¿Cuál cultura se debe mantener?
- ¿Cuál cultura debe decrecer?
- ¿Cuáles serían los comportamientos o hábitos a modificar?

En su análisis, el grupo concluyó que los objetivos del Plan Estratégico están más bien dirigidos hacia el sistema nacional (externo), por lo que se hace imprescindible una cultura que haga mayor énfasis en el logro de estos objetivos (*Competitiva*), y en segundo lugar, para construir una capacidad de cambio y de innovación de sus productos y servicios de cara al sector público, se requiere comportamientos relacionados con la cultura *Innovadora*.

Con estas dos características culturales en mente (*Innovación y Competitividad*) se diseñaron las características de la nueva cultura, dirigidos por el siguiente ejercicio:

Han pasado cinco años, entramos a la Institución Sabemos que ha se ha logrado un gran éxito, se han ido cumpliendo todos los objetivos planificados y existe una satisfacción plena por el trabajo realizado, dentro y fuera de la institución. Describa las características culturales que estaremos conociendo, tomando en consideración la “cultura deseada”. ¿Qué cosas usted está viendo ahora?

Este ejercicio, además de la información que arrojó, logró generar una especie de “catarsis” y un consiguiente compromiso de los asistentes a apoyar el cambio requerido.

Para todas las culturas se desean mantener y/o reforzar algunos comportamientos, y eliminar otros. A continuación resumimos las principales características, que constituyen el futuro, la “cultura deseada”.

Cuadro No. 31
Diseño de la cultura deseada

Tipo de Acción	Cultura Colaboradora	Cultura Innovadora	Cultura Competitiva	Cultura Controladora
Reforzar:	• Política de comunicación interna eficaz • Clara socialización de todos los elementos estratégicos • Espacios físicos unificados, adecuados y funcionales. • Actualización de un sistema de creencias y valores.	• Imagen institucional de vanguardia. • Liderazgo proactivo. • Propiciar programas que incentiven la innovación. • Crear sistema de incentivos a la innovación y apertura a nuevas ideas • Organización en la frontera tecnológica y en el uso de información.	• Modelo de gestión orientado a resultados y desempeño. • Tener objetivos claros y conocidos por todos. • Sistema Integrado de Gestión Humana, competitivo, equitativo y eficaz. • Líderes con supervisión, monitoreo, rendición de cuentas, o sistema de consecuencias.	• Estructura organizacional ágil, descentralizada y respeto a la jerarquía. • Pleno funcionamiento de comités establecidos en Reglamento.
Eliminar:	• La cultura de aislamiento entre las áreas que integran la institución. • La desigualdad • La exclusión generacional o por sexo. • El Paternalismo y los favoritismos.	• Hábitos de improvisación. • Falta de coherencia. • Subjetividad en los sistemas de Reclutamiento, Compensación y Recompensas. • Focalización reactiva al corto plazo islas de poder.	• Ineficiencia en uso de tiempo. • La discrecionalidad establecida. • Indisciplina.	• “Todo lo que no contribuya a una cultura de disciplina, orden, claridad de objetivos y metas, consistencia, buena comunicación y eficiencia en el trabajo”

Fuente: Propia

Un mayor detalle de este levantamiento está incluido en anexo vii y las reflexiones reflejadas en este ejercicio sobre los comportamientos o acciones que se deben reforzar o eliminar, se tomaron en consideración para las recomendaciones finales de este trabajo.

Conclusiones

En este espacio se responden los resultados puntuales a las inquietudes presentadas en el “planteamiento del problema”, para lo cual se procede a contestar las preguntas formuladas, una tras otra.

Uno de los principales problemas presentados, que a su vez se vincula con la primera hipótesis cuestiona lo siguiente: *¿Existe una diferencia entre la percepción de la cultura actual y la cultura que debe prevalecer en la institución de cara a los nuevos retos?* Se confirmó que existe una diferencia entre la percepción que prevalece sobre la “cultura actual” predominante en la institución y la “cultura deseada” para lograr sus objetivos estratégicos, lo cual igualmente confirma la primera hipótesis planteada en este estudio.

También se preguntó *¿Qué tipo de cultura prevalece en la institución en la actualidad?* La percepción general sobre la “cultura actual” predominante en la institución a partir del estudio cuantitativo resultó ser, de manera estadísticamente significativa, una cultura de tipo *Controladora* con matices de *Colaboradora*. Estos hallazgos también confirman la segunda hipótesis de esta investigación.

Esto puede interpretarse como que existe en gran parte del personal la percepción de que la forma de trabajar y de relacionarse al interior de la institución está principalmente determinada por un conjunto de normas y procedimientos que les dictan a los empleados qué y cómo hacer sus labores, ya que hay un fuerte énfasis en el control y en la estabilidad interna.

Adicionalmente, se percibe la organización como un lugar donde se trabaja con armonía y se protege al personal. La presencia de la cultura *Colaboradora* en segundo lugar es coherente también con los planteamientos realizados en la introducción de este estudio, donde se mencionan los rasgos de paternalismo presentes en nuestra población, lo cual podría incidir en que se privilegie la estabilidad laboral (mientras se está en el mismo período gubernamental), por encima de los resultados del desempeño o de la situación financiera de la institución. Se entiende que este aspecto pudiera actuar también como elemento de resistencia al cambio, ya que “cambiar” puede implicar la pérdida de empleos, que es lo mismo que decir, la fuente de generación de ingresos.

Partiendo del conocimiento de la cultura actual, era necesario conocer *¿Qué tipo de cultura debería prevalecer para poder implementar los objetivos propuestos?* La investigación encontró que la “cultura deseada”, no quedó definida con ninguna preferencia en particular, en el estudio cuantitativo, aunque hubo ligera predominancia de la *Colaboradora* seguida de la *Competitiva*. Si

bien este resultado podría ser interpretado como que se requiere un balance entre los diferentes tipos de culturas, el análisis a mayor profundidad reveló que no existe claridad en la cultura que requiere la organización para lograr sus objetivos estratégicos. En relación a este punto, la tercera hipótesis (que planteaba que la cultura “deseada” por la institución para lograr sus objetivos sería la *Competitiva*, con matices de la *Innovadora*) no fue comprobada en el estudio cuantitativo, aunque constituyó la reflexión común durante el estudio cualitativo (una vez comprendido el vínculo entre la cultura y la estrategia). La dominancia en los resultados de la *Colaboradora* en la “cultura deseada” hace especular sobre la posibilidad de que el personal no quiera perder el proteccionismo y la armonía que predomina en el ambiente laboral actual.

Dado que la herramienta de cultura estaba compuesta por seis dimensiones, se indagó sobre la congruencia de cada una de ellas entre sí, bajo el siguiente planteamiento: *¿Existe alineamiento entre las dimensiones culturales estudiadas?* Las seis dimensiones que componen el cuestionario no mostraron *Congruencia*²⁴ (alineamiento) en el tipo de cultura predominante en cada una de ellas. Se infiere que esto pudiese estar vinculado a falta de socialización de los objetivos estratégicos de la institución que permitan tener una idea clara sobre la cultura que debiera existir para apoyar la estrategia. Efectivamente, la institución solo involucró a los altos directivos y no realizó esfuerzos adicionales para compartir su plan estratégico con el resto del personal. Además, vale la pena observar que la institución no ha desarrollado una visión, como tampoco se han seleccionado los valores institucionales.

Una de las premisas de las que se partió, aunque no fue considerada dentro de las hipótesis, fue la vinculación de la fortaleza de la cultura con el desempeño, por lo que se planteó: *¿La cultura predominante puede considerarse “fuerte” o “débil”?* En el caso de este estudio, se pudo observar que ninguna de las culturas (“actual” ni “deseada”) recibió altos puntajes, lo que implica que no existe consenso sobre la existencia de una cultura fuerte predominante en la institución. Según el modelo seleccionado para el estudio (el CVF) la fortaleza de una cultura es determinada por el puntaje que se acredita a un tipo específico de cultura. “Mientras más alto el puntaje, más fuerte es la cultura en cuestión”. Los autores establecen 10 puntos como un parámetro de sensibilidad²⁵. Igualmente, postulan que “las culturas fuertes están asociadas con homogeneidad en el esfuerzo, claridad de enfoque, y un alto desempeño en un ambiente donde se requiere unidad y visión compartida” (Cameron y Quinn, 1999, p.63). La fortaleza también permitiría que la cultura pueda

²⁴ Los autores refieren el término Congruencia al alineamiento entre los diferentes elementos que apuntan a una misma cultura.

²⁵ El OCAI distribuye 100 puntos entre las cuatro culturas, que equitativamente representaría 25 puntos para cada una. Ninguna de las culturas obtuvo puntajes de +/- 10 puntos sobre este valor. La cultura con mayor valor obtuvo 29 puntos.

ser menos *Controladora*, ya que “mientras más fuerte la cultura menos necesitada estará la gerencia en desarrollar normas formales y regulaciones que guíen el comportamiento de los empleados” (Robbins, 1999, p.600). Es decir, que la fortaleza cultural facilita la interiorización de las directrices en los empleados y desde la experiencia personal se puede afirmar que los empleados de organizaciones que poseen una fuerte cultura, generalmente adquieren un “idioma” y “personalidad” que los caracteriza y son reconocibles cuando están fuera de ellas.

De manera adicional se estudió la percepción según las variables elegidas, por tanto se cuestionó lo siguiente: *¿Existen diferencias de percepción en las diferentes áreas de la organización?* Se observó que no existe diferencia de percepción entre las diferentes áreas en relación al tipo de “cultura actual” predominante ya que todas las áreas perciben la “cultura actual” como *Controladora*. Igualmente, todas coinciden en considerar que la cultura menos predominante es la *Innovadora*.

El área administrativa prefiere que la cultura a futuro sea más *Colaboradora*, sin embargo, los empleados de las áreas más técnicas y misionales otorgan puntajes similares en la “cultura deseada”, a excepción del área de Investigación, que es un área eminentemente técnica, la cual enfatiza la *Competitiva*.

Igualmente, se analizó la percepción de la segunda variable (roles) , a través de la siguiente interrogante: *¿Existen diferencias de percepción en los diferentes roles organizacionales?* Se observa que todos los roles perciben la “cultura actual” como *Controladora*, a excepción de los Directores, que entienden que es la *Colaboradora*. Esto concuerda también con las tendencias mencionadas por los autores (Cameron y Quinn) quienes dicen que “los niveles gerenciales tienden a tener puntajes más altos en la cultura *Colaboradora*” (1999, p. 70). De igual manera, todos los roles consideran que la cultura menos predominante es la *Innovadora*, a excepción nuevamente de los Directores, quienes consideran que es la *Competitiva*.

Se podría suponer que los niveles de Dirección son los que más conocen los atributos culturales, sin embargo, se invita a pensar en la posibilidad del sesgo que podrían tener precisamente por la posición que ocupan. Es oportuno, a manera de especulación, reflexionar si esta interpretación (de los Directores) podría estar influenciada por el tipo de información “filtrada” que reciben e “interpretada” a través de sus propios intereses. Esto conlleva a referir los postulados de Bennis, Goleman, y O’Toole (2008) quienes apuntan que “La literatura sobre el narcisismo

ejecutivo nos dice que la necesidad superior de auto-confianza de los ejecutivos puede caer en un punto ciego que los indisponga a acudir a los demás en busca de consejos”²⁶ (p. 26).

En cuanto a la “cultura deseada”, quienes eligen la *Competitiva* como futura (“deseada”) son los técnicos, que están representados por profesionales de alto nivel, aunque sin jerarquía. Se podría teorizar acerca de si estos grupos pudieran tener una mirada más amplia y objetiva sobre la cultura que requiere la institución para lograr sus objetivos estratégicos, pues son empleados de Carrera Civil, menos preocupados por la estabilidad, y que laboran directamente en los temas misionales de la institución. Adicionalmente, llama la atención las diferencias de puntajes en el grupo de Encargados entre la “cultura actual” y “deseada” (a lo que los autores del modelo llaman *Discrepancias*). Estas diferencias oscilan entre 5 y 7 puntos, lo que sugiere una insatisfacción con los comportamientos culturales actuales y deseos de que exista un cambio cultural. Este grupo puede ser clave para considerarse como agentes de cambio, ya que parecen estar convencidos de la necesidad del mismo.

Para poder dimensionar la distancia a transitar entre lo actual y lo futuro, se preguntó *¿Cuáles son las brechas entre la “cultura actual” y la “cultura deseada”?* A manera general, se concluye que la cultura que se quiere reducir con mayor intensidad es la *Controladora* (que es la predominante “actual”), con excepción de los Directores. En la cultura *Colaboradora* existen divergencias entre los grupos, algunos desean que se incremente y otros que se reduzca. También se concluye que se desea incrementar la *Competitiva* (con excepción de los Directores y Administrativos), y la *Innovadora* (en todos los casos, menos los Directores). Este resultado también coincide con lo postulado en la tercera hipótesis.

El área que más difiere entre una cultura y otra es la de Investigación, siendo esta una de las áreas con los técnicos de mayor nivel en la institución, lo que se infiere como una indicación de un mayor conocimiento de la necesidad de un cambio cultural para lograr los objetivos propuestos, que se plantea en la primera hipótesis de este trabajo.

Se deduce que parte de las brechas están asociadas con los hábitos del personal, ya que en una cultura predominantemente *Controladora* los empleados no están acostumbrados a jugar un rol crítico en el proceso de aporte de ideas y toma de decisiones ni tampoco ejercen “accountability”²⁷ en sus puestos. La brecha es aún más preponderante tomando en cuenta el ámbito al cual pertenece la institución, que debiera ser la que conduzca los esfuerzos de innovación y competitividad que faciliten al país el poder insertarse en los cambios de la economía global.

²⁶ Traducción de trabajo realizada por la autora.

²⁷ Traducción al español similar a “asumir responsabilidad personal de manera independiente”

Para obtener información complementaria que validara este estudio, se realizó un estudio cualitativo, por lo cual se preguntó: *¿Se valida este estudio con las informaciones levantadas de manera cualitativa?* En el análisis cualitativo de los resultados y en la reflexión sobre el tipo de cultura que requiere la institución para lograr sus objetivos, los directivos y consultores que asistieron al taller de cultura deliberaron sobre la necesidad de transitar y reforzar las características de las culturas *Competitiva* e *Innovadora*, lo cual fue posteriormente validado por los consultores internacionales que diseñaron y lideraron el proceso de planificación estratégica en la institución. (M. Makón, J. Sotelo, comunicación personal, 10 de diciembre de 2011).

Para los fines de incluir un aporte constructivo de este trabajo, se planteó como problema *¿Qué propuestas se someten para alinear y fortalecer la “cultura deseada”?* En el próximo capítulo se presentan algunas sugerencias que podrían ser tomadas en consideración para una transición cultural que permita a la institución lograr una cultura más acorde a sus necesidades para ser exitosa en el ambiente cada vez más cambiante y demandante en el que operan las instituciones.

De manera general se recomienda crear un *framework* (marco de trabajo) como referente para la organización, y empezar a crear conciencia a todos los niveles del cambio requerido, sobre todo en el nivel de los directivos, quienes han de ser los primeros en estar convencidos de la necesidad del transitar un nuevo rumbo en sus instituciones ya que si los mismos no poseen una voluntad decidida hacia realizar los cambios, difícilmente el resto de los empleados se moverá a través de estos parámetros.

Por último, se responde a la pregunta central de este trabajo de investigación: *¿Se hace necesario un cambio cultural en la institución para que pueda responder con eficiencia a los lineamientos establecidos en su estrategia?* Queda claro que se requiere un cambio cultural en la institución para poder cumplir con la misión para la cual fue creada.

La institución (vista como un todo) posee actualmente una inclinación hacia lo interno y los controles, en contraposición con la preocupación y visión hacia lo externo (el desarrollo del país, las instituciones a quienes les prestan servicio) y hacia la innovación. Una cultura *Competitiva* implicaría una organización orientada a resultados, un dinamismo hacia el logro y el trabajo bien hecho, con líderes exigentes y competidores; una cultura *Innovadora* estimularía la iniciativa individual y la libertad de intelecto, donde sus empleados sean flexibles y sensibles a las circunstancias del entorno.

Se recuerda que dado el rol que juega esta institución dentro del engranaje del Sector Público (fomento de la competitividad y el desarrollo nacional) la búsqueda de nuevas soluciones para el desarrollo del país es fundamental, lo que requiere continuo pensamiento amplio e innovador y llama a reflexión que no haya claridad conceptual sobre la necesidad de desarrollar las competencias y prácticas para fomentar la innovación, lo cual pudiera ser también un obstáculo para producir los cambios requeridos.

Se reconoce que la transición hacia una nueva cultura es un camino amplio por recorrer, sobre todo, como dicen Osborne y Plastrik (2003), “la cultura burocrática [equiparable en este estudio a la mezcla de elementos de las culturas Controladora/Colaboradora] es difícil de erradicar porque se encuentra profundamente arraigada en los hábitos, los corazones y las mentes de los empleados” (p. 524).

No cabe duda de que este es un trabajo arduo, pero posible, a largo plazo, empezando por transformar los recursos humanos, en especial los líderes, y a partir de ahí, intervenir en los diferentes elementos que constituyen la cultura de una organización. Igualmente, queda como reto crear en la nuestro pueblo nuevas actitudes en la gente, para que sea más colaborativa, menos individualista, y menos dependiente. Si se trabaja en esto, se irá contribuyendo a cambiar nuestras organizaciones y nuestra sociedad. Aunque pueda lucir idealista, se apela como motivación al trillado proverbio chino que reza: “un camino de 1,000 kilómetros empieza por el primer paso”.

Recomendaciones

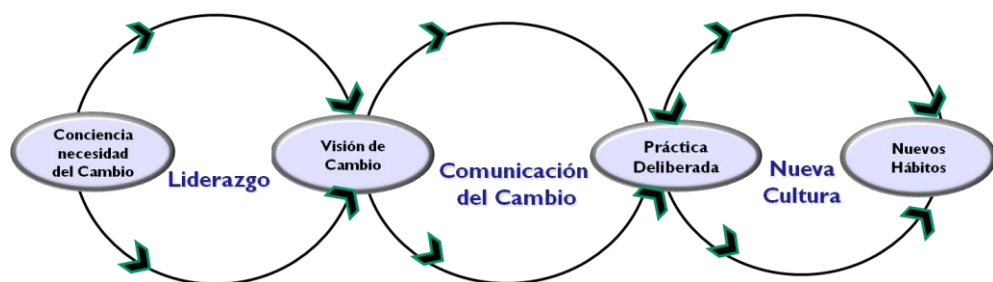
El estudio cualitativo permitió determinar que existe necesidad de cambiar la cultura de la institución objeto de estudio, con el fin de lograr cambios que incidan en las personas y por tanto que hagan que la transformación de la organización sea sostenible.

Para cambiar la cultura de una organización es necesario intervenirla, como hemos visto desde el marco teórico de esta investigación, con un abordaje holístico que tome en cuenta los diferentes elementos que la constituyen.

Se recomienda ir adaptando diferentes y significativos elementos que permitan conocer cómo se hacen “ahora” las cosas, y luego imponer nuevas conductas que afecten las creencias, valores y asunciones. Se considera fundamental la formación de la conciencia sobre la necesidad del cambio y plasmar el mismo en una visión institucional. Adicionalmente, se requiere una campaña de divulgación o socialización de esta visión hacia todo el personal, e iniciar unas prácticas deliberadas y consistentes de gestión humana y administrativa que permitan crear una nueva cultura que a su vez genere nuevos hábitos encaminados hacia un alto desempeño institucional, todo esto asegurando el cuidado del personal en los “temas blandos”, durante este proceso de cambio. “La clave para convertir el *estado delta*²⁸ en una experiencia positiva para los afectados por el cambio consiste en gestionarlo de manera adecuada y en ofrecerles toda la información y el apoyo posible durante el período de transición” (p.52)

El modelo de cambio que se propone para abordar la transición cultural, aún reconociendo sus dificultades, se resume en este gráfico:

Gráfico No. 13.
Modelo de Cambio Institucional



Fuente: Propia

²⁸ El estado delta es el período de transición entre lo actual y lo deseado (Potts y Lamarsh, 2004).

Esto requiere un compromiso desde el liderazgo de la institución que implique modelar la conducta esperada, comunicación a todos los grupos de interés, en especial hacia el personal y consistencia en las prácticas establecidas.

Se sostiene un convencimiento personal de que los líderes marcan la pauta, y si se logra tener un liderazgo más efectivo, se puede empezar a transitar por el camino de la creación y/o transformación de una nueva cultura. Si son elegidos con el perfil requerido para llevar a cabo la misión encomendada, si poseen orientación al logro y los resultados, se ocupan de medir el desempeño organizacional, celebran los éxitos, aun los pequeños, podrán ser los exponentes en vivo y los modelos de las conductas que se desea exhibir en los empleados para ir construyendo una cultura distinta en la organización, la llamada “cultura deseada”, de acuerdo a los lineamientos que se haya planteado la institución.

Uno de los hallazgos de esta investigación deja explícito la falta de alineamiento y fortaleza en relación a la cultura futura que requiere la institución para lograr sus objetivos estratégicos. En este sentido, entendemos fundamental que la institución se aboque a un esfuerzo de socialización de sus objetivos, de un plan de comunicación estratégica que conlleve al involucramiento e identificación del personal con la misión de la institución. Esta incorporación al personal en el conocimiento de la estrategia se debe hacer a través de entrenamientos o talleres a los grupos, no solo a los individuos, “puesto que las personas, cuando no se sienten aprobados en sus conductas por los grupos, tienden, a volver a sus comportamientos habituales”. (Schein, 2009, p.121).

En un plano más táctico, se recomienda las siguientes actividades a realizarse en el corto y mediano plazo en la institución para lograr un cambio cultural que apoye los objetivos estratégicos y se despliegan en consistencia con el modelo de cambio más arriba presentado.

A. Crear la conciencia de la necesidad del cambio

- Obtener información relativa a las necesidades presentes y futuras de los *stakeholders* (grupos de interés), en especial a los usuarios (públicos y privados).
- Obtener información de la satisfacción con el servicio prestado.

B. Establecer la visión del cambio

- Desarrollar la visión institucional que defina el rumbo.
- Definir un conjunto de valores que establezcan patrones de comportamiento para todo el personal.

C. Comunicación del cambio

- Revisar, difundir y desplegar el marco estratégico establecido.
- Realizar (como hábito) reuniones periódicas y frecuentes entre el equipo directivo, y entre los directivos y su personal.
- Mantener al personal informado de las opiniones de los grupos de interés sobre el servicio que ofrece la institución.
- Comunicar todo lo que sucede en la institución que apunte hacia un mayor conocimiento e identificación con la misma.

D. Práctica deliberada:

- Implantar un sistema de gestión, con contribución de las áreas administrativas y de Gestión Humana.
- Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en beneficio de la institución y sus objetivos.
- Implementar un proceso de inducción e integración al puesto y a la institución. Asegurar que todos los empleados conozcan los lineamientos estratégicos, políticas y códigos de comportamientos, que faciliten la inserción a la cultura.
- Desarrollar un Plan de Capacitación basado en una detección real de las necesidades.
- Rotar a los empleados a diferentes puestos para que conozcan el trabajo de otras áreas, y renueven sus energías con nuevos retos.
- Evaluar el desempeño de forma sistemática y cuidadosa y dejar claro la importancia del mismo a través de las recompensas.
- Reconocer y promover a las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de modelo a las que están iniciando en la organización; estas personas pueden ser señaladas como modelos para que otros puedan seguir su ejemplo.
- Capacitar al personal administrativo sobre las nuevas políticas.
- Diseñar políticas relacionadas con los nuevos procesos y procedimientos.
- Capacitar al personal para desarrollar *Competencias* que apoyen las culturas deseadas, como podrían ser: “*Accountability*” (*Asunción de Responsabilidad*, en español), *Habilidades de Cambio Organizacional* y *Liderazgo Estratégico*.
- Incorporar métricas sobre los tiempos de respuesta.

E. Creación de nuevos hábitos:

- Mantener apego a los programas, procedimientos y políticas.
- Tener en operación el Sistema de Seguimiento y Monitoreo de los Objetivos Estratégicos.
- Establecer consecuencias para el no cumplimiento.
- Celebrar los éxitos (aun pequeños) oportunamente.

Se incluyen las recomendaciones que realizan Osborne y Plastrik (2003, p. 345) a los líderes que desean realizar una transición cultural por entender que aplican de manera acertada a lo que requiere la institución:

1. En lugar de controlar a los empleados, consiga que participen.
2. Que su comportamiento sirva de modelo para los empleados.
3. Déjese ver.
4. Rompa claramente con el pasado.
5. Dé libertad a los pioneros, pero sírvase de su trabajo para alcanzar sus objetivos.
6. Consiga rápidamente sangre fresca, pero haga la transfusión lentamente.
7. Ataje el miedo, pero no tolere la resistencia.
8. «Venda» el éxito, pero no haga de la nueva cultura un concepto políticamente correcto.
9. Comunique, comuniqué, comuniqué.
10. Tienda puentes sobre las fallas que haya en el organismo.
11. Cambie los sistemas administrativos que refuercen la cultura burocrática.
12. Haga un compromiso a largo plazo.

Como aporte para otras personas que quisieran realizar estudios de cultura organizacional, también existe un modelo similar al CVF, que utiliza nombres de la Mitología griega y que al mismo tiempo se describe con comportamientos del sector público. El mismo clasifica cuatro tipos de cultura: Zeus (estructura simple), Apolo (burocracia maquinal), Dionisio (burocracia profesional) y Atenea (forma divisional y adhocracia). Este modelo fue citado por Natera (2010) refiriendo a Ramió, 1999; Villoria, 2000; adaptado de Handy, 1976. Se sugiere crear y normalizar una herramienta sustitutiva del “OCAI” (instrumento de medición) más adaptada al sector gubernamental, que bien pudiese ser en base a este modelo mitológico y vincular el estudio cultural al modelo de las cinco fuerzas organizacionales planteado por Mintzberg (1993)²⁹.

Otra recomendación de índole práctica a las personas interesadas en realizar un estudio similar, es que se reúna a los empleados que llenarán los formularios para el diagnóstico en una especie de taller, o se ofrezca una inducción presencial previa, para poder asegurar el entendimiento del procedimiento, sobre todo en lo que se refiere a la “cultura deseada”.

²⁹ Henry Mintzberg, profesor de la Universidad McGill reconocido por sus importantes aportes en relación al diseño de de modelos de configuraciones y estructuras y organizacionales.

Referencias Bibliográficas

- Bennis, W., Goleman D. y O'Toole, J. (2008). *Transparency. How Leaders Create a Culture of Candor*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berrio, A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension* (No.4). Recuperado el 20 de Noviembre de 2011 en: <http://www.hpcnet.org>
- Camilo, J. (2009). Etica y Transparencia. Del Paternalismo estatal a la ciudadanía. Reflexiones sobre la responsabilidad ética del Estado moderno. *Revista Voces* (No. 2) (p.30). Santo Domingo: CONARE.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (ed. rev.). San Francisco, California: Jossey-Bass
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Connors, R y Smith, T. (1999). *Journey to the Emerald City*. New York: Prentice Hall.
- Crane, T. (2002). *The Heart of Coaching*. San Diego, California: FTA Press.
- De la Torre, I. (2003). *Nuevas Profesiones al Servicio de la Sociedad*. Instituto Superior de Formación del Profesorado. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. España: Grafo, S.A.
- Espaillet, T. (2006). *Estudio de Cultura Organizacional para una Empresa de Telecomunicaciones*. Estudio no publicado. Santo Domingo.
- Espaillet, T. (2009). *Estudio de Alineamiento Cultural para una Universidad*. Estudio no publicado. Santo Domingo.

- Hall Marte, José y Soto Pujols, Julia. (2011). *Diagnóstico de cultura organizacional. Caso Empresa mercado de consumo de República Dominicana*. (Trabajo Final Máster en Gestión Estratégica del Talento Humano en Universidad Iberoamericana). Santo Domingo.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Thomson.
- Kotter, J y Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Ledesma, R., Molina, G y Valero, P. (2002). *Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos*, 153. Recuperado el 20 de noviembre de 2011 en: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v7n2/v7n2a03.pdf>
- Makón, M. (2008). *Memorias del Ejercicio de Planificación Estratégica*. Documento Institucional. Santo Domingo.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Mozaffari, F.A. (2008). A Study of Relationship between Organizacional Culture and Leadership. University of Tabriz. *International Conference on Applied Economics*. Recuperado el 5 de diciembre de 2011 en: http://h08.cgpublisher.com/proposals/276/index_html
- Natera, A. (2010). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Máster Alta Dirección Pública. Instituto Global. Santo Domingo, República Dominicana.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). *La Reinención del Gobierno. La influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público*. Barcelona: Paidós.
- Osborne, D. y Plastrik, P. (1998). *La reducción de la burocracia: Cinco estrategias para reinventar el Gobierno*. Barcelona: Paidós.
- Osborne, D. y Plastrik, P. (2003). *Herramientas para Transformar el Gobierno*. Barcelona: Paidós.
- Paparone, C. R. (2003). *Applying the Competing Values Framework to Study Organizational Subcultures and System-wide Planning Efforts in a Military University*. Pennsylvania State

University, Department of Public Affairs. Agosto 2003. Recuperado el 19 de Noviembre de 2011 en: <http://alldissertations.com/full.php?id=85433>

Potts, R. y Lamarsh, J. (2004). *Cómo gestionar el cambio con éxito*. Barcelona: Blume

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (Octava Edición). México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. (Sexta Edición). Chile: Alfaomega. Empresa.

Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista de Economía y Administración*. Diciembre 2004. Año XII. (Número 63). Recuperado el 9 de Septiembre de 2011. <http://www2.udec.cl/~rea/ingles/contenidos.htm>

Schein, E. (2009). *The Corporate Cultural Survival Guide*. (ed. Rev.). Estados Unidos: HB.

Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions*. Argentina: Granica

Van Dalen, D. y Meyer, W. (2006) *Síntesis de “Estrategia de la Investigación Descriptiva”*. *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*. Recuperado el 30 de noviembre de: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

Anexos

Anexo 1. Coeficiente de Consistencia Interna

Cuadro No. 32
Coeficientes de Consistencia Interna usando el *Método Alpha de Cronbach*

Tipos de Cultura	Actual	Deseada	Comparación con Coeficientes de Confiabilidad ³⁰
A/Colaboradora	0.67	0.75	0.82
B/Innovadora	0.69	0.73	0.83
C/Competitiva	0.77	0.70	0.67
D/Controladora	0.77	0.62	0.78

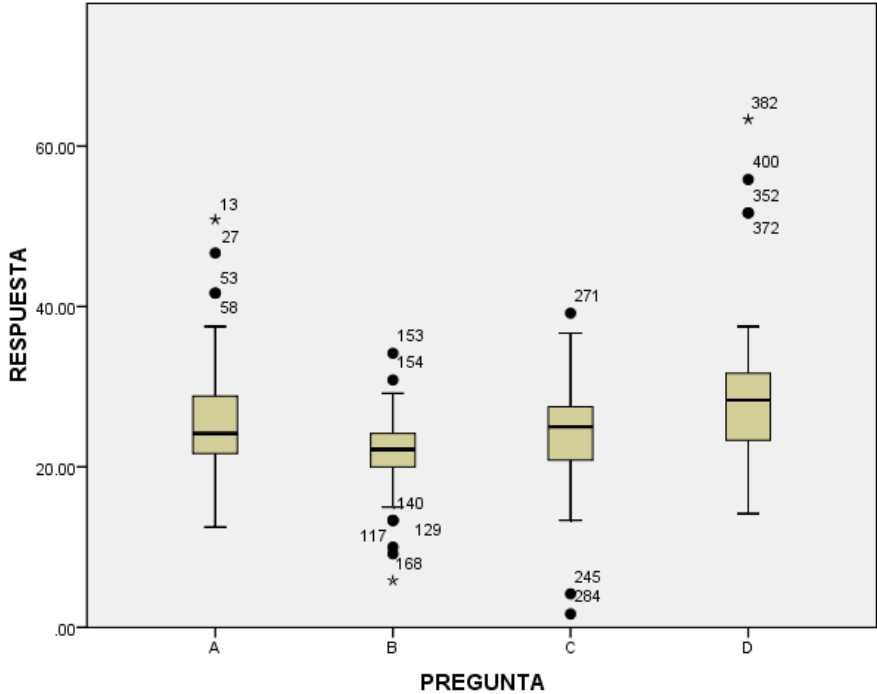
³⁰ Coeficientes reportados por Cameron y Quinn (1999).

Anexo 2. Resultados Prueba de igualdad de medias para Situación Actual

Cuadro No. 33 Respuestas Prueba igual de medias “Cultura actual”					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1837.171	3	612.390	11.782	.000
Within Groups	11850.940	228	51.978		
Total	13688.111	231			

Fuente: Propia

Gráfico No. 14
Respuestas Prueba de igualdad de medias para Cultura Actual



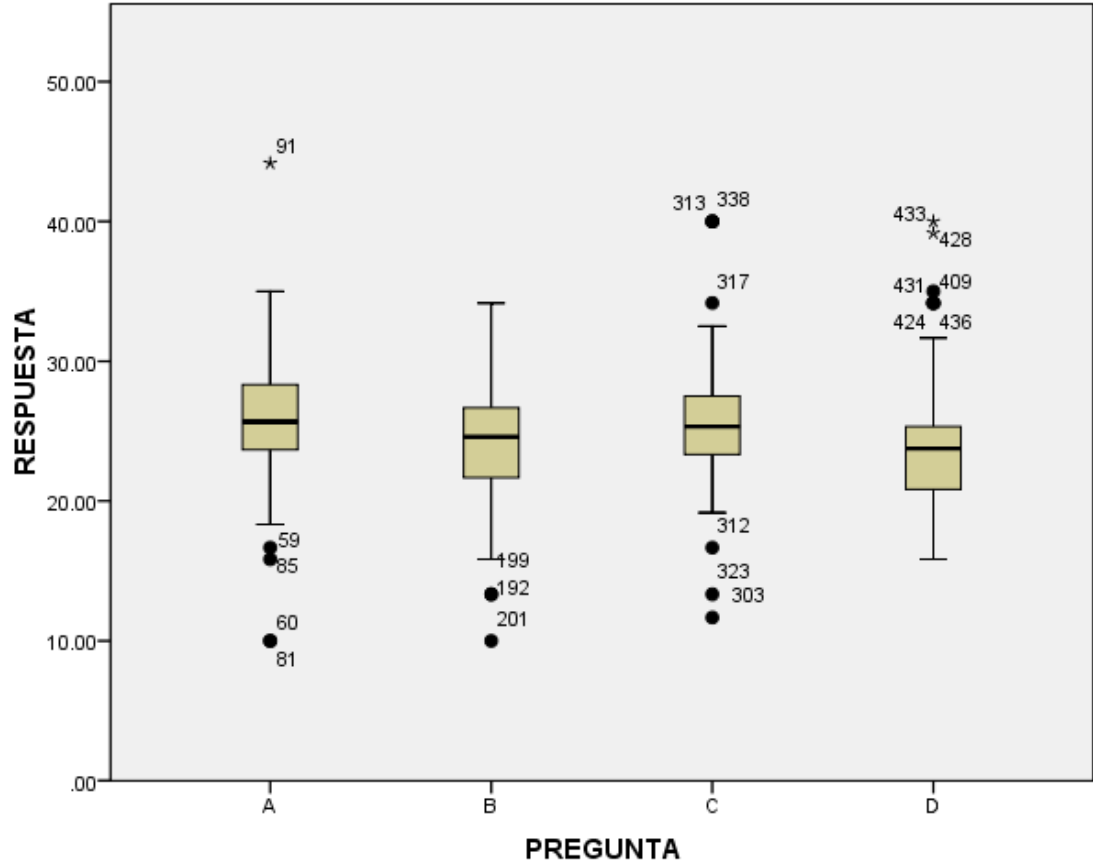
Fuente Propia

Anexo 3. Resultados Prueba de igualdad de medias para Cultura Deseada

Cuadro No. 34.					
Respuestas Prueba de igualdad de medias para Cultura “Deseada”					
	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrada	F	Sig. (p)
Entre Grupos	164.133	3	54.711	2.039	.109
Intra Grupos	6118.534	228	26.836		
Total	6282.667	231			

Fuente: Propia

Gráfico No. 15
Respuestas Prueba de igualdad de medias para Situación Deseada



Fuente: Propia

Anexo 4. Guía para el Análisis de Cultura

Cuadro No. 35 Guía para el Análisis de Cultura	
Basada en Modelo de Niveles Culturales Interrelacionados (de Schein)	
Artefactos	
Lenguaje y Códigos Comunes: Tiene que ver con el lenguaje prevaleciente, así como la comunicación, y ciertos códigos o términos que podrían existir.	¿Existen metáforas, proverbios, refranes, tecnicismos? ¿Qué mensaje tienen implícito?
Espacio físico Se refiere a cómo es el diseño de los espacios físicos.	¿Las áreas de trabajo poseen elementos unificados (escritorios, sillas, credenciales, etc.)? ¿Las puertas de los funcionarios están abiertas o cerradas? ¿Quiénes tienen parqueos? ¿Cuál es el criterio para su asignación? ¿Cómo lucen las facilidades, fachadas, interiores, estética de los ambientes? ¿Qué tanta diferencia existe entre unos ambientes y otros?
Hábitos Evalúa los comportamientos consistentes y frecuentes.	¿Cómo son las reuniones? ¿Se empiezan a tiempo? ¿Son formales o informales? ¿Existe protocolo? ¿Cómo son los horarios? ¿Y la puntualidad? ¿Cuál es la hora informal de entrada y salida?
Ritos Se refiere a si se celebran rituales para conmemorar algo a lo cual se le da una importancia particular.	¿Qué cosas se conmemoran? ¿Qué se hace cuando se promueve, o se logra algo, fallecimientos, reconocimientos, sucede algún cambio importante?
Ceremonias y Eventos: Se refiere a las actividades que se celebran.	¿A quiénes se les celebran? ¿Cómo lo celebran? ¿A quiénes invitan? ¿A quiénes no invitan? ¿Qué mensaje se envía con ellas?
Relaciones entre equipos: Se refiere a cómo son las relaciones intra e inter departamentales.	¿Existe calidez? ¿Se traspasa el espacio organizacional? ¿Cómo se propicia el trabajo en equipo?
Comunicaciones: Relacionado con las fuentes de comunicación que se usan, tanto formales como informales.	¿Cómo se enteran los empleados de las noticias? ¿Se enteran a tiempo? ¿Se percibe que la información es suficiente o se comenta que hay problemas de comunicación? ¿Cuál es el medio de comunicación más eficiente?
Valores Expuestos	
Expectativas Se refiere a la percepción común que existe entre los empleados sobre su futuro en la organización, servicio a ofrecer,	¿Quiénes permanecen en la institución? ¿A quiénes se promueve? ¿Qué cosas se dicen... “Aquí siempre...”; ¿Cuáles son las expectativas en un empleado? Si un empleado se comporta de x forma, ¿se mantiene en su trabajo? ¿Cuáles son las expectativas en términos de servicio interdepartamental? ¿Están claros los acuerdos de servicios?
Consecuencias: Tiene que ver con las acciones que toma la institución en relación a los buenos.	¿Qué se premia? ¿Qué se castiga? ¿Qué sucede si un grupo logra un objetivo importante?
Dirección de Personas y Equipos: Se plantea la forma de dirigir el personal, el trabajo en equipo:	¿Cuáles conductas se modelan? ¿Cuáles valores se modelan?
Tipos de Liderazgo:	¿Cuáles son los estilos predominantes? ¿En qué

Se refiere a la forma en que se comportan y modelan los líderes de la organización, y los estilos que utilizan.	aspectos se modela positivamente? ¿Qué aspectos del liderazgo no ayudan a crear la “cultura deseada”? ¿Existen algunos líderes temidos? ¿Por qué?
Metas y Métricas: Modo en que se establecen y comparten los objetivos de la institución	¿Existe una formalización de objetivos y métricas en toda la institución? ¿Es de conocimiento general? ¿Se valora la obtención de resultados?
Reglas y Políticas: Conjunto de normas que posee la organización para regir los comportamientos de los empleados.	¿Mucha formalidad? ¿Mucha informalidad? Las vestimentas son acorde al ambiente y clima? ¿Qué es mal visto? Se conocen las políticas? ¿Se perciben como adecuadas, pocas o excesivas?
Estructura Organizacional: Forma en que las tareas son subdivididas, cómo se agrupan y se coordinan.	¿Simple? ¿Compleja? Pomposidad de títulos? ¿Centralizada? ¿Descentralizada? ¿Facilita o dificulta la integración?
Modelo de Competencias: Conjunto de comportamientos y habilidades clave que se requieren para desempeñar un cargo con excelencia.	¿Qué indica el modelo de competencias? ¿Cuáles son las competencias más requeridas y diferenciadoras?
Reclutamiento y Selección: Proceso de búsqueda e ingreso de candidatos.	¿Qué herramientas son utilizadas? Cuáles son los criterios de selección? ¿Se utiliza el modelo de competencias? A quiénes se contrata?
Compensación y Reconocimiento: Sistema de recompensas usado por la organización vinculado con el desempeño.	¿Cómo sienten los empleados la compensación? ¿Equitativa? ¿Justa? ¿Hay paga variable sujeta al desempeño? ¿Cómo se reconoce a la gente? ¿Qué se hace cuando un equipo tiene un gran logro? ¿Cómo es el sistema explícito de premios y reconocimientos? ¿Y el implícito?
Asunciones Subyacentes	
Creencias: Conceptos que poseen los empleados sobre lo que es correcto, verdadero, falso y que orienta su comportamiento en la organización.	¿Existe una declaración formal de la filosofía: Credos, misión, visión, valores? ¿Qué cualidades o competencias se valoran? ¿Qué valores informales existen? ¿Existen símbolos de estatus? ¿Cuáles? ¿Existen historias o leyendas trascendentales en la institución? ¿A qué apuntan? ¿Enorgullecen? ¿Cuáles son las reglas del juego?
Mitos: Desea evaluar si existen relatos tradicionales que son conocidos y compartidos por el personal.	¿Existen? ¿Cuáles? ¿Qué sería algo fatal que la gente hiciera? ¿Cuáles son los tabús? ¿Qué es lo que nadie debe hacer?

Fuente: Propia

Anexo 5. Cuestionario de Diagnóstico de Cultura “OCAI”

Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional				
			ACTUAL	FUTURA
I Características Dominantes				
A	La organización es un lugar muy personal. La gente se siente como en una familia ampliada y se lleva muy bien.			
B	La organización es dinámica, innovadora y emprendedora. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar riesgos.			
C	La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación principal es lograr que se haga el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.			
D	La organización es muy controlada y estructurada. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace. Es muy disciplinada.			
II Liderazgo Organizacional				
A	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser mentores, facilitadores y coaches.			
B	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.			
C	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica cierta agresividad, con propósito, y gran orientación a resultados.			
D	El liderazgo en la organización se caracteriza por brindar un ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.			
III Gestión de Empleados				
A	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.			
B	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.			
C	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.			
D	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la estabilidad, conformidad, predecibilidad y estabilidad en las relaciones.			
IV " Pegamento " Organizacional				
A	Lo que mantiene unida a la organización son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.			
B	Lo que mantiene unida la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.			
C	Lo que mantiene unida la organización son el énfasis en el logro y en el alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes.			
D	Lo que mantiene unida la organización son las reglas formales y políticas. Mantener la fluidez de la organización es importante.			
V Énfasis Estratégico				
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación persisten.			
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorado.			
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar en el mercado son características dominantes.			
D	La organización enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.			
VI Criterio para Éxito				
A	La organización define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.			
B	La organización define éxito en base a tener los productos o servicios mas innovadores y/o únicos. Es una organización líder en su género.			
C	La organización define éxito en base a ganar frente a sus competidores. El liderazgo competitivo dentro de su contexto es la clave.			
D	La organización define éxito en base a eficiencia. Entrega confiable y fluidez en la ejecución son críticos.			

Fuente: Cameron y Quinn (1999).

Anexo 6. Diagnóstico Cualitativo de la “cultura actual”

A continuación todas las respuestas obtenidas durante el taller sobre las características de la “cultura actual” para cada tipo de cultura.

A. Cultura Colaboradora:

- Hay mucho paternalismo
- Los empleados esperan ser valorados y no ser subutilizados
- Si un empleado hace un “esfuerzo mínimo” y no falta mucho... mantiene su trabajo
- Desigualdad en el trato
- Se protege al empleado (enfermedades, problemas económicos), se siente protección de la organización, no desamparo
- Se valoran la lealtad y la discreción
- No existen rituales. No sucede nada para iniciar a un empleado, solo para cuando fallecen, si son directivos
- No se celebran los reconocimientos. Solo se celebran las fiestas
- Se celebra todo en el área administrativa: Cumpleaños, Navidad, Día de Madres, de Padres. Los cumpleaños son “selectivos”, por favoritismos
- Existe la Misión, pero no está socializada
- No existe Visión, ni Credos ni Valores formales
- Se permiten rifas, promociones, ventas de prendas y ropas
- No existen historias ni leyendas de la institución que sirvan de estímulo, referencia, u orgullo
- Se están empezando a ofrecer entrenamientos al personal aunque genéricos
- Se carece de una imagen institucional
- Los parqueos se consiguen por influencias o hay que pagar “peaje”
- Horarios diferentes y flexibles. Esto es visto con recelo, pues se entiende que en algunas áreas se trabaja menos que en otras
- Existen favoritismos marcados
- Existe una escasa promoción del trabajo en equipo
- Los mecanismos de trabajo en equipo son débiles e informales
- Las relaciones intra-departamentales son colaborativas y armónicas
- Las relaciones interdepartamentales son selectivas entre el área Administrativa con el resto de la institución
- La receptividad depende de relación interdepartamental
- El trato no es igualitario
- A nivel General
- Distantes, frías y poco interactivas
- Comunicación de pequeños grupos en base a intereses específicos
- A nivel Particular
- Cohesión en ciertos grupos con intereses comunes
- Falta de unión e integración entre los líderes

- Se percibe un trato “atropellador” en algunos líderes medios
- Existen algunos líderes temidos debido a un trato de poco amable
- Los empleados se alinean a los líderes en las relaciones
- Algunas puertas de los funcionarios están abiertas, otras cerradas

B. Cultura Innovadora:

- Internet lento
- Computadoras obsoletas
- No existe disposición de los líderes de cambiar la cultura (no premio, ni valoración de resultados)
- Inflexibilidad en decisiones
- No receptividad de nuevas ideas
- No se toman riesgos
- No hay nuevos programas, todo es muy tradicional

C. Cultura Competitiva:

- Nuevo marco legal y reglamentos han definido claramente las metas y objetivos
- Postergaciones de temas y cambios de agendas
- Se cambian las prioridades y agendas continuamente, afectando los planes, esto causa mucha frustración
- No es dinámica, las cosas se toman mucho tiempo
- No existen estándares de calidad
- No se cumplen las agendas
- No existe mucha transparencia en la retroalimentación del desempeño
- No existen consecuencias: Ausencia de un sistema de premios y castigos
- No existen programas de motivación
- No hay compromiso con la excelencia
- No se escucha a los usuarios
- No todos conocen los objetivos estratégicos ni el plan estratégico

D. Cultura Controladora:

- Los parqueos, las oficinas, y el tipo de comida, son símbolos de estatus
- Las reglas del juego son: “el acercamiento con el jefe y la posición política”
- Los privilegios se manejan a nivel discrecional, no en base a políticas formales
- No existen acuerdos de servicios lo cual dificulta las relaciones y los servicios interdepartamentales.
- No existen objetivos ni indicadores de gestión en la mayoría de las áreas
- Algo que no se debe hacer: Criticar la jerarquía ni actos del Gobierno en turno
- Reuniones impredecibles
- Reuniones no inician a tiempo
- Cancelaciones continuas de reuniones

- Protocolos no implementados
- Se valora mucho la asistencia y puntualidad
- En los mandos altos, son autocráticos, algo inflexibles en la toma de decisiones
- Existen posiciones de autoridad “designados”, más que verdaderos líderes
- Decisiones centralizadas
- Líderes ejecutan mucho “micro-management”
- Mucho papeleo y burocracia

Anexo 7. Diagnóstico Cualitativo de la “cultura deseada”

Las siguientes respuestas indican los comportamientos que se desean realizar, reforzar o eliminar dentro de cada tipo de cultura, según lo recopilado en el taller de directivos y asesores.

A. Cultura Colaboradora

Acción: Realizar/Reforzar

- Capacitación de los líderes para ser facilitadores y mentores
- Política de comunicación interna eficaz
- Clara socialización de todos los elementos estratégicos
- Modelo de competencias implementado
- Sistema de consecuencias en ejecución
- Selección y competencias basadas en atributos y elementos evaluativos del desempeño profesional
- Estrategia de comunicación en funcionamiento
- Sistema de compensación definido por desempeño claro y transparente
- Espacios físicos unificados, adecuados y funcionales
- Ambiente laboral seguro, que garantice el nivel de salubridad
- Unificación de las culturas en las diferentes áreas
- Implementación de una estrategia de comunicación interna efectiva
- Actualización de un Sistema de creencias y valores basado en reformar los aspectos positivos de la cultura institucional e integración de nuevos valores en función de los cambios institucionales
- Estandarización de las actividades sociales y recreativas que fomenten una cultura de integración

Acción: Eliminar

- La cultura de aislamiento de las áreas que integran la institución
- La desigualdad
- Dependencia personal por razones de amiguismos y clientelismo
- La exclusión por sexo o generacional
- El Paternalismo y los favoritismos

B. Cultura Innovadora

Acción: Realizar/Reforzar

- Liderazgo proactivo
- Realizar Benchmarking, para conocer las mejores prácticas
- Propiciar programas que incentiven la innovación
- Objetivos claros y conocidos

- Crear sistema de incentivos a la innovación y apertura a nuevas ideas
- Visión clara, compartida y acordada por la institución
- Espacio físico adecuado, funcional e integrado para poder innovar
- Ambiente de dinamismo
- Imagen institucional de vanguardia

Acción: Eliminar

- Pequeños grupos por intereses particulares
- Trato atropellante
- Falta de unión entre líderes
- Espacio físico disfuncional
- Habito de improvisación
- Indisciplina
- Falta de coherencia
- Hábitos contradictorios al logro de los objetivos
- Centralización de las decisiones
- Subjetividad en los sistemas de Reclutamiento, Compensación y Recompensas.
- Focalización reactiva al corto plazo (coyunturas)
- Islas de comunicación

C. Cultura Competitiva:

Acción: Realizar/Reforzar

- Modelo de gestión orientado a resultados y desempeño
- Tener objetivos claros y conocidos por todos
- Formulación, Implementación y ejecución del Plan Operativo Anual
- Sistema Integrado de Gestión Humana, competitivo, equitativo y eficaz
- Sistema de incentivos: Premios – Penalidades
- Responder a las expectativas político-técnicas establecidas
- Aplicación de Ley de transparencia de información pública a través de sistemas y estructura
- Modelo de liderazgo:
- Líderes exigentes
- Escucha activa, receptividad
- Capacidad Técnica y Gerencial cambiante en la organización.
- Líderes con supervisión, monitoreo, rendición de cuentas, o sistema de consecuencias.
- Organización en la frontera tecnológica y en el uso de información
- Espacios físicos acordes
- Afianzamiento de imagen institucional
- Contar con líderes dispuestos al cambio
- Modelo de competencias de los R.R.H.H. implementado
- Compartir y celebrar logros

- Mantener seguimiento a las métricas
- Relaciones individuales orientadas al compromiso y responsabilidad en el desempeño funcional

Acción: Eliminar

- Ineficiencia en uso de tiempo
- Apartarse de la discrecionalidad establecida

D. Cultura Controladora

Acción: Realizar/forzar

- Estructura Organizacional ágil, descentralizada y respeto a la jerarquía
- Sistema Impecable de Seguridad Industrial en ejecución u operación
- Pleno funcionamiento de comités establecidos en Reglamento

Acción: Eliminar

- Todo lo que no contribuya a una cultura de disciplina, orden, claridad de objetivos y metas, consistencia, buena comunicación y eficiencia en el trabajo.