

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos



**“PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO E INTERVENCIÓN DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL”**

Consuelo Esperanza Mairén Chávez

Guatemala, Noviembre de 2011

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos

**“PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO E INTERVENCIÓN DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL”**

Informe Final de Tesis para la obtención del grado de Maestra en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo, inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el 22 de febrero 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de Julio de 2009.

Asesor

Msc. José Roque Monzón Bautista

Consuelo Esperanza Mairén Chávez

Autora

Guatemala, noviembre de 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Msc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V: P.C. José Antonio Vielman

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS

Presidente: Msc. Armando Melgar Retolaza
Secretario: M.A. Larry Stuart Segura Letrán
Vocal I: Msc. Mario Rodolfo Santos Girón



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

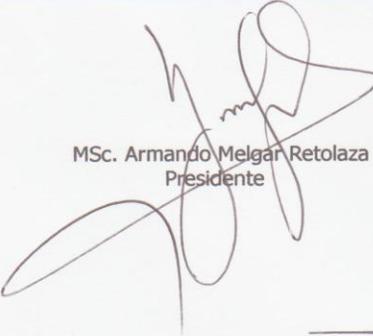
ACTA No. 36-2011

En el salón número 3 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 17 de octubre de 2011, a las 19:00 horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** (del la) Licenciada **Consuelo Esperanza Mairén Chávez**, carné No. **100015716**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestro (a) en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

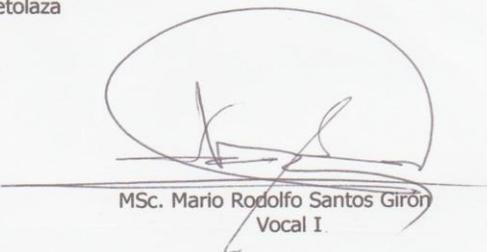
Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el (la) postulante, denominada **"PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO E INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL"**.-----

El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador.-
Previo a la aprobación final de la tesis, el (la) postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diecisiete días del mes de octubre de dos mil once.-----


MSc. Armando Melgár Retolaza
Presidente


M. A. Larry Stuart Segura Letrán
Secretario


MSc. Mario Rodolfo Santos Girón
Vocal I.


Licda. Consuelo Esperanza Mairén Chávez
Postulante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

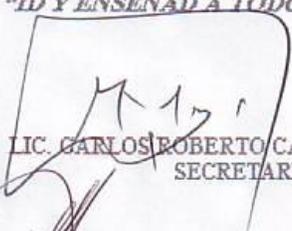
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, DIECINUEVE DE ENERO DE DOS MIL DOCE.**

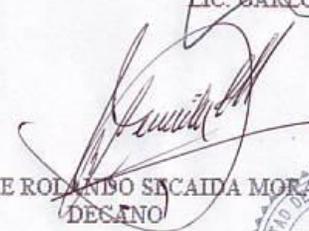
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.2 del Acta 31-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de noviembre de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 36-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de octubre de 2011 y el trabajo de Tesis de Maestría en Recursos Humanos, denominado: "PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO E INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL", que para su graduación profesional presentó la Licenciada CONSUELO ESPERANZA MAIREN CHÁVEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SICAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Agradecimientos

Al final de este viaje, agradezco a mi amado Señor Dios del Universo por el privilegio de estar viva y bendecirme con los talentos, los recursos y la oportunidad para concluirlo; también agradezco a todas las personas que me apoyaron en el trayecto, en especial a Francisco Rímola, mi mimi, a mis hijos, Maurizio y Roberto, a Brenda Rímola, a Nora Flores, Ramón Fión, Armando Melgar, Cindy Alfaro, Roko Monzón y también a mi querido tuto por su fiel compañía durante las noches de trabajo.

Espero que este proyecto sea de utilidad en el desarrollo de la ciencia, de las organizaciones y de las personas que las conformamos para que construyamos entornos que impulsen mayor felicidad laboral y personal.

CONTENIDO

RESUMEN	i -ii
INTRODUCCIÓN	iii-iv
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Cultura.....	4
2.2. Cultura Organizacional	6
2.3. Características de la Cultura Organizacional	13
2.4. Cultura y Subculturas	13
2.5. Culturas fuertes y culturas débiles.....	14
2.6. Formación de la Cultura	15
2.7. Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	18
2.8. El cubo de la doble “S” y los Prototipos Culturales.....	20
2.9. Gestión de la Cultura Organizacional.....	25
2.10. Metodologías de Diagnóstico de Cultura Organizacional	25
2.11. Diseño de Intervenciones de la Cultura Organizacional.....	29
3. OBJETIVOS	31
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	32
4.1. Tipo de estudio	32
4.2. Unidad de Análisis.....	32
4.3. Universo	32
4.4. Métodos y Técnicas.....	32

4.5.	Instrumentos.....	32
4.6.	Procedimiento.....	38
5.	PROPUESTA PARA INTERVENIR LA CULTURA.....	42
5.1.	Proceso de Gestión de la Cultura.....	42
5.2.	Identificación de la Cultura Organizacional Deseada	42
5.3.	Metodología para el Diseño de Intervenciones.....	43
5.4.	Identificación de Brechas	44
5.5.	Análisis de Causas de las Brechas	44
5.6.	Plan de intervenciones	44
5.7.	Implementación de intervenciones	45
5.8.	Seguimiento.....	45
6.	HALLAZGOS	47
6.1.	Hallazgos de la Metodología Propuesta	47
6.2.	Hallazgos del Diagnóstico en la Unidad de Análisis	47
7.	CONCLUSIONES.....	51
8.	RECOMENDACIONES.....	52
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	53
10.	ANEXOS	55

Resumen

Uno de los puntos de vista desde los que se enfocó el presente trabajo, es la creciente presión que el entorno plantea a las organizaciones para que incrementen sus niveles de competitividad, lo que requiere el fomento del compromiso de las personas con los objetivos y valores organizacionales, en otras palabras, se requiere culturas organizacionales adecuadas, fuertes y positivas.

Los estudiosos del comportamiento humano han formulado múltiples aportes en términos de definiciones y clasificaciones de la cultura organizacional, enfatizando la importancia del diagnóstico para su efectiva gestión, indudablemente, porque la máxima de que “*sólo se puede mejorar lo que se puede medir*”, es aplicable también a la cultura organizacional.

El origen de la presente investigación radica en la necesidad de contar con una metodología de abordaje de la cultura organizacional, a partir de un diagnóstico de la cultura actual y la definición de la cultura deseada para su efectiva intervención.

La realización de la presente investigación tuvo por objetivos: establecer la funcionalidad de una propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional en una unidad de análisis; comprobar si la combinación de dos herramientas de diagnóstico de cultura organizacional proporciona resultados congruentes y complementarios; identificar el prototipo cultural, las características de la cultura, las fortalezas y áreas de mejora en una organización; comprobar si en una organización coexisten una cultura dominante y otras subculturas y, proponer una metodología para diseñar intervenciones que permitan orientar la cultura organizacional actual hacia la cultura deseada.

Como elementos relevantes de la metodología de la investigación se puede mencionar que el estudio realizado es de tipo descriptivo, ya que por medio de instrumentos de diagnóstico, tipo encuesta, fueron recabadas las percepciones de las personas que conforman la unidad de análisis, con el fin de interpretarlas y describir la cultura organizacional para extraer generalizaciones significativas que contribuyan a su estudio e intervención; asimismo, fue realizado en un solo corte de tiempo, comprendido de enero a marzo de 2011, por lo que es transversal.

Como Unidad de Análisis fue seleccionada la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, porque se considera que es una de las entidades gubernamentales clave de Guatemala como ente responsable de la administración tributaria y aduanera, considerando su prestigio internacional por su efectividad en el logro de metas de recaudación y su alto nivel de desarrollo administrativo y tecnológico.

Otra razón fue que uno de los objetivos de su Plan Estratégico Institucional 2008-2011 es “continuar con acciones de fortalecimiento y promoción de la Ética, Integridad y Transparencia” implementando, entre otras, la estrategia de “consolidación de la cultura institucional SAT”.

Aunado a lo anterior, se tuvo conocimiento que la Gerencia de Recursos Humanos de dicha entidad estaba interesada en realizar un diagnóstico de su cultura organizacional como punto de partida para gestionarla, interés que se tradujo en facilidades de acceso y apoyo irrestricto para la realización del estudio, incluyendo el desarrollo de una herramienta informática que permitió correr la encuesta en línea, a los más de tres mil quinientos de empleados en todo el país, así como el despliegue de una estrategia de comunicación interna del proceso de diagnóstico de la cultura organizacional.

Como resultado de la investigación se concluyó que se alcanzaron los objetivos planteados, en virtud que se estableció que la metodología propuesta es funcional, ya que la combinación de las dos herramientas de diagnóstico proporcionaron resultados congruentes y complementarios para el estudio de la cultura, permitiendo establecer el prototipo cultural de la Unidad de Análisis, sus características y las variables organizacionales que constituyen fortalezas y áreas de mejora.

Con el presente estudio se aportó una metodología que permite obtener datos cuantitativos de un fenómeno cualitativo, generando nuevo conocimiento al integrar con éxito dos herramientas de diagnóstico de cultura organizacional.

Asimismo, la propuesta metodológica permitió configurar la cultura organizacional deseada e identificar la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada, como insumo de información para el diseño de las intervenciones necesarias para su efectiva gestión.

Como toda arquitectura social, la cultura de una organización es perfectamente susceptible de abordar, a partir de un adecuado diagnóstico para conocerla y gestionarla por medio de intervenciones puntuales; indudablemente, este proceso demanda un efectivo liderazgo por parte de quienes la dirigen y la activa participación de todos los empleados que la conforman.

Introducción

Al igual que los individuos tienen personalidad propia, las organizaciones poseen un conjunto de rasgos que las diferencian de otras y, por tratarse de conglomerados sociales, esta personalidad se denomina *cultura organizacional*, que constituye un sistema de significados e ideas que comparten sus integrantes y que determina en buena medida como éstos se comportan.

Es claro que el entorno competitivo actual demanda a las organizaciones redoblar esfuerzos a fin de construir culturas fuertes, conformadas por personas comprometidas con sus objetivos y valores, en el entendido de que son las personas y los entornos que éstas crean, lo que influye en el éxito de las organizaciones. En este contexto, y, entendiendo la cultura organizacional como un sistema de significados e ideas que comparten sus integrantes y que determina en buena medida como éstos se comportan, ésta es susceptible de ser gestionada para orientarla hacia los objetivos organizacionales.

Los estudiosos del comportamiento humano han formulado múltiples aportes en términos de definiciones y clasificaciones de la cultura organizacional, enfatizando la importancia del diagnóstico para su efectiva gestión, indudablemente, porque la máxima de que “sólo se puede mejorar lo que se puede medir”, es aplicable también para el tema de cultura organizacional.

Para un efectivo diagnóstico es requerido un adecuado instrumento, y ese fue precisamente el origen de la investigación, determinar la funcionalidad de la combinación de dos herramientas de diagnóstico de cultura organizacional que, según la ponente, brindaban por separado información fragmentada, pero integradas, podrían constituir una herramienta capaz de brindar información integral.

Una de las herramientas, es la encuesta desarrollada por los profesores británicos y consultores internacionales Rob Goffee y Jones Gareth en su enfoque sociológico de la cultura a partir de los conceptos de “sociabilidad” y “solidaridad” como las dos dimensiones de la cultura organizacional que se entremezclan para conformar cuatro prototipos que son cultura en red, mercenaria, fragmentada y comunal, con sus respectivas contrapartidas negativas.

La otra herramienta fue desarrollada por el consultor, Mcs. Licenciado Armando Melgar Retolaza, docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para el Análisis Organizacional y Comportamental a partir de los factores persona, organización, trabajo y procesos, cada uno asociado a dos dimensiones que derivan en variables exploradas por medio de indicadores en forma afirmaciones contenidas en una boleta de encuesta.

Esta combinación de instrumentos de diagnóstico de la cultura organizacional tiene la ventaja de identificar el prototipo cultural y sus características y, además, provee información puntual sobre las variables organizacionales que constituyen fortalezas y áreas de mejora, lo que complementa el panorama para una mejor comprensión de la cultura. Como es natural, ambos instrumentos fueron objeto de adaptaciones para adecuarlas a las características de la Unidad de Análisis; esta actividad fue desarrollada de manera conjunta con el personal designado por la Gerencia de DRecursos Humanos para la realización del estudio.

Como ya se dijo, la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- se constituyó en la Unidad de Análisis del presente trabajo porque juega un rol estratégico en el aparato gubernamental de nuestro país y porque sus autoridades están interesadas en iniciar el proceso de gestión de la cultura organizacional. Finalizada la investigación se identificó la cultura de dicha Unidad de Análisis, sus variables en zona de fortaleza y en zona de Alerta.

El presente informe contiene los antecedentes de la investigación, el marco teórico, los objetivos, la metodología empleada, los resultados del diagnóstico realizado, una propuesta para el diseño de intervenciones con el fin de orientar la cultura actual hacia la cultura deseada y abordar las variables que en análisis organizacional se identificaron como oportunidades de mejora.

Finalmente, se presentan los hallazgos de la investigación, las conclusiones y recomendaciones que la ponente se permite presentar; en el anexo se presentan algunos documentos importantes tales como los instrumentos de diagnóstico y los formatos sugeridos para la elaboración del plan de intervenciones.

Concluido el estudio, resulta clara la posibilidad de estudiar e intervenir la cultura medio de la metodología propuesta, en el entendido que este es un proceso de largo plazo, que requiere intervenciones concretas, estrategias claras, voluntad, participación de los miembros de la organización y el ejercicio de un efectivo liderazgo por parte de quienes la dirigen.

Se espera que el producto de la investigación constituya un positivo aporte para la gestión de la cultura organizacional y por ende, para el fortalecimiento de las organizaciones en beneficio del país y del mundo.

1. ANTECEDENTES

El término cultura organizacional puede resumirse como “la forma de actuar de una organización”; en tanto que sistema de significados e ideas que comparten sus integrantes y que determina en buena medida como éstos se comportan, es susceptible de ser caracterizada, reorientada y fortalecida.

Es la más potente fuerza de unión en el seno de la organización, su estudio es un concepto descriptivo, no evaluativo que se puede inferir de lo que la gente dice y hace; en consecuencia, es factible para los líderes influir sobre la evolución de la cultura.

El diagnóstico de la cultura requiere un adecuado instrumento; la presente investigación se origina en la inquietud de la ponente de integrar dos herramientas de diagnóstico de la cultura organizacional, que fueron conocidas durante el proceso de formación académica, en la Maestría de Administración de Recursos Humanos, de la Escuela de Estudios de Postgrado, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y determinar la funcionalidad de su aplicación en una Unidad de Análisis específica.

Como ya se indicó, y por las razones previamente mencionadas, la Unidad de Análisis seleccionada para la presente investigación es la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, entidad estatal descentralizada con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, con autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios; creada por medio del Decreto 1-98 del Congreso de la República para ejercer con exclusividad las funciones de Administración Tributaria y Aduanera. El fundamento que guía su actuar está contenido en el Plan Estratégico Institucional 2008-2011.

Las autoridades de la SAT son el Directorio, el Superintendente y los Intendentes, su estructura organizacional consta de unidades administrativas

como Departamentos, Secciones, Unidades, Oficinas Tributarias, Agencias Tributarias y Aduanas que totalizan más de trescientas dependencias en toda la república.

El marco normativo de la gestión del personal se basa en el Reglamento de Trabajo y Gestión del Recurso Humano, documentos legales complementarios y, en forma supletoria, aplica el Código de Trabajo. El Reglamento Interno de la SAT le asigna a la Gerencia de Recursos Humanos la función de “...*Evaluar periódicamente el clima organizacional, sugerir y adoptar medidas correctivas...*”. Por cuanto el clima organizacional está inmerso en la cultura organizacional y el fortalecimiento de ésta se encuentra planteado en el Plan Estratégico Institucional, la responsabilidad de gestionar la cultura recae sobre la Gerencia de Recursos Humanos.

La población laboral de la SAT es de más de tres mil quinientos empleados, predominantemente de sexo masculino con un 60.62%; el 77% de empleados están comprendidos entre los 26 y 45 años y el 41% son profesionales.

Elementos relevantes de la cultura de la SAT son: la declaración de su visión, misión y valores organizacionales, la existencia de la estrategia SAQB`E, que significa “*Camino Transparente a la Excelencia*”, el cual originalmente fue una herramienta informática desarrollada para los procesos aduaneros y en la actualidad, es toda una filosofía de trabajo que incorpora los valores institucionales y el Código de Ética y Conducta y se encuentra pendiente de ser desplegada a todo el personal.

Como antecedente importante de la presente investigación, cabe mencionar que en los años 2007 y 2008 se realizaron estudios de clima organizacional, en los que se identificó los factores de comunicación y liderazgo como áreas de mejora de la organización.

Asimismo, en el año 2009, como parte de las actividades para dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional, la Gerencia de Recursos

Humanos llevó a cabo un estudio exploratorio de la cultura organizacional, como resultado del mismo se determinó que para estar en posibilidades de consolidar la cultura organizacional SAT, según lo declarado en el objetivo estratégico relacionado con el fortalecimiento y promoción de la ética, integridad y transparencia, era preciso conocer cuál es la cultura actual.

2. MARCO TEÓRICO

En las páginas siguientes se presenta el fundamento teórico conceptual del trabajo de investigación, las cuales han sido desarrolladas por expertos en el tema de cultura organizacional y publicada en textos, revistas, boletines, sitios y páginas de internet.

2.1. Cultura

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones; la cultura comprende valores compartidos, objetivos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, formas de comunicación, música, gastronomía, creencias, formas de vestir, tradiciones, etc. que caracterizan a un grupo social y que se transmiten de una generación a otra.

Las actitudes comunes, códigos y expectativas compartidos definen ciertas normas de comportamiento de los miembros del grupo social; desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización.

La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables económicas, políticas, legales, religiosas, sociales y educativas que se reflejan en la cultura.

A decir de Hofstede, citado por Chiavenato (2009), las características nacionales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante la vida, el trabajo, el tiempo, el cambio, etc.

Las actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación.

John Newstrom (2007) entiende por cultura el modelo de comportamiento que una persona sustenta, generalmente formado por las creencias, valores, conocimientos, tradiciones y suposiciones que tiene acerca de las demás y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones. Es por ello que las personas tienden a actuar según piensan, y aprenden a pensar de tal o cual manera, según el entorno cultural en el que se desarrollan y eso varía de país en país y de lugar en lugar aún dentro de un mismo país.

Agrega Newstrom (2007) que la cultura nacional no solamente influye a las personas en lo individual, sino a los conglomerados sociales incluyendo las organizaciones. El comportamiento organizacional presenta importantes contrastes a través de las culturas, en relación con las actitudes y creencias de los empleados que influyen en la manera en que éstos actúan en el trabajo.

Para Ivancevich (2005) la sociedad está compuesta por las personas que la integran y su cultura. Los antropólogos suelen referirse a esto con el término sociocultural; proponen que la cultura de una nación se aprende, comparte y define los límites de diferentes grupos y diversos aspectos de la cultura nacional interrelacionados, por ejemplo religión, estética, actitudes, factores legales, idioma y educación. Por tanto, una cultura nacional es la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población.

Guatemala cuenta con una gran variedad de grupos étnicos distribuidos en todo el territorio nacional, todos con su propia visión del mundo, identidad, creencias, vestimenta, tradiciones e idioma; en total existen veinticuatro idiomas de los cuales veintiuno son idiomas mayas, además del Xinca, Garífuna y el español, que es el idioma oficial. Esta diversidad es una muestra más de las diferencias culturales aún entre regiones de un mismo país.

Los valores, normas, costumbres y rituales de las culturas no aparecen de manera gratuita; adoptan un curso evolutivo y reciben la influencia de la política, religión idioma y otros aspectos culturales. Los individuos y grupos en la

sociedad desempeñan una función importante en el curso que adopta una cultura en el tiempo.

2.2. Cultura Organizacional

Los estudiosos del tema han tratado de definir la cultura organizacional de diversas maneras, a continuación se presentan varios enfoques:

Según Robbins (2004) hay un acuerdo general en que cultura organizacional es: *“un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”*.

Es, básicamente, un patrón único de suposiciones creencias, tradiciones, símbolos y valores compartidos que moldean las prácticas de las personas en la organización.

Formar parte de una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable, solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg, en la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones las cuales se derivan de su cultura.

Casi siempre son elementos físicos y concretos como tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos los cuales son

más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación, la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar esos niveles.

Cuando más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos, que caracterizan físicamente a la organización es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor; en el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento.

A decir de Chiavenato (2009), así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas y el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura.

Para Goffee & Jones (2001) la cultura organizacional es *“el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló, en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”*.

No hay dos teóricos o investigadores que definan la cultura organizacional del mismo modo; las múltiples definiciones se aproximan a las ideas siguientes:

- ✓ Símbolos, idioma, tecnología, rituales y mitos.
- ✓ Guiones organizacionales derivados de guiones personales del fundador o los fundadores o de líder o líderes dominantes en la organización.

- ✓ Es un producto histórico, se basa en símbolos, y es una abstracción del comportamiento o los productos del comportamiento.
- ✓ La cultura organizacional es la que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

Por su parte Sathe y Shein, citados por Gofee (2001), definen la cultura organizacional como “...*el conjunto de suposiciones importantes (a menudo no estipuladas) que los miembros de una comunidad comparten entre sí, o bien, el sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un cierto grupo en un momento dado*”.

Estos autores también indican que es “*un patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido, y por lo tanto para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas*”.



La definición de Shein, indica que la cultura supone premisas, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. También afirma que la cultura de una organización, tiene tres capas, según se muestra en el esquema, en donde puede observarse que en la **tercera capa, la más profunda** se encuentran las premisas que indican a los individuos como percibir, pensar y sentir en el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas, y desempeño de los colegas.

Es importante acotar que la cultura evoluciona en el tiempo y las organizaciones logran efectividad solo cuando comparten valores, por lo tanto es necesario contratar, seleccionar y mantener a empleados cuyos valores encajen con los valores de la organización. También es importante tomar en cuenta que existe una transmisión de valores, premisas y actitudes (cultura en definitiva), de los trabajadores veteranos a los nuevos.

El Dr. Guizar (2004) afirma que la cultura organizacional es: *“un conjunto de suposiciones, creencias, valores, y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, que no se puede ver ni tocar”*.

La cultura se refleja en la forma en que interactúan las personas, sus actitudes predominantes los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de sus interacciones.

Es por ello que cuando Ivancevich (2005) declara que se puede inferir la cultura organizacional de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización, afirma que cultura implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente y agrega que, habitualmente, la cultura impone el tono de una organización y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente;

los lemas de muchas entidades suelen dar una idea general de aquello en lo que creen.

En consecuencia, se puede decir que la cultura se manifiesta en el comportamiento de las personas, es decir, en la forma de actuar y de decidir que poseen los miembros de un grupo u organización; se forma mediante el aprendizaje, se recibe por interacción con otras personas que la poseen y se difunde a través de la socialización de la visión, misión y valores. En términos prácticos, esto también significa que el modelo subyacente de la administración de una organización determina su cultura y por ende, su ambiente de trabajo.

En opinión de Mossholder, citado por Goffee & Jones (2001), diferentes culturas pueden ser apropiadas para diferentes organizaciones o para distintas áreas dentro de una misma organización, o bien, para la misma organización bajo diferentes condiciones, sin que ninguna sea ideal para todas. Sin embargo, algunos empleados pueden preferir una en lugar de otra.

Cuando Hellriegel y otros (2005) citando a Trice, indican que si bien es cierto, la cultura es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas y que estas suposiciones, valores y normas forman la base de una cultura, también lo es que no pueden observarse de manera directa, sólo pueden inferirse a partir de los elementos más visibles de una cultura, sus actividades de socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas. Es por ello que la administración efectiva de las organizaciones empieza por entender los elementos de sus culturas y para Hellriegel a grandes rasgos estos elementos son:

a. Suposiciones

Las suposiciones compartidas son los pensamientos y sentimientos subyacentes que dan por sentado los miembros de una cultura y creen que son ciertos, por ejemplo, la suposición de que las ideas creativas

son estimuladas por el ambiente, no sólo se forman dentro de la cabeza de la persona, realmente generan creatividad.

b. Valores y normas

Un valor es una creencia básica acerca de algo que tiene importancia y significado considerables para los individuos y es estable en el tiempo. En algunas organizaciones el “buen humor” y “la conducta ética”, por ejemplo, son valores culturales cuando sus miembros los comparten y practican.

Las normas son elementos de los procesos internos de los equipos de trabajo, cuando una norma es compartida ampliamente a lo largo de la organización, se vuelve un elemento de la cultura de la organización.

Cuando los miembros de una organización presentan comportamientos que violan las normas, pueden esperar expresiones de desaprobación y cuando el comportamiento se ajusta a las normas, los miembros reciben la aprobación sus compañeros y de otros en la organización.

c. Socialización

Proceso por el cual nuevos miembros son comprometidos con una cultura. La forma más poderosa de hacerlo es a través del modelamiento consistente de papeles, enseñanza, entrenamiento e imposición por otros en la cultura. Se da mediante sesiones de capacitación formal en las que se enseña a los nuevos empleados cómo comportarse en el trabajo. La meta es crear una fuerza de trabajo cuyas actitudes y hábitos estén alineados a la perfección con los valores de la organización.

d. Símbolos

Un símbolo es cualquier cosa visible que puede usarse para representar un valor compartido o algo que tiene un significado especial. Los símbolos son la forma observable más simple y básica de

expresión cultural, puede adoptar la expresión de logotipos, arquitectura, uniformes, premios y muchas otras expresiones tangibles, para algunas organizaciones una canción o himno es un símbolo importante.

e. Lenguaje

El lenguaje es un sistema compartido de sonidos vocales, signos escritos o gestos, o todo lo anterior, usados para transmitir significados especiales entre miembros de una cultura.

f. Narrativa

Son las historias únicas, sagas, leyendas y mitos en una cultura. Con frecuencia describen los logros y creencias únicos de los líderes, a lo largo del tiempo, lo general, en términos heroicos y románticos. La historia básica puede basarse en un hecho histórico, pero conforme la historia es contada y recontada, los hechos pueden embellecerse con detalles ficticios.

Son útiles para consolidar valores y comportamientos en los miembros de la organización. En organizaciones que valoran la innovación, las historias que ilustran el valor de la persistencia son bastante comunes.

g. Prácticas

Un elemento cultural complejo, pero observable, son las prácticas compartidas, las cuales incluyen tabúes y ceremonias. Los *tabúes* son comportamientos prohibidos por la cultura, generalmente están contenidos en instrumentos como credos o códigos de ética.

Las *ceremonias* son actividades elaboradas y formales diseñadas para generar sentimientos intensos, por lo general se llevan a cabo como eventos especiales. En muchas organizaciones, las ceremonias se usan para reconocer logros especiales y honrar al empleado que se jubila.

2.3. Características de la Cultura Organizacional

Volviendo al planteamiento de Chiavenato (2009), diremos que la cultura organizacional tiene algunas características principales:

- ✓ Regularidad en el comportamiento observado, lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- ✓ Filosofía que refleja las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- ✓ Normas, pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas y el comportamiento dentro de la organización que los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados por el grupo.
- ✓ Valores dominantes, que son los principales que defiende la organización y que se espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- ✓ Clima organizacional o la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas el trato a los clientes y proveedores etc.

2.4. Cultura y Subculturas

El hecho de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes a todos los integrantes de la organización no significa que no haya subculturas, las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y varias subculturas.

a. Cultura dominante

Expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización; cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante.

b. Subculturas

En las organizaciones grandes aparecen “subculturas” que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan los miembros; están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.

Es por ello que un departamento o una dependencia que esté en un sitio distinto de la sede central, pueden adoptar una personalidad propia, puede tener una subcultura que sólo comparten los miembros de ese departamento y que incluiría los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de los miembros de ese departamento.

2.5. Culturas fuertes y culturas débiles

Las culturas fuertes tienen un impacto mayor en los empleados y se relacionan más directamente con la disminución de la rotación. Los valores son sostenidos con firmeza y son muy compartidos y cuantos más integrantes acepten los valores centrales y se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura.

Una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado y la intensidad con que se comparte, genera un ambiente interno de mucho control de la conducta.

Robbins (2004) indica que cuanto más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesita la administración preocuparse por establecer reglas y normas que orienten el comportamiento de los empleados, los cuales internalizan estas guías cuando aceptan la cultura de la organización.

Los directivos y administradores de más alto nivel, crean el ambiente de una entidad. Sus valores influyen en la dirección que esta sigue. Un valor puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

A decir de Koontz (1998), los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días. Es por ello que, por ejemplo, en una organización de servicio, con una cultura organizacional fuerte, los empleados, saben, sin ambigüedades lo que se espera de ellos y estas expectativas moldean buena parte su conducta.

El papel de la cultura, como influencia en el comportamiento de los empleados, tiene una gran importancia. A medida que las organizaciones facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantizan que todos apunten a la misma dirección. Los empleados deben transmitir en su comportamiento la imagen que la organización busca transmitir a la sociedad, en consecuencia, la cultura cumple varias funciones, entre las principales, tenemos:

- ✓ Aumenta la estabilidad del sistema social de la organización y la mantiene unida.
- ✓ Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
- ✓ Transmite una sensación de identidad a sus integrantes.
- ✓ Facilita la aceptación de un compromiso con la visión, misión y objetivos de la organización, superando los intereses personales.
- ✓ Aumenta la estabilidad del sistema social de la organización (la mantiene unida).
- ✓ Proporciona criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer.
- ✓ Sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control.
- ✓ Orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados, “define las reglas del juego”.

2.6. Formación de la Cultura

Afirma Robbins (2004), que la cultura organizacional procede de la filosofía del fundador, la cual, a su vez, ejerce influencia fuerte en los criterios de contratación; se alimenta con los sistemas de gestión de las personas y se consolida con el estilo de liderazgo de los funcionarios, pues los actos de los directivos fijan el ambiente general de qué comportamiento es aceptable y cuál no lo es.

Por tal razón, existe una transmisión cultural de los trabajadores veteranos a los nuevos; la socialización de los empleados depende tanto del grado en que sus

valores se hacen corresponder con los de la organización en el proceso de selección, como de los métodos de socialización preferidos por la administración.

La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, algunas se consideran más importantes porque a través de tiempo y la práctica se han considerado más valiosas, sin pretender que la lista sea exhaustiva, se destacan las siguientes:

a. Anécdotas o historias

Son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, reglas que se rompen, fortunas amasadas desde cero, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos. Estas historias vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las prácticas actuales, en su mayor parte surgen espontáneamente, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura.

b. Ritos

Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, resaltan qué metas son las más importantes, qué personas son importantes, acontecimientos son importantes, etc.

c. Símbolos (artefactos tangibles e intangibles)

La disposición de las oficinas e instalaciones, su pintura y decoración, logotipos, uniformes, vehículos, celulares, equipos y otros objetos, son algunos ejemplos de símbolos materiales. Son elementos intangibles que conforman el patrimonio cultural los slogans, himnos videoclips, piezas musicales, coros, equipos deportivos, personajes, mascotas, etc.

El tamaño de la oficina, el tipo de mobiliario, las gratificaciones a los ejecutivos u otro personal clave, son símbolos que comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos apropiados.

d. Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura; al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por lo tanto, la conservan. Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, oficinas, trámites, procesos, proveedores, ciertos empleados, clientes o productos y servicios relacionados con su qué hacer.

Se han resaltado hasta el momento los beneficios y ventajas de la cultura organizacional, pero se debe tener presente los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura en la eficacia de la organización, especialmente si es fuerte; en este sentido, Robbins (2004) considera los inconvenientes siguientes:

a. Barrera de cambio

La cultura es un serio inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecientan la efectividad de la organización, principalmente cuando el entorno es dinámico; cuando el medio externo pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada.

Esto explica las dificultades que han afrontado en los últimos años los directores de grandes organizaciones para adaptarse a las conmociones de su entorno. Estas organizaciones tienen culturas fuertes que habían funcionado bien en el pasado pero que se convirtieron en barreras de cambio cuando hacer las cosas a la manera de siempre, dejó de ser eficaz.

b. Barrera a la diversidad

Las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes. Más aún, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente si sustentan prejuicios institucionales o se vuelven insensibles a los que son distintos.

2.7. Dimensiones de la Cultura Organizacional

En el enfoque sociológico de la cultura de Goffee y Jones (2001) los conceptos de “*sociabilidad*” y “*solidaridad*” constituyen dos dimensiones de la cultura organizacional y describen dos clases generales de relaciones humanas existentes, situándolas una contra la otra. Las dimensiones de la cultura organizacional, en el enfoque sociológico son:

a. La dimensión sociabilidad

Es una medida de “*amigabilidad*” entre los miembros de una comunidad. A veces, ocurre naturalmente; las personas suelen mostrarse amables con los otros porque quieren, no hay obligaciones ni tratos para que eso sea así. Las relaciones con alta sociabilidad tienen valor en sí mismas.

La sociabilidad florece entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes, también está presente en el trabajo, de hecho el nivel de sociabilidad de una organización es lo primero que suele percibir un nuevo empleado; estimula la moral, el espíritu de equipo y la creatividad; facilita la apertura hacia nuevas ideas; comparte la información.

✓ El lado negativo de la sociabilidad

La sociabilidad puede tener también sus rasgos disfuncionales que afectan a la organización.

Entre los rasgos disfuncionales encontramos:

- 1) Tolerancia al bajo rendimiento de algunos miembros, derivada de la amistad;
- 2) Excesiva preocupación por el consenso;
- 3) Mínimo debate acerca de los objetivos o las estrategias;
- 4) Tendencia a aplicar soluciones consensuadas y las mejores soluciones;
- 5) Generación de camarillas y redes informales ocultas que socaban los procesos;
- 6) Concentración del poder en pequeños grupos;
- 7) Tráfico de influencias; y
- 8) Fuga de información, entre otras.

b. La dimensión “solidaridad”

Este término se refiere a solidaridad con los objetivos de la organización y, en contraste con la sociabilidad, la solidaridad está basada más en la mente que en el corazón.

Las relaciones están basadas en tareas comunes, intereses mutuos y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas, se gusten personalmente o no entre ellas; las personas trabajan juntas para crear el resultado deseado, con una cierta implacabilidad y una actitud penetrante.

✓ El lado negativo de la solidaridad

Las relaciones que caracterizan a la solidaridad tienen también un lado oscuro que puede dañar a la organización, entre algunos de sus rasgos se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Opresión y desconsideración;
- ✓ Indiferencia hacia los problemas de las personas;
- ✓ Carencia de sensibilidad hacia las necesidades ajenas;
- ✓ Fragilidad de contratos psicológicos;
- ✓ Riesgo de cambio de lealtades;

2.8.El cubo de la doble “S” y los Prototipos Culturales

Las dos dimensiones se entremezclan y el resultado es el “*cubo de la doble S*” que es un plano cartesiano en el cual el eje vertical corresponde a la dimensión sociabilidad y el eje horizontal presenta la dimensión solidaridad; la presencia de ambas dimensiones, da lugar a cuatro cuadrantes que representan los prototipos culturales.

Los profesores Rob Goffee y Gareth Jones (2001) desarrollaron toda una clasificación de la cultura organizacional que denominaron prototipos culturales derivados del “*cubo de la “doble S*”, que se muestra en el esquema 2, en el cual reconocen ocho tipos de cultura organizacional que resultan de la interacción de las dimensiones sociabilidad y solidaridad para conformar los cuatro tipos básicos, cada una con su contraparte negativa porque, de hecho, algunas organizaciones poseen culturas negativas que



las tornan disfuncionales y como tales deben ser observadas y comprendidas.

Los cuatro prototipos culturales básicos son:

- Cultura en red
- Cultura mercenaria
- Cultura Fragmentada
- Cultura Comunal

A continuación, la descripción de cada uno de los prototipos culturales:

1) Cultura en Red

Ubicada en el cuadrante superior izquierdo del cubo, se caracteriza por su alto nivel de sociabilidad y bajo nivel de solidaridad, abundancia de interconexiones que buscan constantemente la sociabilidad entre todas las personas que integran un núcleo organizacional. Exalta la priorización de las relaciones, los asuntos personales y familiares antes que el trabajo; se da tanto en organizaciones pequeñas y grandes pero el tamaño de la organización es fundamental.

En su forma positiva esta cultura posee amistad, amabilidad, altos niveles de empatía, confianza en los demás, disponibilidad para ayudar, conocimiento mutuo, aprecio y facilidad de hacer amigos.

En su forma negativa la cultura en red puede derivar en amistades que se convierten en camarillas y éstas en grupos, y la posibilidad de compartir información se convierte en cotilleo (chisme) y juego político (tráfico de influencias).

2) Cultura Mercenaria

Se localiza en el cuadrante inferior derecho del cubo, se caracteriza por una alta solidaridad y una baja sociabilidad sus connotaciones son intensidad, enfoque y determinación. Para esta cultura el trabajo es en sí mismo un reto suficiente y socializar es algo instrumental, te aporta algo, por ejemplo información, consejo, ideas, pero no amistad; esa no es la cuestión, las relaciones se basan en asuntos del negocio.

Las organizaciones con cultura mercenaria son organizaciones orientadas a obtener resultados, tienen una conexión directa entre el trabajo realizado y el dinero obtenido; proporcionan retroalimentación

acerca del desarrollo productivo de forma muy clara y abierta y sin segundas intenciones, te apuñalan en el pecho.

En su forma positiva, la claridad de las metas y la competencia hace que las personas estén centradas en ganar. En la forma negativa, alcanzar los objetivos es lo único en que se piensa. Una variedad de dinámicas puede enviar a la cultura orientada en resultados hacia el egoísmo, la deshumanización y hacia conseguir lo peor de la gente y las organizaciones, se puede caracterizar por la intranquilidad y la implacabilidad.

En su forma negativa, puede ser expresada en grupos que hagan imposible la cooperación porque están tan fijados en objetivos locales que pueden llegar a boicotear al resto de la organización; algunos individuos pueden llegar a preocuparse tan sólo de sus resultados y carreras profesionales y olvidar otros aspectos, incluso pierden el interés en el cliente y en resultado global de la organización.

El aspecto más peligroso de esta cultura es la naturaleza frágil de sus contratos psicológicos. Las personas están en la organización mientras ésta le sirva a sus fines profesionales, cuando la situación empeora o llega una mejor oferta, se van.

3) **Cultura Fragmentada**

Se localiza en el cuadrante inferior izquierdo, se caracteriza por una baja solidaridad y una baja sociabilidad. Las personas no son especialmente amigables entre ellas, ni apoyan a la organización para la que trabajan ni sus metas; trabajan en una organización, pero para ellos mismos.

Proporciona un amplio espacio para la libertad y creatividad individual, no hay otra cultura que proporcione a sus miembros tal autonomía e inmunidad. También ofrece privacidad, no exige vínculos emocionales, ofrece la mayor flexibilidad; puede resultar muy efectiva en costes de

personal; es justa debido a su baja sociabilidad, las personas son ascendidas gracias a sus méritos y no a redes de influencia.

En esta cultura las personas están completamente solas para actuar, trabajan separadamente con sus clientes y no se comparten información ni a los clientes. Es común en hospitales y centros académicos. En su forma paradigmática son poco más que una amalgama de individuos que casualmente trabajan para el mismo empleador, los miembros saben que deben aparecer de vez en cuando.

En su forma positiva puede ser personalmente enriquecedora y una fuente de ventajas competitivas. Lo único que importa es el resultado; crea y recompensa los comportamientos adecuados para conseguir también el éxito económico y lo único que interesa es centrarse en el trabajo, hacer lo que es mejor para sí dentro de la organización.

La forma negativa de la cultura fragmentada puede ser la más perjudicial de todas las culturas; daña a las personas y destruye organizaciones. El mayor problema con la cultura fragmentada es que entorpece el aprendizaje organizacional ya que cuando la información no se comparte, las personas deben aprender por su cuenta; también se debilita la creatividad colectiva porque esta funciona en el seno de la organización.

4) Cultura Comunal

Ubicada en el cuadrante superior derecho, a primera vista es la más atractiva de las culturas; puede, sin duda, ser la que más contribuye a hacer a una organización invencible ante la competencia. Como tiene altos niveles de sociabilidad, posee altas dosis de amistad y compromiso y los altos niveles de solidaridad le dan énfasis en resultados y energía.

Suele presentar profundas amistades junto a una pasión por la organización y los productos, también un interés en el proceso y una

preocupación por el resultado. Existe un poderoso sentido de familia, de *compromiso a través de los buenos y los malos tiempos*. Los empleados en cualquier nivel consideran que están en una especie de misión, tienen amor por el producto.

Las organizaciones comunales tienen un sentimiento de urgencia respecto a sus productos o servicios, un sentimiento que dice que las personas que usan los productos o servicios de la competencia están cometiendo un error. Los valores son tratados por igual, la primera regla es “vive el credo”, esto quiere decir estar permanentemente centrado en el trabajo.

Los líderes comunales inspiran al resto del personal, marcan el tono y las prioridades a toda la organización, representan vívidamente los valores de la organización. El líder es el astro rey alrededor del que gira el resto de la organización, es fuente de sentido para la misma, proporciona autoridad moral a las prácticas, las estrategias e incluso ritos de la organización; los empleados son seguidores de un líder y de una causa a la vez, los líderes se convierten en mitos, abundan los legados.

En su forma negativa la cultura comunal puede tornarse altamente destructiva; altos niveles de sociabilidad llevarán a las personas a sentirse como una familia, a costa de la familia real. Otro riesgo es que por estar tan apasionadas con el producto o servicio las personas se tornen arrogantes, perdiendo la capacidad de identificar oportunidades de mejora y llegando incluso a olvidarse de las necesidades del cliente.

Por la alta importancia otorgada al líder, esta cultura puede convertirse en un verdadero clan con el riesgo de que en ausencia del líder, la organización se derrumbe.

2.9. Gestión de la Cultura Organizacional

Para efectos del presente estudio, la gestión de cultura organizacional es abordada como un proceso compuesto por las fases siguientes:

- ✓ Fase I Diagnóstico
- ✓ Fase II Configuración de la cultura deseada
- ✓ Fase III Identificación de brechas y sus causas
- ✓ Fase IV Definición de intervenciones
- ✓ Fase V Ejecución y seguimiento



2.10. Metodologías de Diagnóstico de Cultura Organizacional

La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, es por ello que su exploración y análisis ayuda a los directivos a interpretar lo que está sucediendo dentro de la organización y así encontrar mecanismos para fortalecerla.

En opinión de Newstrom (2007) el diagnóstico de la cultura es *descriptivo no evaluativo* y esto es lo que la diferencia del concepto de satisfacción laboral. Lo

que hacemos cuando exploramos la cultura es averiguar cómo perciben los empleados sus características, cómo ven a su organización, no si les gusta o no su organización.

Es sabido que no existe una “fórmula mágica” para conocer la cultura organizacional de una entidad; esta tarea debe hacerse combinando diferentes técnicas de investigación y exploración para recabar información que debe ser cuidadosamente analizada e interpretada.

Para que una organización conozca sus potencialidades deberá estudiar y comprender su propia cultura a partir de la exploración de las percepciones de sus integrantes.

La participación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas.

Entre las diferentes propuestas metodológicas de diagnóstico de cultura organizacional, se presentan las que mejor se adaptan a la naturaleza del presente estudio:

a. Prototipo y Características Predominantes de la Cultura

El enfoque sociológico de Goffee & Jones, (2001) anteriormente explicado, incluye una herramienta diagnóstica para identificar el prototipo y las características de la cultura por medio de una encuesta dirigida a los miembros de la organización.

La boleta consta de veintitrés afirmaciones que los participantes responden con una de cuatro opciones que van de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, según su percepción.

Tales afirmaciones están asociadas a las dimensiones “sociabilidad” y “solidaridad”, el puntaje obtenido por el grupo de encuestados en cada dimensión se integra en un punto en el plano cartesiano del cubo de la doble “S” y como resultado se obtiene el prototipo cultural, según el cuadrante en que se encuentre el punto de intersección de los puntajes de ambas dimensiones.

Una vez identificado el prototipo cultural, es requerido administrar dos boletas complementarias que permiten establecer las características positivas o negativas de la cultura identificada.

b. Análisis organizacional y Comportamental

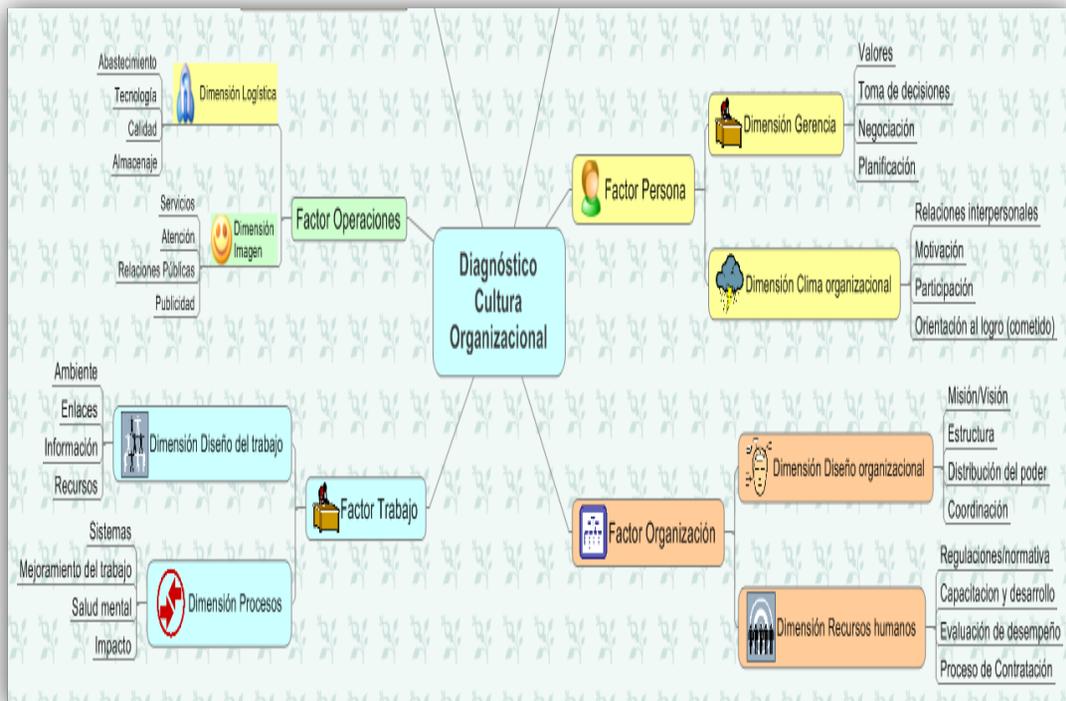
El Mcs. Licenciado Armando Melgar (2006), desarrolló una propuesta de diagnóstico denominada *Análisis Organizacional y Comportamental*, que, como su nombre lo indica, permite realizar un detenido análisis de las distintas variables organizacionales.

El análisis organizacional y comportamental explora los factores Persona, Organización, Trabajo y Operaciones; cada factor se compone de dos dimensiones, cada una compuesta por cuatro indicadores para un total de treinta y dos indicadores.

El instrumento es una boleta de encuesta conformada por ciento veintiocho afirmaciones que son respondidas por los miembros de la organización, marcando una de cuatro categorías, cada una tiene asignado un puntaje que va de 1 a 4, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 4 es “totalmente de acuerdo”.

En el esquema siguiente se muestran los indicadores del análisis organizacional y comportamental

Esquema del Análisis Organizacional y Comportamental



Esquema 4: Análisis Organizacional y Comportamental del Msc. Lic. Armando Melgar (2006)

Fuente: elaboración propia de la ponente

En todo caso, el diagnóstico de los problemas presentes y potenciales implica el acopio de información que refleje el nivel de la efectividad organizacional pues, además de servir de base para identificar el problema, los datos del diagnóstico establecen la base para una efectiva gestión de la cultura.

A decir de Newstrom (2007), la cultura organizacional puede haber sido creada en forma deliberada por sus miembros clave, o puede simplemente haber evolucionado al paso del tiempo; lo cierto es que muchas organizaciones están inmersas en procesos de cambio y necesitan ser estudiadas periódicamente para obtener un cuadro real.

2.11. Diseño de Intervenciones de la Cultura Organizacional

La Tecnología del desempeño Humano (HPT, por sus siglas en inglés) es una metodología propuesta por Mariano Bernardéz (2006), cuya utilización hace que sea más fácil tratar los problemas y los retos relativos al trabajo, esto se debe a que ofrece una forma de manejar y posiblemente, resolver los asuntos más problemáticos.

El enfoque propuesto por la metodología HPT considera todas las técnicas de intervención como medios que pueden usarse alternativamente o en forma combinada para encontrar la mejor solución a los problemas planteados, entre los distintos tipos de intervenciones.

La mayoría de las intervenciones requiere una combinación de acciones instruccionales y no instruccionales para alcanzar resultados efectivos y durables. Los pasos del proceso de HPT son los siguientes:

- 1) Análisis de la situación actual y la situación deseada
- 2) Análisis de brechas y sus causas
- 3) Diseño de intervenciones
- 4) Implementación y gestión de intervenciones

Especial atención merece la implementación de las intervenciones seleccionadas, porque implica la implantación del nuevo sistema como parte de las prácticas habituales de la organización y su cultura organizacional, esto requiere a nivel organizacional, hacer coherentes los valores, prácticas y comportamientos preexistentes en la organización, con las metas estratégicas, objetivos y diseño de procesos y tareas definidas o redefinidas para el desarrollo organizacional.

El plan debe ser elaborado en términos de grandes etapas y de pasos y actividades concretas dentro de estas etapas, con productos medibles a obtener y fechas tentativas; es decir, elaborar un cronograma de actividades.

Lo anterior requiere claridad en los aspectos siguientes:

1) Definir metas y participantes

Involucrar a los niveles y participantes críticos para el logro de los resultados deseados, validar la información con los responsables de la ejecución de las intervenciones.

2) Identificar factores que deban apoyar el cambio

Identificar los cambios requeridos para que éste se produzca y se sostenga.

3) Evaluación y seguimiento

Establecimiento de un subsistema de evaluación, realimentación y seguimiento que verifique si se ha cerrado la brecha y realimente continuamente el análisis inicial, alertando de nuevas variaciones.

3. OBJETIVOS

1. Establecer la funcionalidad de una propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional;
2. Comprobar si la combinación de dos herramientas de diagnóstico de cultura organizacional proporciona resultados congruentes y complementarios;
3. Proponer una metodología para identificar la cultura organizacional, sus características, fortalezas y áreas de mejora, así como, diseñar intervenciones para orientarla hacia la cultura deseada.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de estudio

Dada su naturaleza, el presente estudio es de tipo descriptivo porque busca aplicar una metodología para el estudio e intervención de la Cultura Organizacional y en cuanto a temporalidad, es de tipo trasversal, pues implicó la recolección de datos en un solo corte en el tiempo, durante el período comprendido de enero a marzo 2011.

4.2. Unidad de Análisis

Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- de Guatemala.

4.3. Universo

La totalidad de funcionarios y empleados de la SAT en toda la república, que suman más de tres mil quinientas personas.

4.4. Métodos y Técnicas

Se utilizó el método deductivo para la contextualización del tema; el diagnóstico es de tipo censal y se realizó utilizando la técnica de la encuesta.

La validez de contenido de los instrumentos así como su funcionalidad se garantizó mediante la realización de pruebas piloto.

4.5. Instrumentos

Para la realización del diagnóstico se utilizaron boletas de encuesta para explorar las percepciones de los miembros de la organización y con ello identificar el prototipo cultural, las características de la cultura y las variables que constituyen fortalezas y áreas de mejora.

Los instrumentos utilizados se describen a continuación:

1) Boleta de encuesta del Prototipo Cultural

Boleta que consta de veintitrés afirmaciones, once de ellas asociadas a la dimensión sociabilidad, once a la dimensión solidaridad y una se computa para ambas dimensiones. (Ver Anexo 3 *Boleta de Diagnóstico del Prototipo Cultural*).

Los encuestados respondieron marcando una de cuatro opciones que corresponde a un puntaje creciente que va de totalmente en desacuerdo (1 punto) a totalmente de acuerdo (4 puntos).

Categoría	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
De Acuerdo	3
Totalmente de Acuerdo	4

2) Boleta de encuesta de las características de la cultura

Boleta que permite establecer si la cultura identificada se encuentra presente en su forma positiva o negativa; consta de seis afirmaciones que las personas responden marcando la opción que corresponde a su percepción. Fue administrada una vez establecido el prototipo cultural (Ver Anexo 4 *boleta de características predominantes de la cultura*).

Los instrumentos originalmente propuestos por los profesores Rob Goffee & Gareth Jhones para identificar el Prototipo Cultural y las Características de la Cultura fueron adaptados a las características y necesidades de la Unidad de Análisis y como resultado se estableció la necesidad de modificar los términos “*dimensión sociabilidad*” por “*enfoque a relaciones*” y “*dimensión solidaridad*” por “*enfoque a resultados*”. Esta adaptación fue realizada en coordinación con el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, designada para la realización del estudio.

También fue requerido modificar los nombres de dos de los prototipos culturales propuestos por el enfoque sociológico de la cultura; el prototipo

denominado “cultura en red” fue sustituido por “cultura orientada a las personas” y el prototipo “cultura mercenaria” fue sustituido por “orientada a resultados”.

3) Boleta de encuesta para el Análisis Organizacional

La información relacionada con las variables que impactan la cultura organizacional se obtuvo mediante la aplicación del instrumento denominado “Análisis Organizacional y Comportamental” desarrollado por el Mcs. Licenciado Armando Melgar y fue adaptado a las características y necesidades de la Unidad de Análisis; como resultado se obtuvo una boleta con ochenta indicadores que están asociados a veinte variables, éstas a seis dimensiones y éstas a su vez a tres factores, que son persona, organización y trabajo. En el anexo se presenta la boleta de encuesta utilizada. A continuación el esquema del instrumento utilizado:



Esquema 5 Análisis Organizacional y Comportamental, versión adaptada a la SAT
Fuente: elaboración propia

Para su mejor comprensión, a continuación se presenta cada una de las variables analizadas, agrupadas por factor y dimensión:

a) Factor Persona

✓ *Dimensión Gerencia*

Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores están declarados, son conocidos, congruentes con los fines de la institución y practicados por todos los integrantes de la misma.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Grado en que las decisiones son tomadas en forma oportuna, con base en información objetiva y considerando la opinión de los miembros de los equipos de trabajo, cuando es pertinente.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de confianza y credibilidad en el nivel gerencial, su involucramiento en el entendimiento del PEI, su orientación al desarrollo de las personas, la retroalimentación que brinda para mejorar el desempeño y la capacidad de orientar para el logro de objetivos.
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de objetivos, metas y proyectos, conocimiento de los procesos de planificación y percepción de flexibilidad en los mismos; valoración del monitoreo y seguimiento de metas.

✓ *Dimensión Clima Organizacional*

Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación, colaboración, empatía, respeto y madurez en las relaciones con iguales, subalternos, jefes y usuarios.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de autorrealización personal, profesional y laboral; reconocimiento del buen trabajo por parte del jefe inmediato.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad para expresarse, la capacidad de escucha, la claridad y precisión de la comunicación y la pertinencia de los medios de comunicación interna que se utilizan.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de compromiso personal con los objetivos institucionales, disponibilidad de colaborar, entusiasmo y la identificación.

b) Factor Organización

✓ *Dimensión Diseño Organizacional*

Visión y Misión	<ul style="list-style-type: none"> • La visión y misión están claramente definidas, son conocidas y comprendidas por todas las personas y orientan la acción práctica en las distintas actividades.
Distribución del Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en las líneas de autoridad, el ejercicio del poder con responsabilidad para la toma de decisiones y el respeto por la dignidad de las personas.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de roles de cada persona como miembro de un equipo, objetivos compartidos, facilidad de coordinar esfuerzos, coordinación y facilidad para compartir la información necesaria para el logro de los objetivos.

✓ *Dimensión Recursos Humanos*

Compensaciones	<ul style="list-style-type: none">•Competitividad externa en materia de compensaciones y si existe equidad interna.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none">•La formación está orientada a las necesidades, el aprendizaje adquirido es útil, si existe seguimiento de la transferencia del aprendizaje, la formación es percibida como oportunidad de desarrollo y existe equidad en su asignación
Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none">•Objetividad de evaluación del desempeño, conocimiento de los objetivos, normas y procedimientos, participación del personal en el proceso de evaluación, retroalimentación recibida y los beneficios obtenidos además de los dinerarios
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none">•Procesos de reclutamiento y selección conocidos por todos como técnicos transparentes, equitativos y que gozan de credibilidad porque permiten que todos conozcan sobre oportunidades de ascenso

c) Factor Trabajo

✓ *Dimensión Procesos*

Mejoramiento del trabajo	<ul style="list-style-type: none">•Orientación a la mejora por medio de retroalimentación sobre la calidad del trabajo, revisión constante de métodos y procesos y socialización de procedimientos de trabajo
Psicología de la salud	<ul style="list-style-type: none">•Se emprenden acciones para crear ambientes de trabajo confortables, libres de stress.

✓ *Dimensión Diseño del Trabajo*

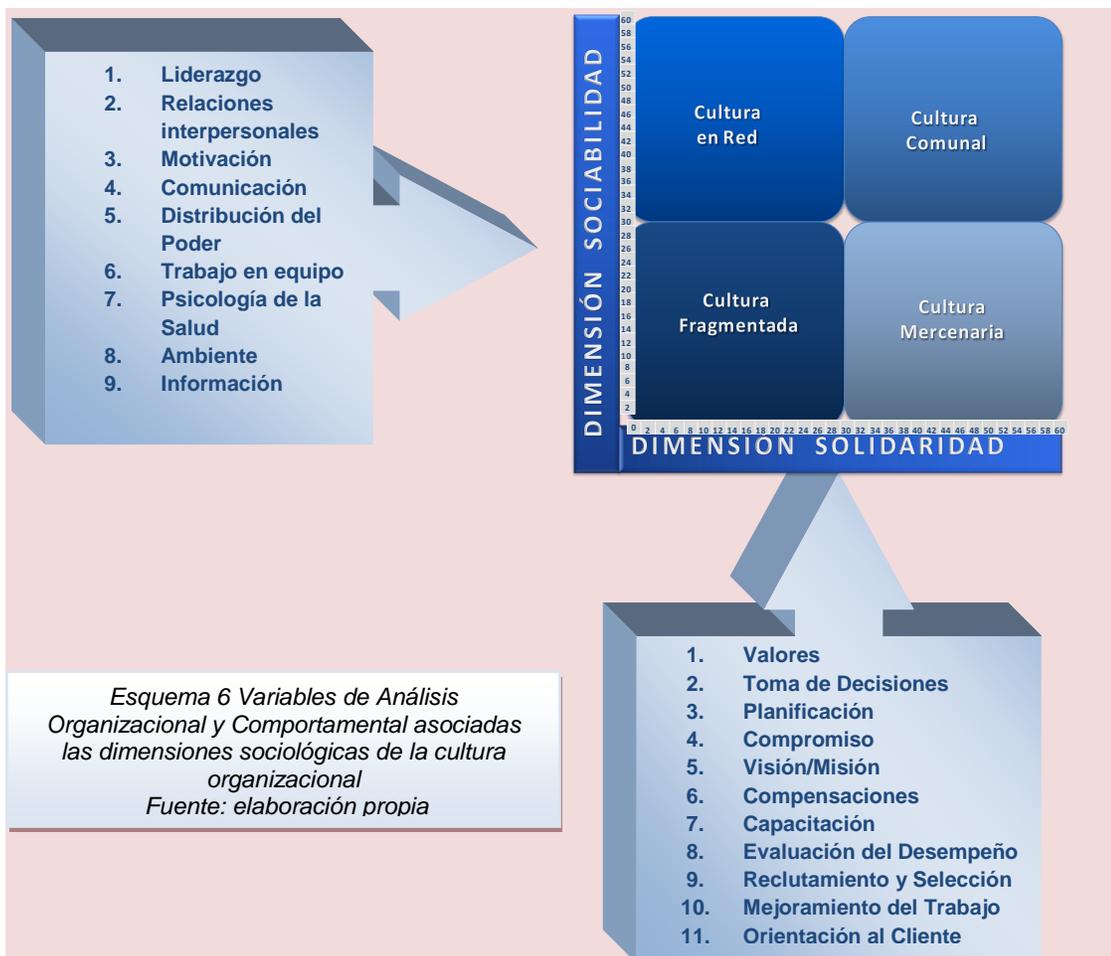
Ambiente	<ul style="list-style-type: none">•Establecer si el lugar de trabajo es percibido como confortable, limpio, ordenado, de fácil acceso y condiciones físicas agradables.
Información	<ul style="list-style-type: none">•La comunicación proporcionada por medios de los jefes y los medios de comunicación interna; la fluidez, exactitud y oportunidad de la comunicación que se comparte y su utilidad para la ejecución del trabajo.
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none">•Atención y valoración de la opinión, necesidades, requerimientos y expectativas del cliente; orientación a la calidad para satisfacerle.

4) Combinación de instrumentos de diagnóstico

Para potenciar la utilidad de la información que cada instrumento de diagnóstico brinda por separado, se tomó la decisión de combinarlos, en busca de obtener información integrada para profundizar el estudio de la cultura organizacional.

De esta cuenta, luego del análisis de las variables del instrumento denominado *Análisis Organizacional y Comportamental* éstas fueron asociada a las dimensiones Sociabilidad y Solidaridad del instrumento de diagnóstico de prototipo cultural y, como resultado, estableció que nueve variables pueden asociarse a la dimensión sociabilidad mientras que once a corresponden a solidaridad, según se muestra a continuación:

Relación entre las Variables del Análisis Organizacional y las Dimensiones de la Cultura Organizacional



4.6. Procedimiento

1) Autorización:

El estudio inició con la autorización de la Gerencia de Recursos Humanos de la Unidad de Análisis quien designó el equipo interno que será responsable del seguimiento.

2) Planificación

Reuniones de trabajo para planificar las actividades necesarias y definir los recursos y apoyos requeridos.

3) Adaptación de instrumentos

Reuniones de trabajo con el personal designado para la realización del estudio, con el fin de analizar el contenido de las boletas de encuesta y realizar las adaptaciones requeridas.

4) Organización

Reuniones de trabajo para organizar las actividades y definir los aspectos logísticos para el aseguramiento de la efectiva realización del diagnóstico.

5) Requerimientos Informáticos

Los requerimientos informáticos para el corrimiento de la encuesta, la tabulación y administración de los datos fueron definidos en conjunto entre la ponente, el personal de la Gerencia de Recursos Humanos designado para realizar el estudio y el personal responsable del apoyo técnico en la Gerencia de Informática; asimismo, fueron definidas las necesidades de reportería.

6) Ejecución del Diagnóstico

El diagnóstico fue realizado en dos fases de encuesta que fue respondida por el personal en forma anónima, desde su lugar de trabajo, directamente en la herramienta informática desarrollada en la plataforma

interna de la Unidad de Análisis. Las respuestas individuales fueron procesadas para obtener un promedio simple que permite establecer el valor de la dimensión sociabilidad y de la dimensión solidaridad.

7) Integración de resultados y generación de reportes:

Finalizada la encuesta, se procedió a procesar los datos para obtener los reportes, según se describe a continuación:

a) Prototipo Cultural

Para la identificación del prototipo cultural fueron procesados los



resultados individuales para establecer el puntaje de cada dimensión; luego se calculó un promedio simple por dependencia y luego global para obtener el puntaje total de cada dimensión.

Los resultados fueron graficados en un plano cartesiano conocido como "Cubo de la Doble S" en el cual el eje de las "Y" corresponde a la dimensión sociabilidad y eje de las "X" a la dimensión solidaridad; ambos ejes cuentan con una escala que va de 0 a 60 puntos, en donde 30 es el punto medio. La combinación de ambas dimensiones en el plano cartesiano conforman los cuadrantes que corresponden a las diferentes culturas y el punto de intersección de los puntajes de ambas dimensiones es el que indica el prototipo cultural.

b) Características de la Cultura

Para establecer si la cultura es positiva o negativa, se procesaron los resultados individuales; luego se calculó un promedio simple por dependencia y luego en forma global para obtener el porcentaje para rasgos positivos y para rasgos negativos.

c) Variables que impactan la cultura

Cada variable explorada en el “Análisis Organizacional y Comportamental” fue evaluada por medio de cuatro indicadores en forma de afirmaciones que los encuestados respondieron marcando una de cuatro opciones que corresponden a un puntaje creciente que va de totalmente en desacuerdo (1 puntos) a totalmente de acuerdo (4 puntos), según la escala.

Categoría	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
De Acuerdo	3
Totalmente de Acuerdo	4

Las respuestas fueron procesadas para obtener el puntaje de cada variable de forma individual, luego por dependencia y luego global para toda la organización, por medio de promedios simples.

Una vez obtenido el puntaje promedio de cada variable, le es asignado un color, de acuerdo con la técnica de semaforización que se corresponde a la escala.

ZONAS DE DIAGNÓSTICO	RANGO DEL PROMEDIO		SIGNIFICADO
	Desde	Hasta	
Excelencia	3.75	4	Muy buen Desarrollo
Fortaleza	3.25	3.74	Buen Desarrollo
Precaución	3	3.24	Desarrollo Medio
Alerta	0.00	2.99	Bajo Desarrollo

Esquema 8 Escala de Resultados Análisis Organizacional
Fuente: Diagnóstico CO-SAT 2011

8) Comunicación Interna del Diagnóstico

Antes y durante la realización del diagnóstico se llevó a cabo una estrategia de comunicación interna para informar a los empleados y funcionarios sobre los objetivos y beneficios del diagnóstico de la cultura organizacional, el procedimiento, los instrumentos y el uso de la herramienta informática.

Los mensajes fueron transmitidos en forma de cápsulas informativas semanales enviadas a cada funcionario y empleado por medio de la red interna de la organización.

5. PROPUESTA PARA INTERVENIR LA CULTURA

5.1. Proceso de Gestión de la Cultura

En concordancia con el proceso de gestión de la cultura organizacional, descrito en el marco teórico, una vez realizada la fase de Diagnóstico, que permitió identificar la Cultura Organizacional de la Unidad de Análisis, sus fortalezas y áreas de mejora, es necesario configurar la Cultura Deseada y diseñar las intervenciones para orientarla hacia ese punto, ejecutarlas y darles el respectivo seguimiento.



5.2. Identificación de la Cultura Organizacional Deseada

La fase II del proceso de gestión de la cultura, es la configuración de la cultura organizacional deseada, actividad que debe ser realizada por miembros de la alta gerencia de la organización en un taller de trabajo, en el cual se den a conocer los resultados del diagnóstico de la cultura identificada.

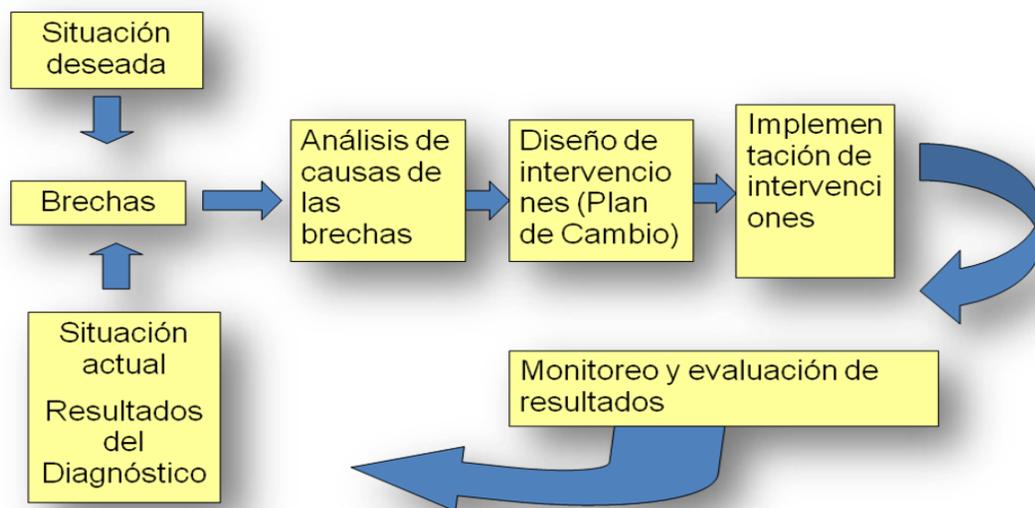
En atención a la visión, misión, valores organizacionales y su plan estratégico, la alta gerencia define las puntuaciones deseables, tanto en la dimensión sociabilidad como en la dimensión solidaridad. Asimismo, definen las variables que deben convertirse en zona de fortaleza.

5.3. Metodología para el Diseño de Intervenciones

La fase III del proceso se refiere al análisis de brechas y la fase IV se refiere al diseño de intervenciones, las cuales permitirán orientar la cultura actual hacia la cultura deseada.

Para la realización de estas fases se propone utilización de la metodología HPT (Tecnología del Desempeño Humano), que es una herramienta de diagnóstico, análisis y solución de problemas organizacionales propuesto por Mariano Bernardéz (2006) el cual fue descrito en el marco teórico.

En resumen, la metodología de análisis para el diseño de intervenciones se presenta en el esquema siguiente:



Esquema 7 Metodología HPT
Fuente: Tecnología del Desempeño Humano, Mariano Bernardéz 2006

En este contexto, la situación actual son los resultados del Diagnóstico de Cultura actual y la situación deseada la constituye la Cultura Organizacional deseada.

5.4. Identificación de Brechas

Para determinar la brecha debemos considerar el prototipo cultural identificado, atendiendo los puntajes obtenidos en la dimensión sociabilidad y en la dimensión solidaridad y compararlos con los puntajes definidos en la cultura deseada. También se deben contrastar las características de la cultura actual y de la cultura deseada.

Por otra parte los resultados del Análisis Organizacional y Comportamental que deben ser considerados son las variables que aparecen en la zona de alerta.

5.5. Análisis de Causas de las Brechas

El análisis de brechas puede realizarse respondiendo las preguntas siguientes:

- 1) ¿Cuál es el problema?
- 2) ¿Dónde ocurre el problema?
- 3) ¿Cuándo ocurre el problema?
- 4) ¿Quién es la persona que tiene el problema?
- 5) ¿Vale la pena hacer un análisis adicional?

Las causas de las brechas pueden estar en cualquiera o varias dimensiones: en el nivel social/mega, organizacional, de gestión de procesos, puestos o personas por lo que la respuesta a las preguntas anteriormente planteadas brinda información suficiente para focalizar los problemas y así identificar las intervenciones necesarias. *(Ver Anexo 6 Matriz de análisis de brechas y sus causas)*

5.6. Plan de intervenciones

La intervención seleccionada debe atacar las causas de las brechas detectadas y operar en los mismos niveles y dimensiones y agruparse en un plan que debe responder a las preguntas siguientes:

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| ✓ ¿Qué se va a hacer? | Acciones |
| ✓ ¿Para qué o por qué? | Objetivos |
| ✓ ¿Cómo? | Métodos, técnicas o procedimientos |

✓ ¿Quién?	Responsables
✓ ¿Dónde?	Lugar
✓ ¿Cuándo?	Fechas
✓ ¿Con qué?	Recursos
✓ ¿Cómo se evaluará?	Evaluación, monitoreo, seguimiento

(Ver Anexo 7 Formato de elaboración de Plan de Intervenciones)

5.7. Implementación de intervenciones

La fase V del proceso de gestión de la cultura se refiere a dos elementos, uno de ellos es la ejecución que no es más que la implementación de las intervenciones definidas en el plan, lo cual requiere una adecuada gestión del cambio, es decir, abordar aspectos relacionados con el comportamiento, como la dificultad de los empleados para abandonar métodos antiguos e incertidumbres inherentes al cambio que causan temor.

Entre los elementos clave para la implementación de las intervenciones que garanticen una efectiva gestión del cambio, se recomienda incluir los siguientes:

- 1) Liderazgo
- 2) Construcción de apoyo al cambio
- 3) Proporcionar una razón para el cambio
- 4) Participación
- 5) Recompensas compartidas
- 6) Seguridad
- 7) Comunicación y educación

5.8. Seguimiento

El seguimiento, como parte de la fase V del proceso de gestión de la cultura requiere la oportuna y exacta definición de mecanismos que permitan el monitoreo y evaluación de resultados. Por tal motivo, es necesario incluir en el

plan de intervenciones los mecanismos de evaluación para obtener evidencias de mejora.

Como parte del seguimiento y en especial para la efectiva evaluación, es conveniente institucionalizar el diagnóstico periódico y sistemático de la cultura organizacional, de manera que puedan evaluarse los resultados de las intervenciones ejecutadas en el proceso de gestión de la cultura para el fortalecimiento de la organización.

6. HALLAZGOS

6.1. Hallazgos de la Metodología Propuesta

La propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional permitió conocer la cultura de la Unidad de Análisis, sus características, fortalezas, áreas de mejora, la cultura deseada y una propuesta de análisis para el diseño de las intervenciones para su efectiva gestión.

6.2. Hallazgos del Diagnóstico en la Unidad de Análisis

- 1) La cultura actual de la SAT es comunal, con 31.5 en sociabilidad y 34.7 en solidaridad, con características negativas.
- 2) Las características negativas identificadas en la cultura de la SAT, se manifiestan en comportamientos compatibles con exceso de autoconfianza, arrogancia, sobrevaloración del servicio, indiferencia hacia las amenazas externas, baja orientación hacia la mejora continua y poco interés por nuevos aprendizajes, las cuales podrían derivar de la certeza que le brinda su situación jurídica y su naturaleza imperativa.
- 3) La cultura de la SAT presenta un puntaje superior en la dimensión solidaridad(34.7), en relación el puntaje obtenido en la dimensión sociabilidad (31.5), lo que es congruente con la naturaleza de la organización, para la cual, el logro de metas constituye su razón de ser. Sin embargo, su orientación a los resultados no es significativa porque se separa tan solo 4.7 puntos de la línea media.
- 4) El puntaje obtenido en la dimensión sociabilidad (31.5) está muy cerca de la línea media, lo cual indica que en la organización se está prestando poca atención a las relaciones de las personas y constituye riesgo de debilidad en la cultura.

- 5) La cultura comuna de la SAT presenta puntajes que están tan cerca de la línea media (30 puntos), que no tienen la suficiente amplitud para considerarla como abiertamente comunal; esto, aunado a que tiene características negativas, representa un alto riesgo de que se convierta en una cultura mercenaria pero en su forma negativa, es decir, que las personas presenten comportamientos tales como egoísmo, deshumanización, poca cooperación, pérdida del interés en el cliente y en el resultado global de la organización, insensibilidad hacia los otros, cambio de lealtades y fragilidad de contratos psicológicos.

- 6) Seis (6) de las veinte (20) variables exploradas en el Análisis Organizacional y Comportamental constituyen fortalezas en la SAT y son: Misión/Visión, Compromiso, Valores, Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo e Información; esto significa que las personas tienen clara la razón de ser de la Institución y se sienten comprometidas; destaca que cuatro de estas seis variables se corresponden con la dimensión solidaridad. Esto es congruente con el hecho de que se obtuvo mayor punteo en esta dimensión con relación al obtenido en sociabilidad.

- 7) Seis (6) variables se encuentran en zona de Alerta, es decir, por debajo del mínimo esperado y corresponden a la gestión de recursos humanos: Reclutamiento y Selección, Compensaciones, Capacitación, Desarrollo, y Evaluación del Desempeño, estos resultados merecen una análisis adicional para identificar las causas e implementar las acciones necesarias.

- 8) La variable con resultados más pobres es Psicología de la Salud (2.63), esto deja claro que, en búsqueda de resultados, la organización no está atendiendo lo suficiente la dimensión

sociabilidad y, probablemente, las prácticas organizacionales sean generadoras de stress laboral, situación en la que vale la pena profundizar el análisis.

- 9) Ninguna de las veinte (20) variables exploradas se encuentra dentro de la zona de excelencia, es decir, en el rango de 3.75 a 4.00 puntos, lo que significa una gran oportunidad de potenciar las fortalezas identificadas.
- 10) Las Intendencias, que son dependencias con funciones sustantivas presentan la misma cultura comunal negativa que presenta la SAT en forma global; los resultados del análisis organizacional revelan que la Intendencia de Aduanas es la que presenta los resultados menos convenientes, con un diez (10) variables en zona de Alerta, seis (6) en zona de precaución y un cuatro (4) en zona de fortaleza.
- 11) Los resultados obtenidos en las Gerencias Regionales también presentan una cultura comunal negativa. La Gerencia Regional Central es la que presenta resultados más críticos, con cinco (5) variables en zona de fortaleza, cinco (5) en zona de precaución y diez (10) en zona de Alerta. Por su parte la Gerencia Regional Occidente presenta mejores resultados tanto en su prototipo cultural con (32.3) en sociabilidad y (36.2), en solidaridad es decir, muestra mayor orientación a los resultados; asimismo presenta diez (10) variables en zona de Fortaleza, siete (7) en zona de precaución y únicamente un tres (3) en zona de Alerta.
- 12) Los resultados obtenidos en la Subgerencia de Comunicación Social indican que se trata de una subcultura. Su cultura fragmentada negativa que se confirma con los resultados del Análisis Organizacional revelan que dieciséis (16) de veinte (20) variables están en zona de Alerta. Esta cultura es la que más daña a las

personas y destruye organizaciones, entorpece el aprendizaje organizacional y debilita la creatividad colectiva, por lo que es sumamente perjudicial.

- 13) El análisis revela que la Subgerencia Cultura Tributaria es la única que se acerca a la cultura deseada, en virtud que se trata de una cultura comunal en su forma positiva; asimismo, presenta diecisiete (17) variables en zona de Fortaleza, dos (2) variables en zona de Excelencia y una (1) en la zona de Alerta.
- 14) La brecha entre la cultura actual de la SAT, comunal negativa con 31.5 en sociabilidad y 34.7 en solidaridad y la cultura deseada que es comunal positiva 38 puntos de sociabilidad y 48 en solidaridad, es de 6.50 puntos en sociabilidad y 13.30 en solidaridad.
- 15) La metodología utilizada fue institucionalizada en la SAT, como un proceso de gestión de la cultura organizacional, lo cual constituye un logro porque se trata de una organización clave para el país.

7. CONCLUSIONES

- 1) Fueron alcanzados los objetivos de la investigación, por cuanto se estableció que la propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional es funcional.
- 2) Se comprobó que la metodología propuesta, combinando la herramienta de diagnóstico del Enfoque Sociológico de la Cultura de los profesores Goffee & Jones y la herramienta de Análisis Organizacional y Comportamental desarrollada por el Licenciado Armando Melgar Retolaza proporcionan resultados congruentes y complementarios para el efectivo estudio de la cultura.
- 3) El mayor valor de la combinación de las herramientas radica en que los resultados obtenidos con la encuesta de Análisis Organizacional y Comportamental confirman los resultados obtenidos con la encuesta del Enfoque Sociológico de la Cultura.
- 4) La propuesta metodológica es aplicable a todo tipo de organizaciones que buscan incrementar su efectividad, fomentando el compromiso del recurso humano con los objetivos y valores organizacionales.
- 5) La metodología propuesta es una herramienta para consultores y asesores en desarrollo organizacional y gestión de recursos humanos, estudiantes, investigadores y académicos.
- 6) Se aportó una metodología que permite obtener datos cuantitativos de un fenómeno cualitativo.
- 7) Se generó nuevo conocimiento, integrando con éxito dos herramientas de diagnóstico de cultura organizacional.

8. RECOMENDACIONES

- 1) Previo a utilizar la metodología propuesta, se recomienda realizar un proceso de adecuación de las herramientas a las necesidades y características de la organización en la que se pretenda gestionar la cultura.
- 2) Una vez realizado el diagnóstico de cultura, en una organización específica, se recomienda implementar intervenciones para orientarla hacia cultura organizacional deseada, potenciar las variables en zona fortaleza hasta alcanzar la zona de excelencia y atender las que se encuentran en zona de precaución y de alerta.
- 3) Complementar el diagnóstico de cultura organizacional con mecanismos de medición de otras aristas como servicio al cliente, calidad, productividad, rentabilidad, etc.
- 4) Institucionalizar el diagnóstico e intervención de la cultura en forma anual para que se constituya en un proceso sistemático de gestión de la cultura organizacional.
- 5) De acuerdo con los resultados obtenidos en la Unidad de Análisis del presente estudio, se recomienda realizar investigaciones de la cultura local en la región occidental del país, con la finalidad de identificar los factores que generaron diferencias positivas en la cultura organizacional, respecto de otras regiones.

9. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Alles, Martha Alicia (2005) **Gestión por Competencias**, (2ª. Ed.) Argentina. Editorial Granica.
- 2) Banco Central Europeo (2004) **Introducción de la Gestión por Competencias en el Banco Central Europeo**, Boletín informativo abril 2004.
- 3) Bernárdez, M. (2005) **Desempeño Organizacional**, Reproducido por el Instituto para la Mejora del Desempeño de ITSON.
- 4) Bernárdez, M. (2006) **Tecnología del Desempeño Humano**, Reproducido por el Instituto para la Mejora del Desempeño de ITSON.
- 5) Cifuentes Medina, Edelberto. (2005) **La Aventura de Investigar, El Plan y la Tesis**, Editorial Magna Terra, (2ª. Ed.) Guatemala. Editorial Magna Terra.
- 6) Chiavenato, Idalberto. (2009) **Gestión del Talento Humano**, (3ª. Ed.) México. Editorial McGraw Hill.
- 7) Chiavenato, Idalberto. (2009) **Comportamiento Organizacional, la Dinámica del Éxito en las Organizaciones**, (2ª Ed.) México. Editorial McGraw Hill.
- 8) Congreso de la República de Guatemala (1998) **Decreto 1-98 Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria**, Guatemala. Tipografía Nacional de Guatemala.
- 9) Guizar Montufar Rafael, **Desarrollo Organizacional** Editorial McGraw Hill, 2ªª. Edición, México 2004.
- 10) Goffee Rob & Gareth Jones. (2001) **El Carácter Organizacional**. (2ª Ed.) España. Ediciones Granica.
- 11) John M. Ivancevich y otros. **Comportamiento Organizacional**, Editorial McGraw Hill, 7ª. Edición, México 2006.

- 12) Koontz, H. y Heinz W. (1998) **Administración, Una Perspectiva Global**, (11ª. Ed.) México. Editorial McGraw Hill.
- 13) Melgar Armando (2006) **Análisis Organizacional y Comportamental**, instrumento de diagnóstico Guatemala.
- 14) Newstrom, John W. (2007) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. (20 Ed.) México. Editorial McGraw Hill.
- 15) Robbins, Stephen P. (1993) **Comportamiento Organizacional**. (10ª. Ed.) México, Editorial Prentice Hall.
- 16) Superintendencia de Administración Tributaria (2008) **Plan Estratégico Institucional SAT 2008-2011**, Guatemala.
- 17) Superintendencia de Administración Tributaria (2007) **Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria**, Guatemala.
- 18) www.sht.com.ar

10. ANEXOS

Anexo 1

Resultados del Diagnóstico de Cultura Organizacional de la SAT

1) Resultados Globales

a. Prototipo Cultural

Los resultados son de **31.5** en la dimensión sociabilidad y **34.7** en la dimensión solidaridad; el punto de convergencia se da en el cuadrante que corresponde a la **Cultura Comunal**, tal como se observa en la gráfica 1.

Características Culturales SAT

Según muestra la gráfica 2, la cultura de la

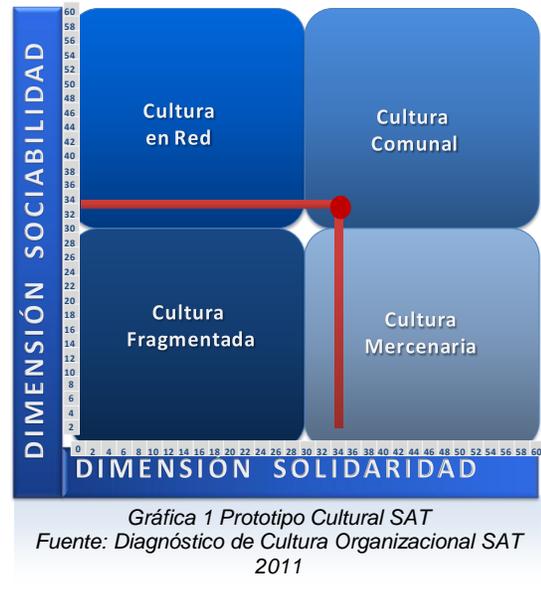


Gráfica 2 Características de la Cultura Organizacional SAT
Fuente: Diagnóstico de Cultura Organizacional SAT 2011

Análisis

La cultura comunal de la SAT presenta mayor orientación hacia los resultados que hacia las relaciones y posee **características negativas** tales como:

- ✓ Exceso de autoconfianza
- ✓ Arrogancia
- ✓ Tolerancia a la incompetencia y al bajo desempeño
- ✓ Sobrevaloración del servicio
- ✓ Indiferencia hacia las amenazas externas
- ✓ Baja orientación hacia la mejora continua
- ✓ Poco interés por nuevos aprendizajes
- ✓ Ejercicio disfuncional del liderazgo
- ✓ Fomento de discípulos en lugar de seguidores

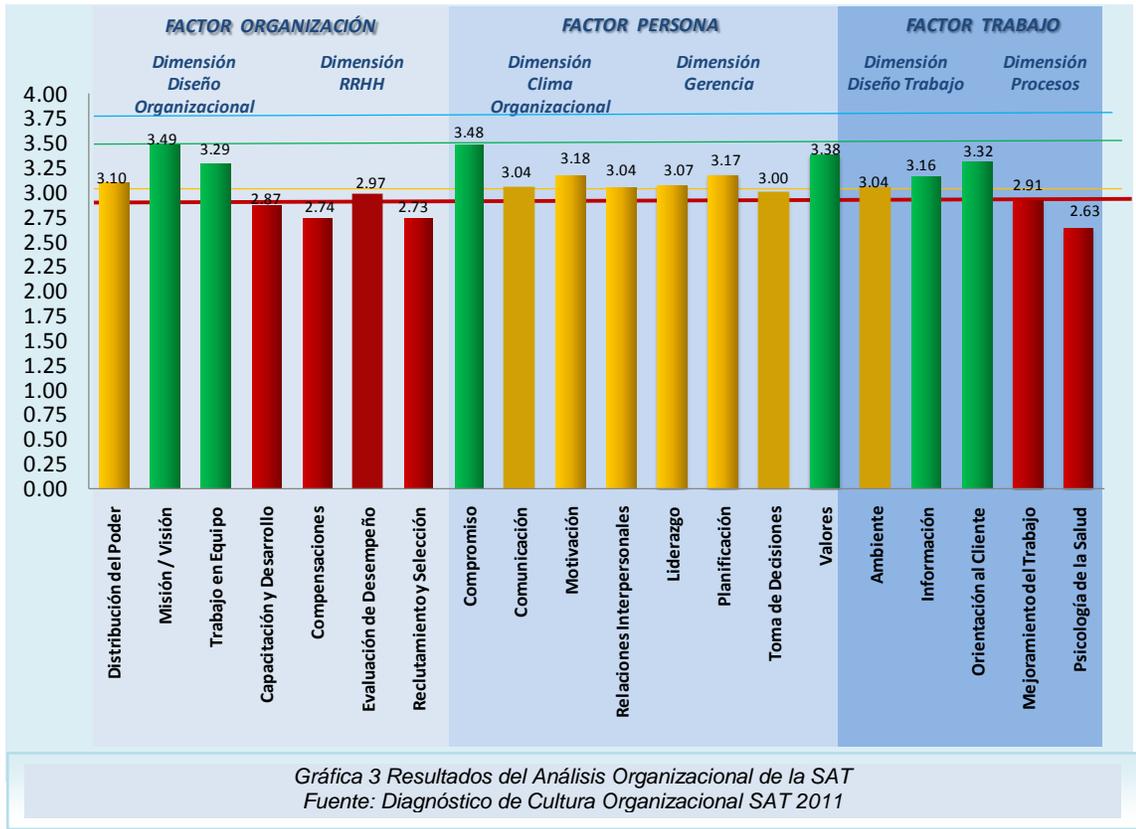


Gráfica 1 Prototipo Cultural SAT
Fuente: Diagnóstico de Cultura Organizacional SAT 2011

Unidad de Análisis corresponde posee características de una cultura **comunal negativa** en un **57.88%**, contra 42.12% de características positivas.

b. Resultados Globales del Análisis Organizacional y Comportamental

La gráfica 3 muestra los resultados globales del análisis organizacional, agrupado por factor y dimensión. El puntaje obtenido en cada variable se ubica en una escala que va de 0 a 4, siendo 3 el mínimo esperado y 4 el máximo.



Análisis

✓ Variables en zona de Fortaleza

Seis de las 20 variables exploradas constituyen fortalezas, por estar en color verde y en rango de 3.25 a 3.74 puntos y son las siguientes:

- 1) Misión/Visión
- 2) Compromiso
- 3) Valores
- 4) Orientación al Cliente
- 5) Trabajo en Equipo
- 6) Información

✓ **Variables en zona de Precaución**

Ocho de veinte variables se encuentran en zona de precaución por estar en color amarillo y rango de 3.00 a 3.24 y son las siguientes:

- 1) Toma de Decisiones
- 2) Comunicación
- 3) Relaciones Interpersonales
- 4) Ambiente
- 5) Liderazgo
- 6) Distribución del Poder
- 7) Planificación
- 8) Motivación

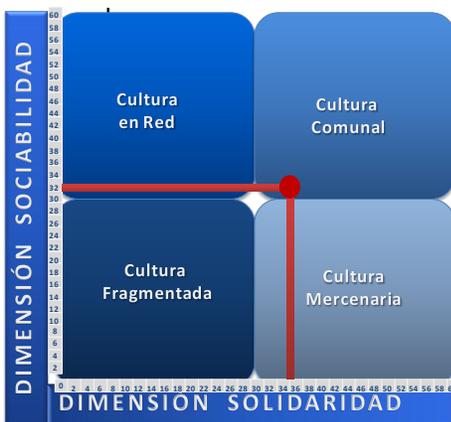
✓ **Variables en zona de Alerta**

Por último, seis de veinte variables están por debajo del mínimo esperado y por lo tanto constituyen oportunidades de mejora y son las siguientes:

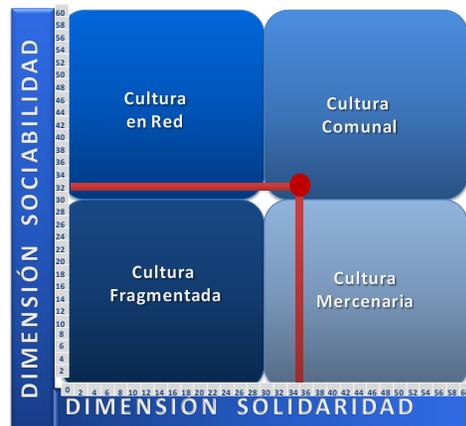
- 1) Psicología de la Salud
- 2) Reclutamiento y Selección
- 3) Compensaciones
- 4) Capacitación y Desarrollo
- 5) Mejoramiento del Trabajo
- 6) Evaluación del Desempeño

2) Resultados de las Dependencias con Funciones Sustantivas

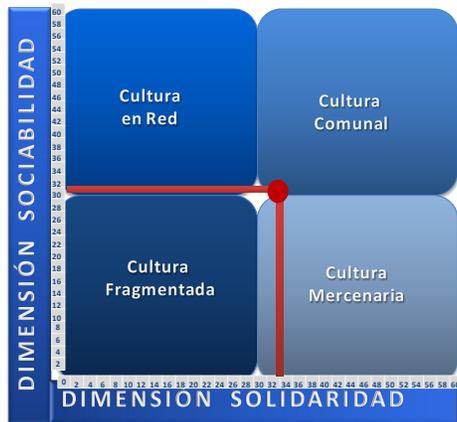
a. Prototipo Cultural Intendencias de Recaudación y Gestión, Fiscalización y Aduanas



Gráfica 4 Prototipo Cultural Intendencia de Recaudación
Fuente: Diagnóstico de CO SAT 2011



Gráfica 5 Prototipo Cultural Intendencia de Fiscalización
Fuente: Diagnóstico de CO SAT 2011



Gráfica 6 Prototipo Cultural Intendencia de Aduanas
Fuente: Diagnóstico de CO SAT 2011

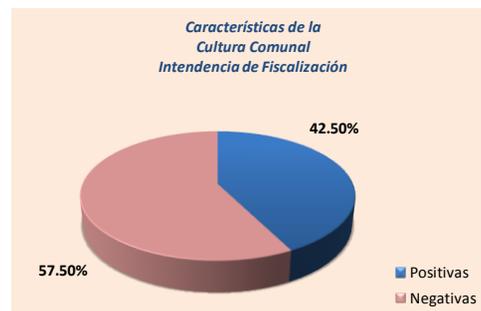
Como se aprecia en las gráficas 4, 5, y 6, los resultados tanto de la Intendencia de Recaudación y Gestión como la Intendencia de Fiscalización son de **31.4** en sociabilidad y **34.8** en solidaridad mientras que la Intendencia de Aduanas presenta **31.1** en sociabilidad y **33.5** en solidaridad. En todos los casos, el punto de convergencia es el cuadrante de la cultura comunal.

c. Características Culturales

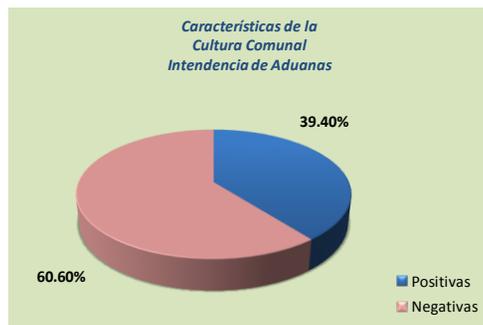
Intendencias de Recaudación y Gestión, Fiscalización y Aduanas



Gráfica 7 Características de la Cultura Intendencia de Recaudación
Fuente: Diagnóstico de CO SAT 2011



Gráfica 8 Características de la Cultura Intendencia de Fiscalización
Fuente: Diagnóstico de CO SAT 2011



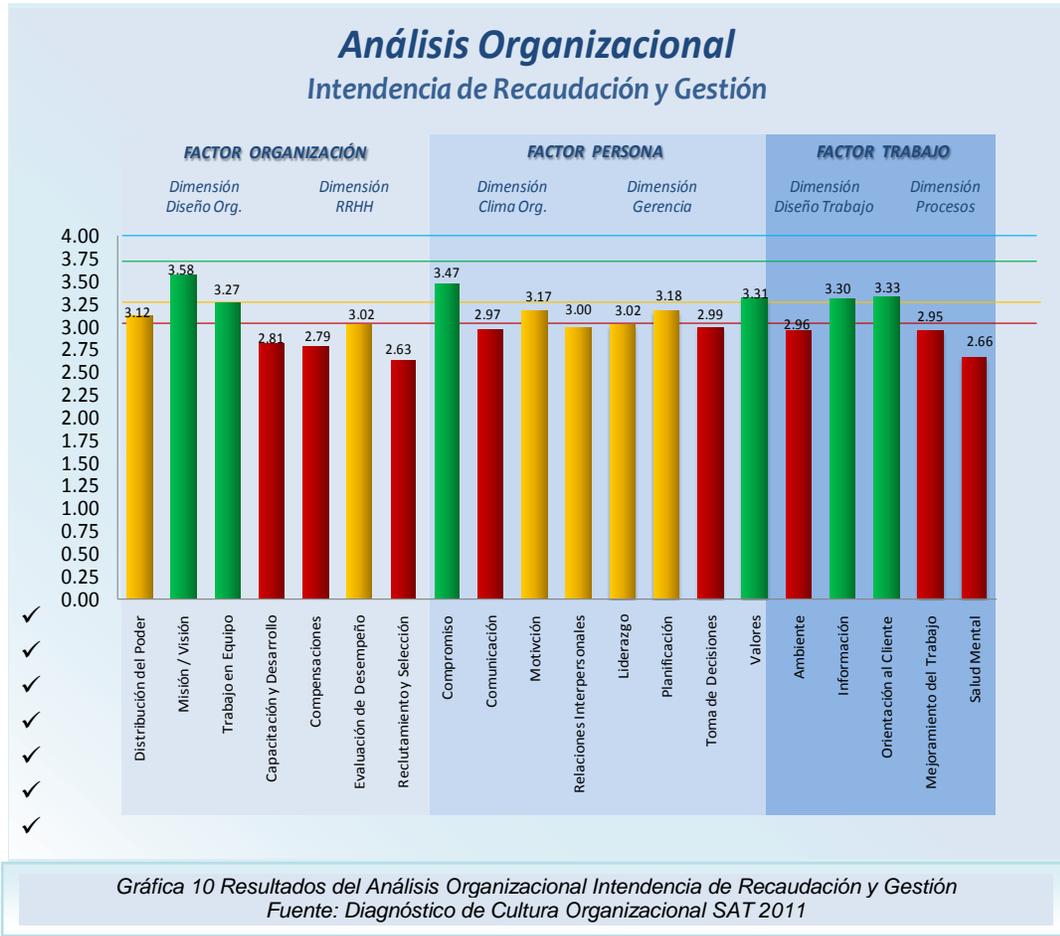
Gráfica 9 Características de la Cultura Intendencia de Aduanas
Fuente: Diagnóstico de CO SAT 2011

Según se observa en las gráficas 7, 8 y 9, la cultura de la Intendencias de **Recaudación y Gestión, Fiscalización y Aduanas** presentan **características negativas** en un **57.67%**; **57.50%** y **60.60%**, respectivamente.

Análisis

El prototipo cultural de las Intendencias consideradas Áreas Sustantivas de la Unidad de Análisis corresponde a la **Cultura Comunal** y todas presentan características predominantemente negativas con pequeñas variaciones en el porcentaje.

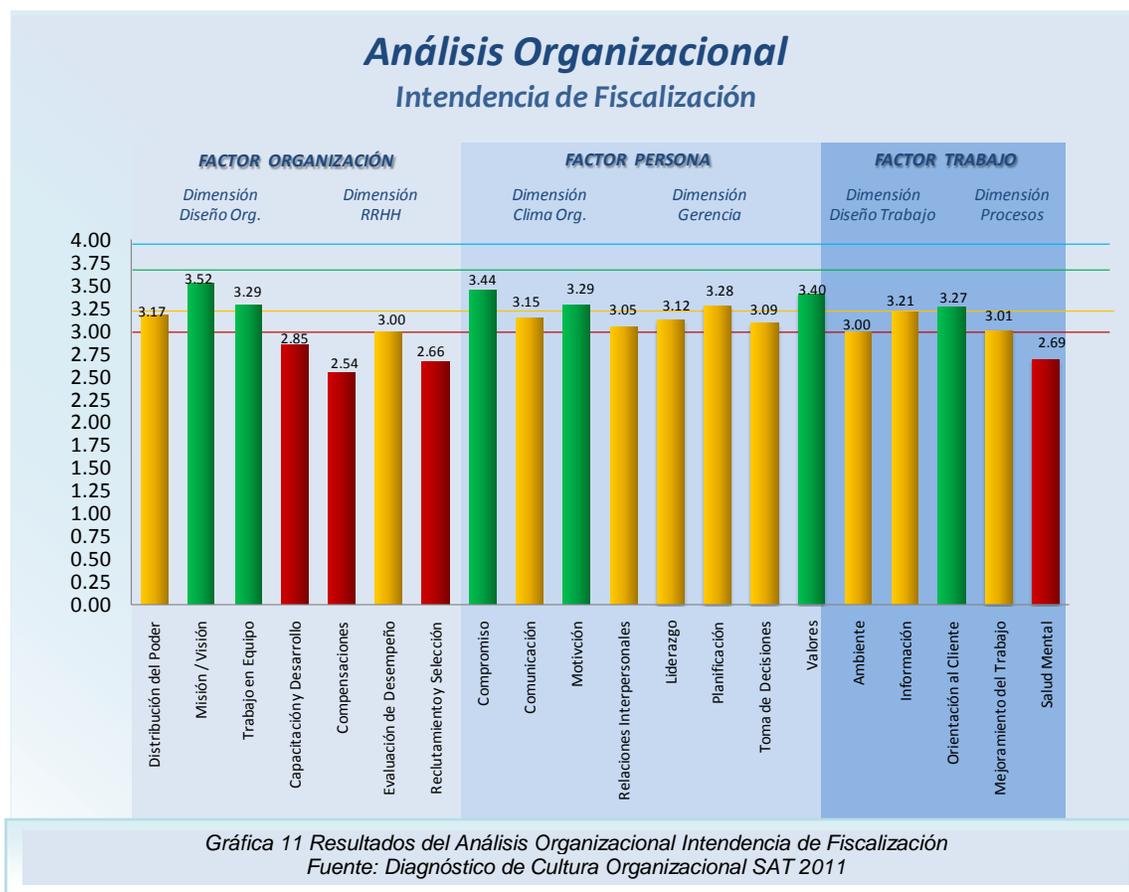
b. Resultados del Análisis Organizacional
 ✓ **Intendencia de Recaudación y Gestión**



Para la Intendencia de Recaudación y Gestión, las variables se distribuyen así:

Variables en zona de Fortaleza , rango de 3.25 a 3.74 puntos	Variables en zona de Precaución , rango de 3.00 a 3.24 puntos	Variables en zona de Alerta , rango por debajo de 3.00 puntos
Misión/Visión	Distribución del Poder	Capacitación y Desarrollo
Trabajo en Equipo	Evaluación del Desempeño	Compensaciones
Compromiso	Motivación	Reclutamiento y Selección
Valores	Relaciones Interpersonales	Comunicación
Información	Liderazgo	Toma de Decisiones
Orientación al Cliente	Planificación	Mejoramiento del Trabajo
		Ambiente
		Psicología de la Salud

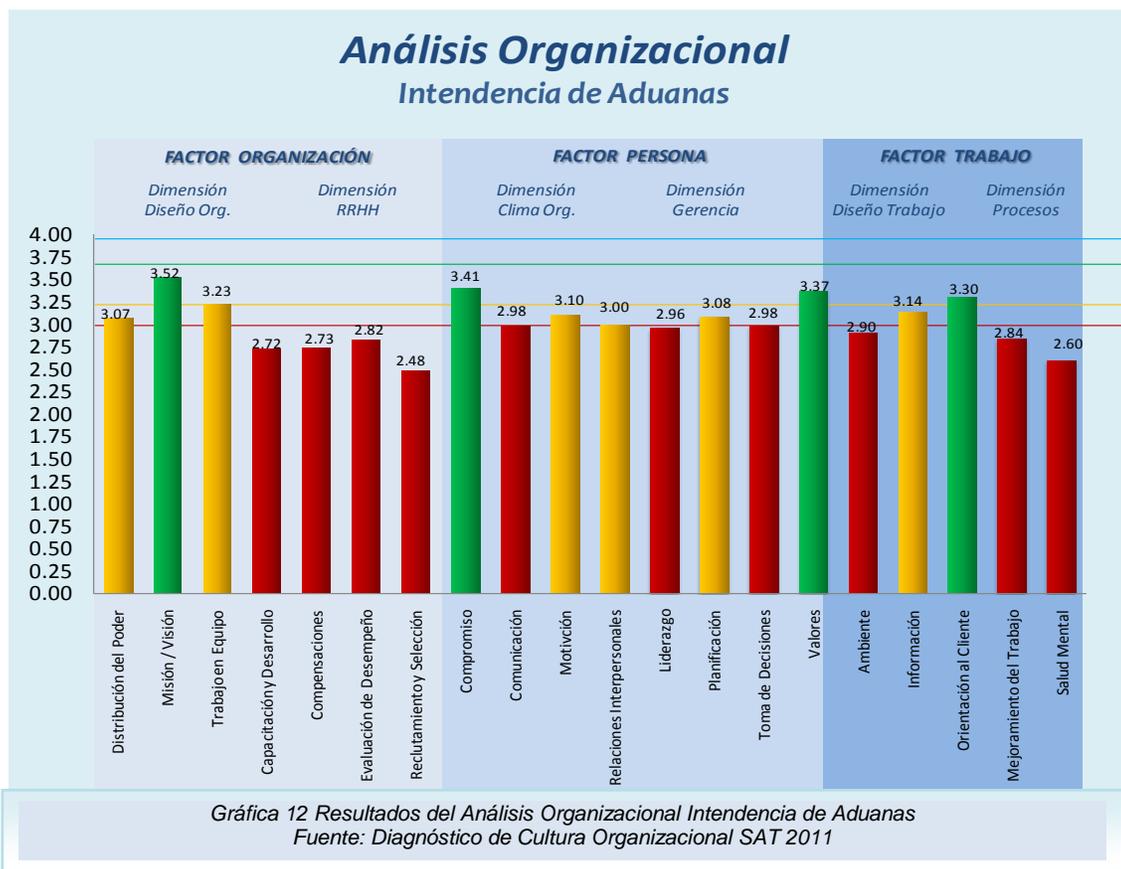
✓ **Intendencia de Fiscalización**



Para la Intendencia de Fiscalización, las variables se distribuyen así:

Variables en zona de Fortaleza , rango de 3.25 a 3.74 puntos	Variables en zona de Precaución , rango de 3.00 a 3.24 puntos	Variables en zona de Alerta , rango por debajo de 3.00 puntos
Misión/Visión	Distribución del Poder	Capacitación y Desarrollo
Trabajo en Equipo	Evaluación del Desempeño	Compensaciones
Compromiso	Comunicación	Reclutamiento y Selección
Motivación	Relaciones Interpersonales	Psicología de la Salud
Valores	Liderazgo	
Orientación al Cliente	Planificación	
	Toma de Decisiones	
	Ambiente	
	Información	
	Mejoramiento del Trabajo	

✓ **Intendencia Aduanas**



Para la Intendencia de Aduanas, las variables se distribuyen así:

Variables en zona de Fortaleza , rango de 3.25 a 3.74 puntos	Variables en zona de Precaución , rango de 3.00 a 3.24 puntos	Variables en zona de Alerta , rango por debajo de 3.00 puntos
Misión/Visión	Distribución del Poder	Capacitación y Desarrollo
Compromiso	Trabajo en Equipo	Compensaciones
Valores	Motivación	Evaluación del Desempeño
Orientación al Cliente	Relaciones Interpersonales	Reclutamiento y Selección
	Planificación	Comunicación
	Información	Liderazgo
		Toma de Decisiones
		Ambiente
		Mejoramiento del Trabajo
		Psicología de la Salud

Análisis:

Los datos anteriores reflejan que la Intendencia de Aduanas es la que presenta mayor número de variables en zona de Alerta (10 de 20), en relación a Fiscalización y a Recaudación y Gestión.

3) Resultados de las Gerencias Regionales

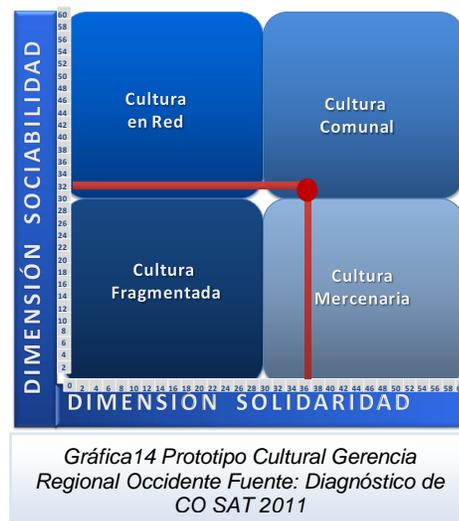
Los resultados obtenidos en las Gerencias Regionales Central, Sur, Nor-Oriente y Occidente son:

a. Prototipo Cultural Gerencias Regionales



Como se observa en la gráficas 13, los resultados de la Gerencia Regional Central son de **31.5** en sociabilidad y **34.7** en solidaridad; la Gerencia Regional Sur presenta **30.00** en sociabilidad y **34.4** en solidaridad, mientras que la Gerencia Regional de Nor-Oriente presenta **31.2** en sociabilidad y **35.7** en solidaridad.

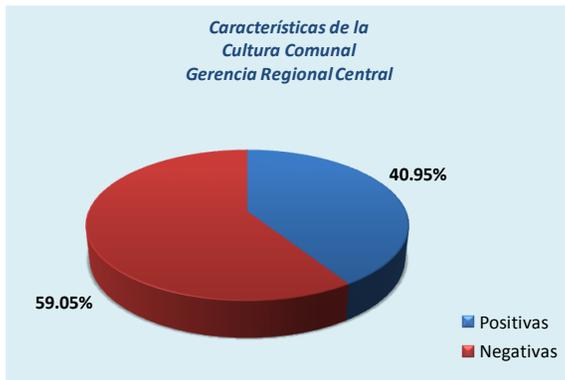
La gráficas 14 muestra que la Gerencia Regional de Occidente presenta **32.3** en sociabilidad y **36.2** en solidaridad.



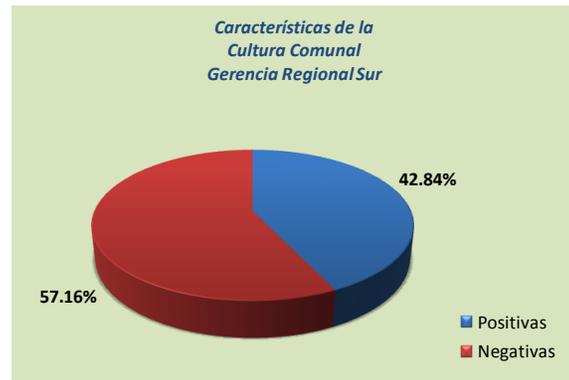
Análisis

En las Gerencias Regionales, el punto de convergencia es el cuadrante de la cultura comunal.

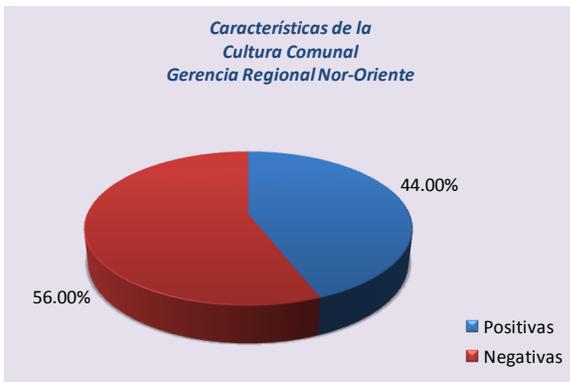
Características de la Cultura Gerencias Regionales



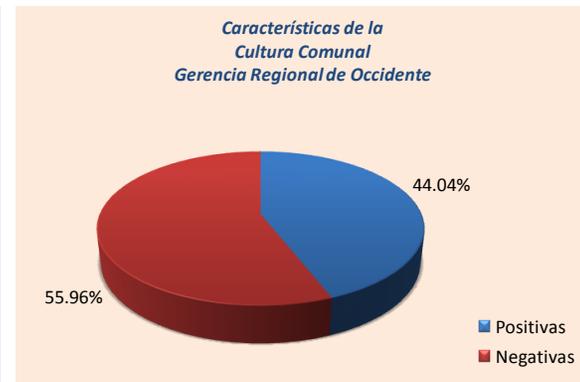
Gráfica 15 Características de la Cultura Gerencia Regional Central
Fuente: Diagnóstico de CO SAT 2011



Gráfica 16 Características de la Cultura Gerencia Regional Sur
Fuente: Diagnóstico de CO SAT 2011



Gráfica 17 Características de la Cultura Gerencia Regional Nor-Oriente
Fuente: Diagnóstico de CO SAT 2011



Gráfica 18 Características de la Cultura Gerencia Regional Occidente
Fuente: Diagnóstico de CO SAT 2011

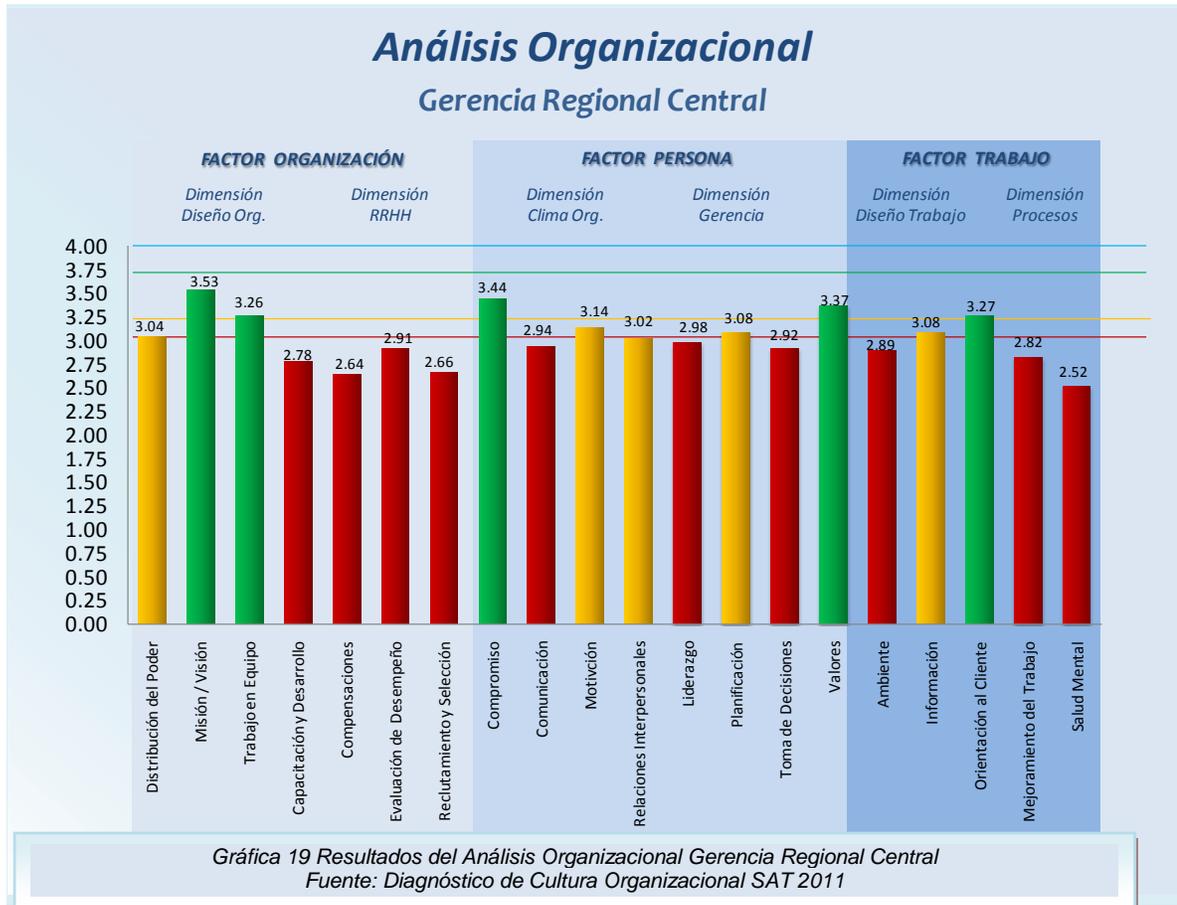
Según se observa en las gráficas 15, 16, 17 y 18, la cultura de las Gerencias Regionales presentan **características negativas** en un **59.05%**; **57.16%**, **56.00%** y **55.96%**, respectivamente.

Análisis

El prototipo cultural de las Gerencias Regionales corresponde a una **Cultura Comunal** con **características predominantemente negativas**, con pequeñas variaciones en el porcentaje.

b. Resultados del Análisis Organizacional

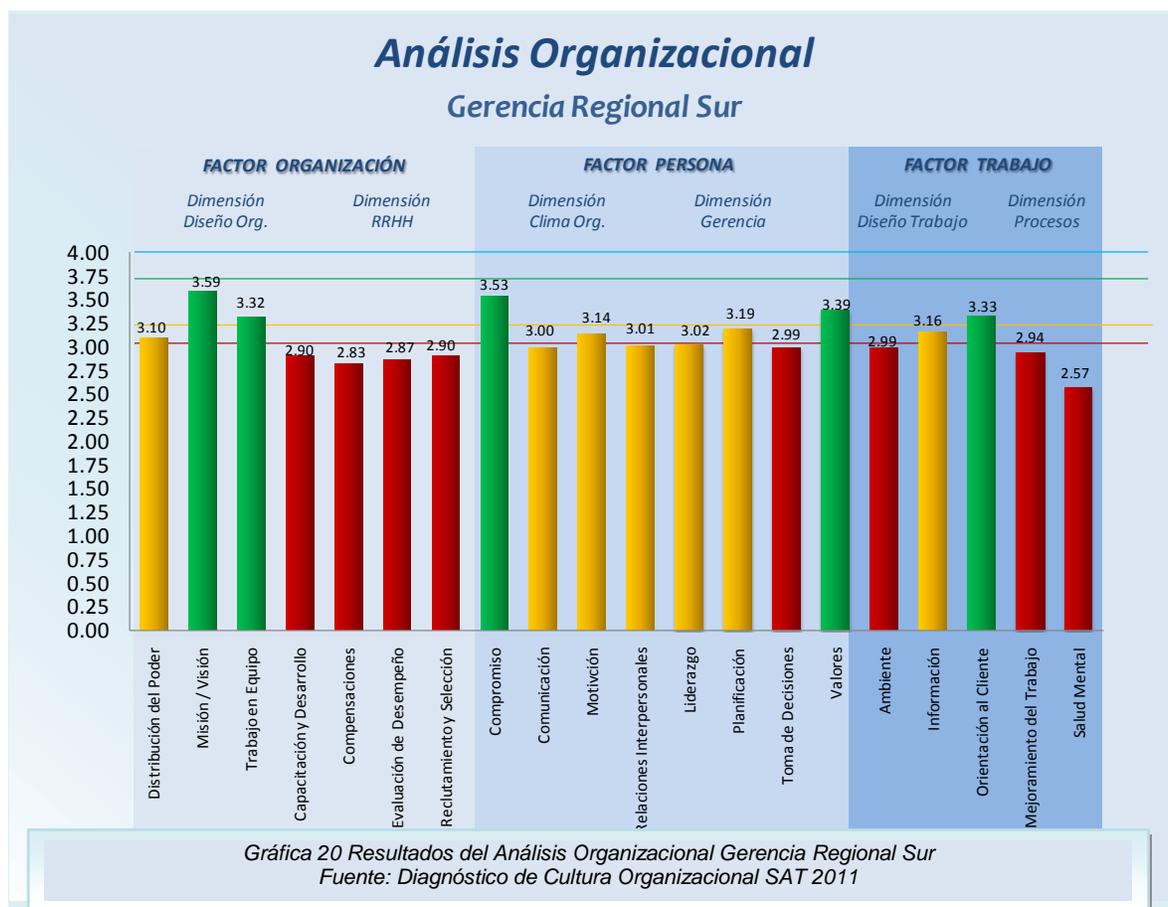
✓ **Gerencia Regional Central**



La Gerencia Regional Central presenta la distribución de variables de la manera siguiente:

Variables en zona de Fortaleza , rango de 3.25 a 3.74 puntos	Variables en zona de Precaución , rango de 3.00 a 3.24 puntos	Variables en zona de Alerta , rango por debajo de 3.00 puntos
Misión/Visión	Distribución del Poder	Capacitación y Desarrollo
Trabajo en Equipo	Motivación	Compensaciones
Compromiso	Relaciones Interpersonales	Evaluación del Desempeño
Valores	Planificación	Reclutamiento y Selección
Orientación al Cliente	Información	Comunicación
		Liderazgo
		Toma de Decisiones
		Ambiente
		Mejoramiento del Trabajo
		Psicología de la Salud

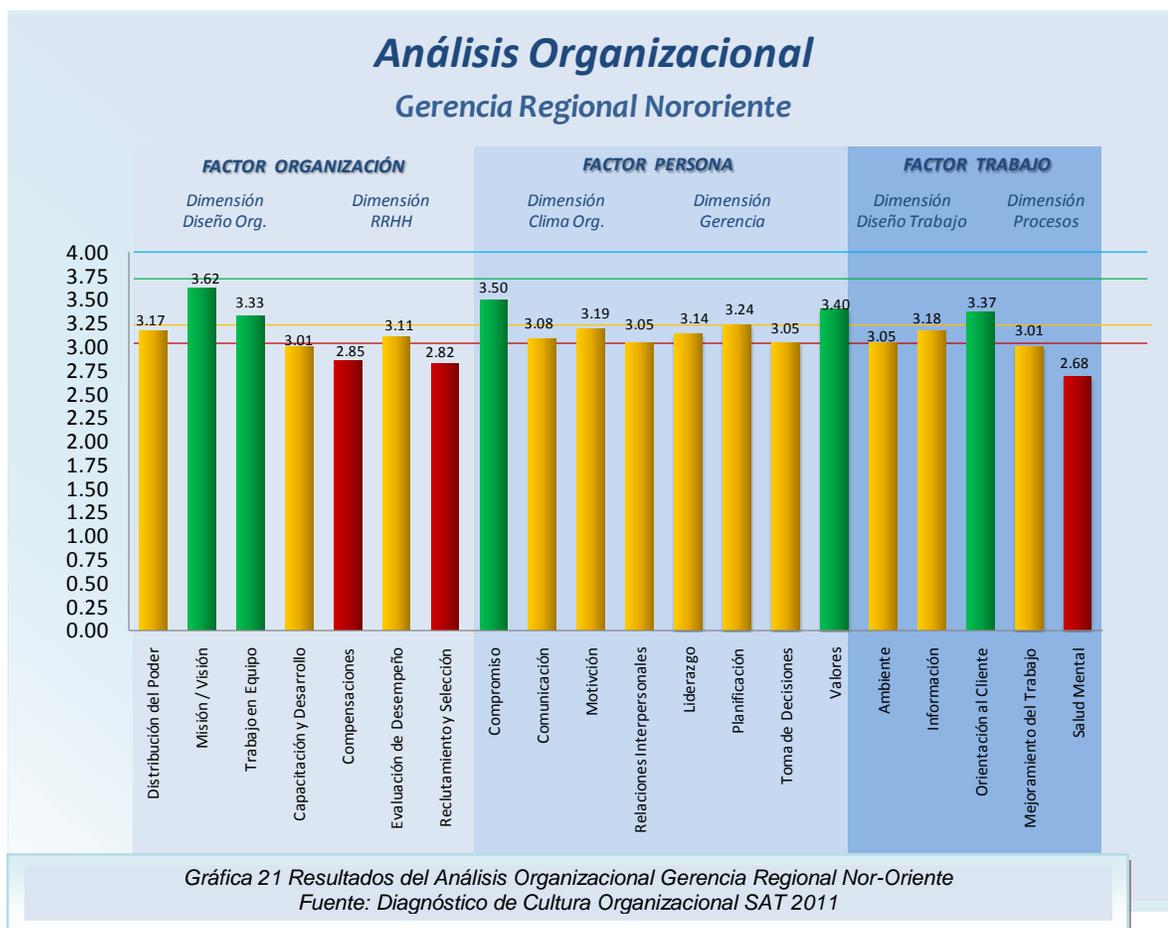
✓ Gerencia Regional Sur



La Gerencia Regional Sur presenta la distribución de variables de la manera siguiente:

Variables en zona de Fortaleza , rango de 3.25 a 3.74 puntos	Variables en zona de Precaución , rango de 3.00 a 3.24 puntos	Variables en zona de Alerta , rango por debajo de 3.00 puntos
Misión/Visión	Distribución del Poder	Capacitación y Desarrollo
Trabajo en Equipo	Comunicación	Compensaciones
Compromiso	Motivación	Evaluación del Desempeño
Valores	Relaciones Interpersonales	Reclutamiento y Selección
Orientación al Cliente	Liderazgo	Toma de Decisiones
	Planificación	Ambiente
	Información	Mejoramiento del Trabajo
		Psicología de la Salud

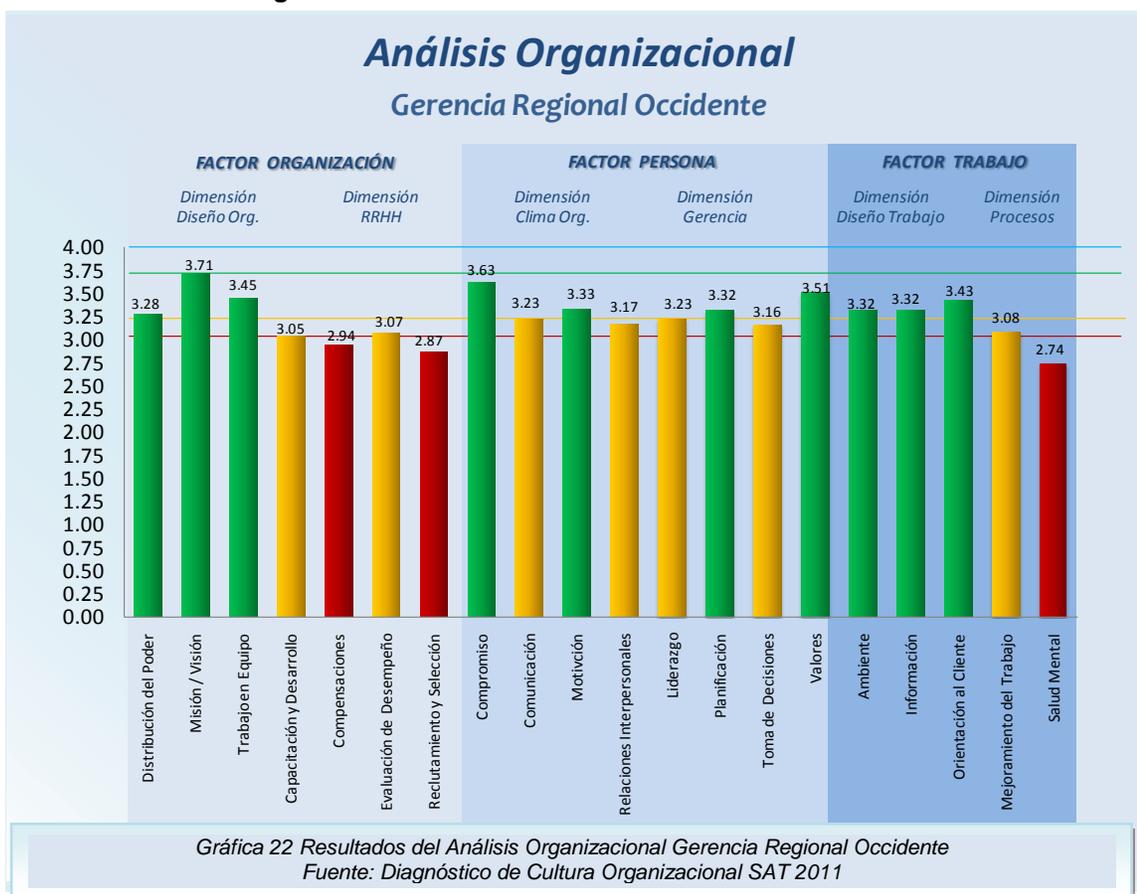
✓ Gerencia Regional Nor-Oriente



La Gerencia Regional Nor Oriente presenta la distribución siguiente:

Variables en zona de Fortaleza , rango de 3.25 a 3.74 puntos	Variables en zona de Precaución , rango de 3.00 a 3.24 puntos	Variables en zona de Alerta , rango por debajo de 3.00 puntos
Misión/Visión	Distribución del Poder	Capacitación y Desarrollo
Trabajo en Equipo	Evaluación del Desempeño	Compensaciones
Compromiso	Comunicación	Reclutamiento y Selección
Valores	Motivación	Psicología de la Salud
Orientación al Cliente	Relaciones Interpersonales	
	Liderazgo	
	Planificación	
	Toma de Decisiones	
	Ambiente	
	Información	
	Mejoramiento del Trabajo	

✓ Gerencia Regional Occidente



La Gerencia Regional Occidente presenta la distribución siguiente:

Variables en zona de Fortaleza , rango de 3.25 a 3.74 puntos	Variables en zona de Precaución , rango de 3.00 a 3.24 puntos	Variables en zona de Alerta , rango por debajo de 3.00 puntos
Distribución del Poder	Capacitación y Desarrollo	Compensaciones
Misión/Visión	Evaluación del Desempeño	Reclutamiento y Selección
Trabajo en Equipo	Comunicación	Psicología de la Salud
Compromiso	Relaciones Interpersonales	
Motivación	Liderazgo	
Planificación	Toma de Decisiones	
Valores	Mejoramiento del Trabajo	
Ambiente		
Información		
Orientación al Cliente		

Análisis:

Los datos anteriores reflejan que la Gerencia Regional de Occidente es la que presenta mayor número de variables en zona de Fortaleza (10 de 20), contrariamente a la Región Central que es la que presenta mayor número de variables en zona de Alerta (10 de 20).

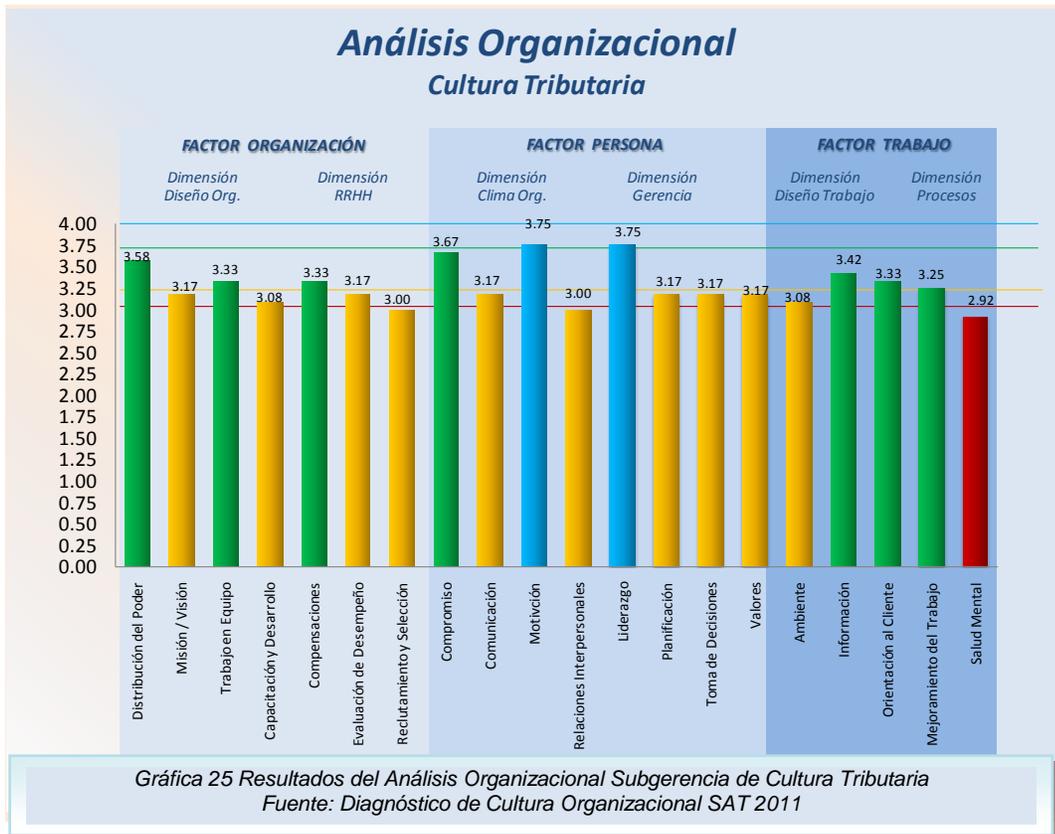
4) Resultados de la Subgerencia de Cultura Tributaria
a. Prototipo Cultural



Características de la cultura



✓ Resultados del Análisis Organizacional Cultura Tributaria

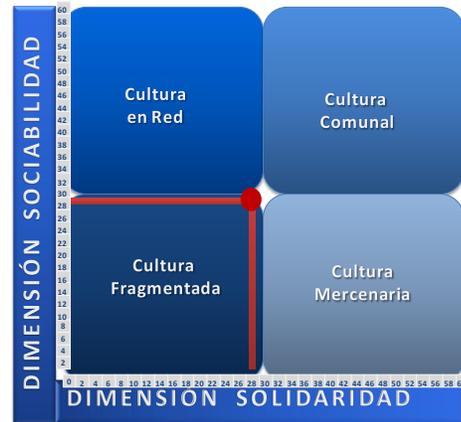


Como se observa en las gráficas 23, 24 y 25, la Subgerencia de Cultura Tributaria presenta un prototipo que corresponde con la cultura comunal, con **36.00** puntos en sociabilidad y **35.3** en solidaridad; sus características son predominantemente positivas y presenta una sola variable de veinte en zona de Alerta; asimismo, presenta dos variables en zona de Excelencia.

5) Comunicación Social Externa (una subcultura)

a) Prototipo Cultural

La gráfica 26 muestra que la Subgerencia de Comunicación Social Externa obtuvo **28.3** en la dimensión Sociabilidad y **28.7** en Solidaridad, datos que corresponden a una **Cultura Fragmentada**.



Gráfica 26 Prototipo Cultural Comunicación Social Externa
Fuente: Diagnóstico de Cultura Organizacional SAT 2011

Características de la Cultura Comunicación Social Externa

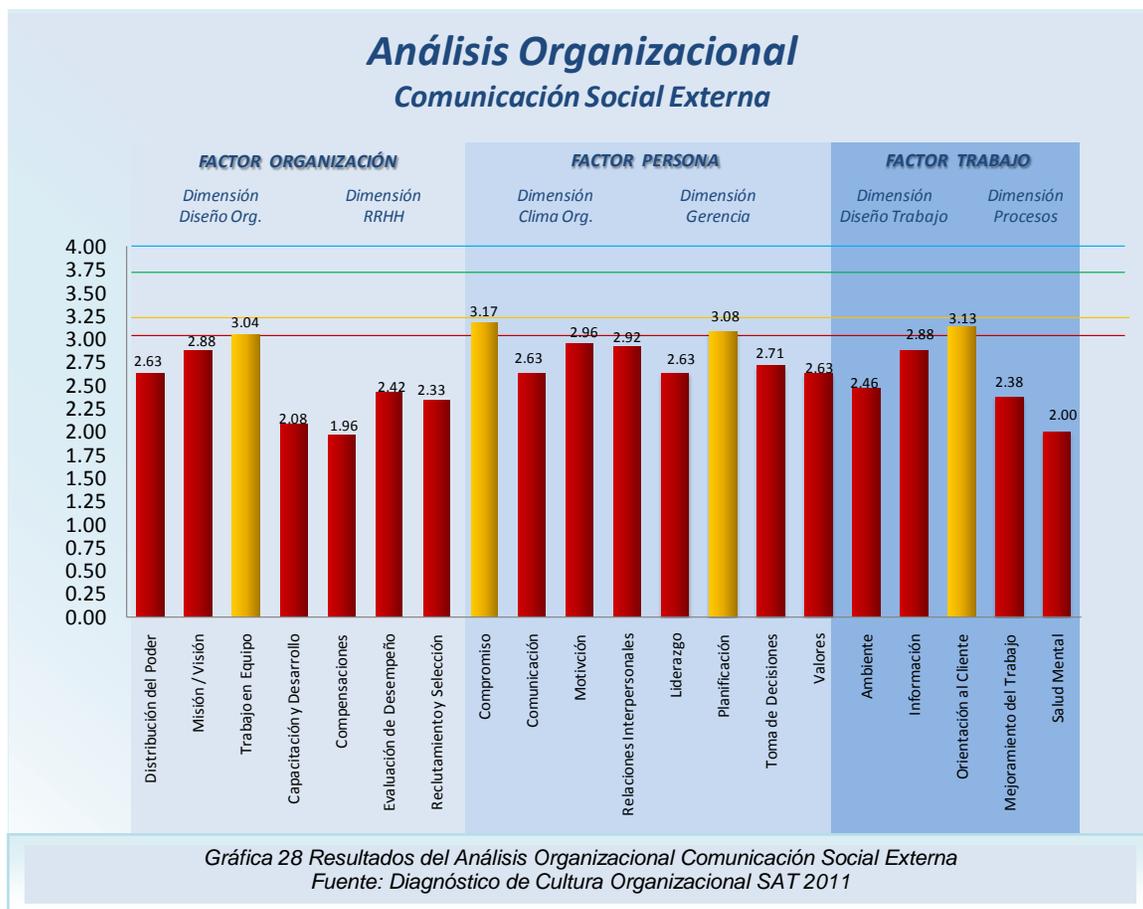


Según se observa en la gráfica 27, Comunicación Social Externa presenta una cultura fragmentada en su forma negativa.

Análisis

La cultura organizacional de esta Subgerencia constituye una subcultura dentro de la Organización y está presente en su forma negativa.

b) Resultados del Análisis Organizacional Comunicación Social



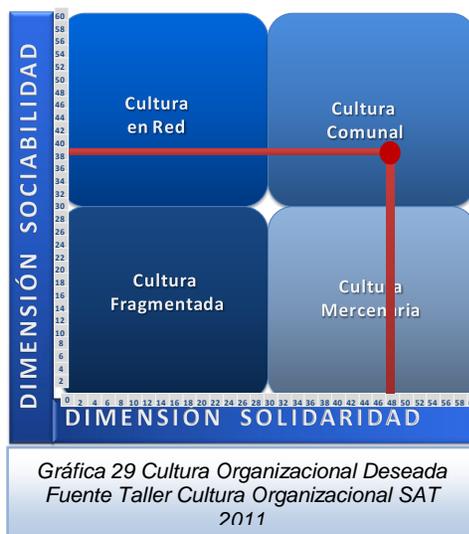
Análisis:

Según la gráfica 28, Comunicación Social Externa presenta el 80%, es decir, 16 de 20 variables en zona de Alerta, únicamente 4 (20%) en zona de Precaución y ninguna en la zona de fortaleza.

Anexo 2

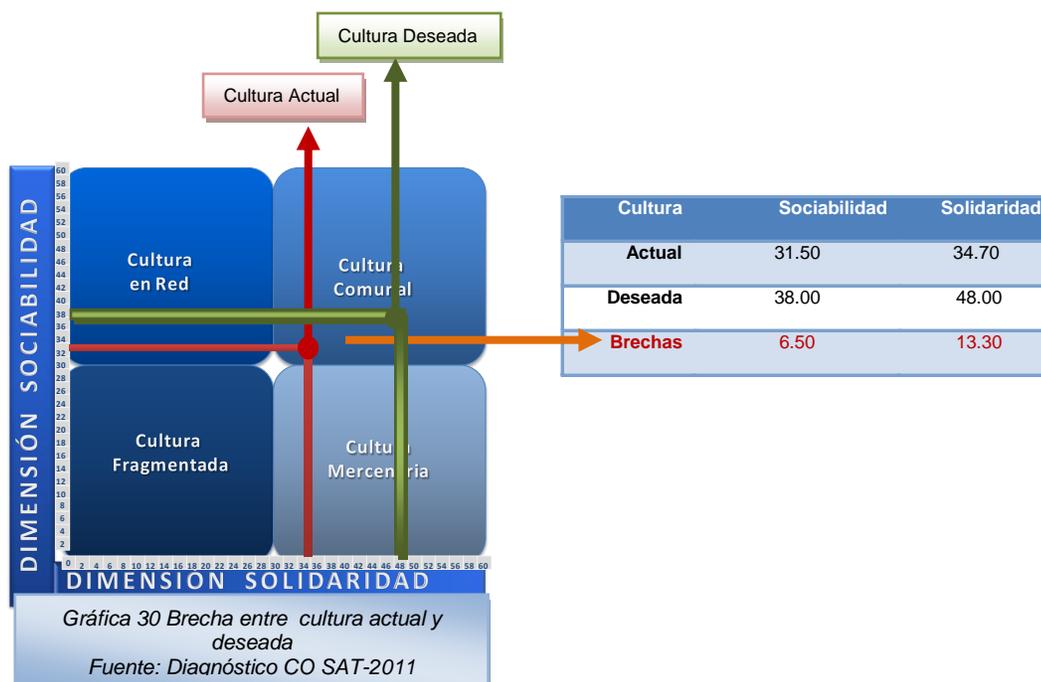
Cultura Organizacional Deseada (SAT)

La cultura organizacional deseada fue configurada en un taller de trabajo; luego de analizar los resultados de diagnóstico, los participantes unificaron criterios para configurar una cultura organizacional que responda a la visión y misión de la SAT y, en ese contexto, el Comité Gerencial, con apoyo de la ponente, definió que la cultura organizacional deseada es una cultura comunal, conformada por 38 puntos en la dimensión sociabilidad y 48 puntos a la dimensión solidaridad, según se muestra en la gráfica 29.



Identificación de Brechas

Para determinar la brecha debemos considerar que la cultura actual de la SAT es comunal negativa, que se compone de un puntaje de **31.5** en la dimensión sociabilidad y de **34.7** en la dimensión solidaridad. Por otra parte, la cultura deseada, es comunal positiva, con **38** puntos en la dimensión sociabilidad y **48** puntos en la dimensión sociabilidad. Queda claro que la brecha en sociabilidad es de 6.50 puntos y en solidaridad es de 13.30 puntos. A continuación se muestra la brecha existente entre la cultura actual y la deseada, así:



También existe brecha entre las características negativas de la cultura actual y las positivas de la cultura deseada, según se muestra en el esquema siguiente:

Características de la cultura actual Negativas	Características de la Cultura deseada Positivas
✓ Exceso de autoconfianza	✓ Profundas amistades
✓ Arrogancia	✓ Énfasis en resultados
✓ Tolerancia a la incompetencia y al bajo desempeño	✓ Pasión por la organización y el servicio
✓ Sobrevaloración del servicio	✓ Interés en el proceso y preocupación por el resultado.
✓ Indiferencia hacia las amenazas externas	✓ Sentido de compromiso
✓ Baja orientación hacia la mejora continua	✓ Sentimiento de urgencia respecto a los resultados
✓ Poco interés por nuevos aprendizajes	✓ Valores sólidos
✓ Ejercicio disfuncional del liderazgo	✓ Permanentemente centrado en el trabajo
✓ Fomento de discípulos en lugar de seguidores	✓ Seguidores de un líder y una causa

*Esquema 10 Características Positivas y Negativas de la Cultura Comunal
Elaboración propia con información tomada del Libro el Carácter Organizacional, Goffee & Jones*

Los resultados del Análisis Organizacional y Comportamental indican que la Unidad de Análisis presenta brechas en las variables que se encuentran por debajo del puntaje mínimo esperado, que es 3.00, por lo que se localizan en zona de alerta. Las variables con brecha son:

- 1) Psicología de la Salud
- 2) Reclutamiento y Selección
- 3) Compensaciones
- 4) Capacitación y Desarrollo
- 5) Mejoramiento del Trabajo
- 6) Evaluación del Desempeño

Anexo 3

Boleta de Diagnóstico del Prototipo Cultural

 Superintendencia de Administración Tributaria Gerencia de Recursos Humanos Diagnóstico de Cultura Organizacional Boleta de encuesta Prototipo Cultural					
<p>Objetivo: Obtener su opinión para establecer el tipo de cultura imperante en la Institución, con el fin de diseñar e implementar las acciones necesarias para su fortalecimiento. Gracias por su aporte.</p>					
<p>Instrucciones: Primero, escriba los datos solicitados, no anote su nombre. Luego, lea cada ítem y según su criterio, encierre en un círculo 1 si está totalmente en desacuerdo, 2 si está en desacuerdo, 3 si le es indiferente, 4 si está de acuerdo o 5 si está totalmente de acuerdo, el ítem cero le sirve de ejemplo. Por favor responda todos los ítems marcando solo una opción. GRACIAS por su participación</p>					
Dependencia					
Intendencia/Gerencia			Fecha de hoy		
No.	Item	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4
0	El servicio es un elemento importante para la satisfacción de nuestros clientes (contribuyentes)	1	2	3	4
1	Las personas conocen claramente los objetivos de la SAT y de su dependencia.	1	2	3	4
2	Aquí, las personas establecen vínculos de unión entre ellas.	1	2	3	4
3	El personal sigue procedimientos e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeña.	1	2	3	4
4	Las personas se llevan bien y raras veces hay disputas.	1	2	3	4
5	Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente.	1	2	3	4
6	Con frecuencia las personas se relacionan fuera del trabajo.	1	2	3	4
7	Mi equipo de trabajo realmente quiere ganar.	1	2	3	4
8	Las personas se hacen favores porque se caen bien.	1	2	3	4
9	Cuando surgen oportunidades de ventajas, las personas se mueven con decisión para aprovecharlas.	1	2	3	4
10	Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por interés.	1	2	3	4
11	Los objetivos estratégicos son conocidos y compartidos por todos.	1	2	3	4
12	Las personas confían a los demás sus asuntos personales.	1	2	3	4
13	Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficios.	1	2	3	4
14	La recompensa y el castigo son claros.	1	2	3	4
15	Las personas conocen bien a las familias de los demás.	1	2	3	4
16	Los miembros de esta dependencia están decididos a vencer adversarios claramente definidos.	1	2	3	4
17	Las personas siempre son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible.	1	2	3	4
18	Conseguir los objetivos es lo más importante.	1	2	3	4
19	Para que algo se haga, hay que mover influencias.	1	2	3	4
20	Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.	1	2	3	4
21	Cuando las personas se marchan de la dependencia o de la institución, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.	1	2	3	4
22	Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra.	1	2	3	4
23	Las personas se protegen unas a otras.	1	2	3	4

Anexo 4

Boleta de características predominantes de la cultura

 Superintendencia de Administración Tributaria					
Gerencia de Recursos Humanos					
Diagnóstico de Cultura Organizacional					
Características de la Cultura					
					CO-SAT-02-A
<p>Objetivo: Obtener su opinión para establecer más detalles sobre la cultura organizacional de la Institución para diseñar e implementar las acciones de mejora correspondientes.</p>					
<p>Instrucciones: Primero, escriba los datos solicitados, no anote su nombre. Luego, lea cada ítem y según su criterio, encierre en un círculo 1 si está totalmente en desacuerdo, 2 si está en desacuerdo, 3 si le es indiferente, 4 si está de acuerdo o 5 si está totalmente de acuerdo, el ítem cero le sirve de ejemplo. Por favor responda todos los ítems marcando solo una opción. GRACIAS por su participación</p>					
<p>Dependencia</p>					
<p>Intendencia/Gerencia</p>				<p>Fecha de hoy</p>	
No.	Item	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4
1	Los miembros de esta dependencia cuentan con toda la información y los recursos necesarios para tener éxito.	1	2	3	4
2	Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos.	1	2	3	4
3	Sería casi imposible reemplazar al líder de esta dependencia.	1	2	3	4
4	Las personas se identifican y viven los valores de la Institución.	1	2	3	4
5	Las personas tienen confianza y certeza sobre el futuro dentro de la Institución.	1	2	3	4
6	En toda la dependencia se habla y se comparten ideas.	1	2	3	4

Anexo 5

Cuestionario de Análisis Organizacional

					
Diagnóstico de Cultura Organizacional Boleta de encuesta					
				Forma CO-SAT-01	
Objetivo: Obtener su opinión para establecer las características de la cultura organizacional de la Institución, con el fin de diseñar e implementar las acciones de mejora correspondientes.					
Instrucciones: Primero, escriba los datos solicitados, no anote su nombre . Luego, lea cada ítem y según su criterio, encierre en un círculo el 1 si está totalmente en desacuerdo, 2 si está en desacuerdo, 3 si está de acuerdo o 4 si está totalmente de acuerdo, el ítem cero le sirve de ejemplo. Por favor responda todos los ítems marcando solo una opción . GRACIAS por su participación.					
Dependencia					
Intendencia/Gerencia			Fecha de hoy		
No.	Item	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	El servicio es un elemento importante para la satisfacción de nuestros clientes (los contribuyentes)	1	2	3	4
1	Los valores de la Institución están explícitos en documentos y otros medios de comunicación interna.	1	2	3	4
2	Puedo preguntar y expresar mis ideas con libertad.	1	2	3	4
3	Considero que las decisiones se toman con base en información objetiva y veraz.	1	2	3	4
4	Tenemos conocimiento claro de los valores institucionales.	1	2	3	4
5	Las personas que dirigen esta institución inspiran confianza y tienen credibilidad.	1	2	3	4
6	La formación y capacitación que recibo está orientada a las necesidades de la dependencia en que trabajo y del puesto que ocupo.	1	2	3	4
7	Todos estamos enfocados en alcanzar los objetivos de la Institución.	1	2	3	4
8	Me informo de lo que está sucediendo por medio de mis superiores o de comunicados internos, no me entero por rumores.	1	2	3	4
9	Las decisiones son tomadas con la rapidez que la situación requiere.	1	2	3	4
10	Todos estamos claros respecto de los procesos de planificación institucionales.	1	2	3	4
11	En general, los salarios y prestaciones de esta Institución son superiores a los de otras organizaciones.	1	2	3	4
12	Me siento realizado(a) personal, profesional y laboralmente en esta Institución.	1	2	3	4
13	Todos conocemos y compartimos los objetivos de nuestro equipo en el cumplimiento de nuestro trabajo.	1	2	3	4
14	Las ideas de las personas son escuchadas por todos los que laboramos en esta dependencia	1	2	3	4
15	Las personas que dirigen nos ayudan a entender la visión, misión, valores y	1	2	3	4
16	Las personas están dispuestas a dar un poco más de su tiempo, si es necesario, para lograr los objetivos.	1	2	3	4

...continuación Anexo 5 Cuestionario de Análisis Organizacional

No.	Item	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17	Lo que he aprendido en las actividades de formación y capacitación es de suma utilidad para el desempeño de mi trabajo.	1	2	3	4
18	Me siento muy confortable en mi área de trabajo.	1	2	3	4
19	Tenemos objetivos, metas y proyectos claramente definidos y alcanzables.	1	2	3	4
20	Creo que los valores son congruentes con la Institución y son susceptibles de llevar a la práctica.	1	2	3	4
21	Cuando hacemos un buen trabajo, nuestro jefe nos lo hace saber.	1	2	3	4
22	El pago que recibo es adecuado a las responsabilidades que tengo y a las actividades que realizo.	1	2	3	4
23	Aquí la información se actualiza, se comparte y se utiliza según las necesidades de la Institución.	1	2	3	4
24	Nuestra comunicación es clara y precisa.	1	2	3	4
25	Contamos con métodos, técnicas, procesos y procedimientos de reclutamiento y selección de personal claramente definidos.	1	2	3	4
26	La institución tiene definida una visión y misión.	1	2	3	4
27	La Institución cuenta con niveles de autoridad claramente definidos en la escala jerárquica.	1	2	3	4
28	Producimos información que ayuda a otras dependencias a alcanzar sus objetivos.	1	2	3	4
29	La evaluación del desempeño se realiza mediante indicadores y metodologías	1	2	3	4
30	Para nosotros es importante escuchar al cliente (interno y externo) y brindarle un trato cortés.	1	2	3	4
31	Cuando se trata de llenar una plaza vacante se respetan los requisitos del puesto y los procesos establecidos.	1	2	3	4
32	Los medios que utilizamos para comunicarnos son los adecuados según el mensaje y la situación.	1	2	3	4
33	El pago que recibo es equitativo en relación con otros compañeros que realizan actividades similares.	1	2	3	4
34	Percibo que los funcionarios y empleados aquí trabajan porque les gusta trabajar no porque no tengan otra opción.	1	2	3	4
35	La autoridad y el poder asignado a las distintas áreas y puestos son conocidos y respetados por todos los miembros de la Institución.	1	2	3	4
36	Cooperación y colaboración son características de nuestra forma de relacionarnos.	1	2	3	4
37	Consideramos los sentimientos y las emociones de los demás en nuestras relaciones interpersonales	1	2	3	4
38	Considero que aquí se da un adecuado monitoreo y seguimiento al logro de metas y ejecución de proyectos.	1	2	3	4
39	Los jefes promueven el desarrollo de las personas, retroalimentan su desempeño y les ayudan a aprovechar sus talentos.	1	2	3	4
40	Está claro lo que a cada uno nos corresponde hacer como miembros del equipo.	1	2	3	4
41	Los objetivos, normas y procedimientos que rigen la evaluación del desempeño son conocidos por todos.	1	2	3	4

...continuación Anexo 5 Cuestionario de Análisis Organizacional

No.	Item	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
42	Yo trabajo en un lugar de fácil acceso.	1	2	3	4
43	El poder y la autoridad se usan para solucionar problemas y tomar decisiones en beneficio de todos.	1	2	3	4
44	Se da seguimiento a la capacitación verificando lo aprendido y su aplicación en el puesto de trabajo.	1	2	3	4
45	Los beneficios que la Institución otorga por lo general están por encima de los que proporcionan otras organizaciones.	1	2	3	4
46	Contamos con suficiente información sobre oportunidades de ascenso, el proceso de convocatoria y los resultados finales del mismo.	1	2	3	4
47	Participamos en la evaluación del desempeño analizando con nuestro jefe inmediato nuestras fortalezas y necesidades de mejora.	1	2	3	4
48	Aquí nos esforzamos por realizar nuestro trabajo con calidad.	1	2	3	4
49	Los resultados de la evaluación de desempeño generan beneficios adicionales a los incentivos monetarios.	1	2	3	4
50	La organización hace esfuerzos en dar soluciones para tener un ambiente de trabajo confortable.	1	2	3	4
51	Puedo trabajar sin que mi jefe esté siempre controlándome	1	2	3	4
52	Las personas que dirigen y coordinan inspiran las acciones de su equipo de trabajo con el fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas.	1	2	3	4
53	Todos conocemos la visión y la misión de la institución.	1	2	3	4
54	Nuestra planificación es flexible.	1	2	3	4
55	Trabajamos en un ambiente en el que el poder y la autoridad son ejercidos con responsabilidad y respeto por la dignidad de las personas.	1	2	3	4
56	Los requerimientos de información y servicio del cliente son atendidos rápidamente.	1	2	3	4
57	Es fácil coordinar nuestros esfuerzos para alcanzar los objetivos del equipo.	1	2	3	4
58	Sabemos como evitar el estrés y tener un ambiente de trabajo saludable.	1	2	3	4
59	Comprendo el significado de la visión y la misión institucional.	1	2	3	4
60	Los lugares de trabajo en mi dependencia son limpios y ordenados.	1	2	3	4
61	En nuestras discusiones nos enfocamos en el contenido de los problemas, no en las reacciones de las personas.	1	2	3	4
62	En todo lo que hacemos, seguimos nuestra visión y misión.	1	2	3	4
63	Cada uno toma las decisiones que le corresponden de acuerdo al puesto que ocupa.	1	2	3	4
64	Resolvemos los problemas de nuestros clientes y nos interesamos por conocer y anticiparnos a sus necesidades.	1	2	3	4
65	Se promueve nuestro desarrollo mediante oportunidades de formación y capacitación distribuidas en forma equitativa para todos.	1	2	3	4
66	He visto a las personas conformes aunque no se haga su voluntad	1	2	3	4
67	La retroalimentación es un aspecto importante en esta entidad por lo que se practica frecuentemente.	1	2	3	4
68	Compartimos la información necesaria para el desarrollo de nuestras actividades como equipo.	1	2	3	4

...continuación Anexo 5 Cuestionario de Análisis Organizacional

No.	Item	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
69	Los procesos de reclutamiento y selección tienen credibilidad porque son transparentes y equitativos.	1	2	3	4
71	Veo que los métodos y procedimientos son mejorados constantemente.	1	2	3	4
72	Tenemos estándares de calidad y procedimientos orientados a satisfacer a nuestros clientes.	1	2	3	4
73	Los clientes (internos y externos) nos dan retroalimentación acerca de cómo estamos haciendo nuestro trabajo.	1	2	3	4
74	Las personas responsables de tomar decisiones suelen tomar en cuenta la opinión de su equipo de trabajo.	1	2	3	4
75	Recibo en tiempo toda la información que necesito para desempeñar mi trabajo.	1	2	3	4
76	La Dependencia trabaja en prevenir el estrés en el trabajo, por lo menos en ciertas áreas.	1	2	3	4
77	Trabajamos con entusiasmo porque nos identificamos con la Institución.	1	2	3	4
78	El actuar de los que aquí trabajamos es un ejemplo de práctica de los valores institucionales.	1	2	3	4
79	En esta entidad no he visto que los funcionarios y empleados sufran de presiones psicológicas.	1	2	3	4
80	Los procedimientos son claros y la gente los conoce y los cumple.	1	2	3	4

Anexo 6

Matriz de Análisis de Brechas y sus Causas

Variable		Estado Actual		Estado Deseado		Brechas		Causas de las Brechas
		¿Cómo estamos, ¿Cuál es el problema?, ¿Qué vemos?		¿Cómo deberíamos estar?		Diferencia entre estado actual y estado deseado		
		Cuantitativo	Descripción cualitativa	Cuantitativo	Descripción cualitativa	Cuantitativo	Descripción cualitativa	¿POR QUÉ? ¿Cuáles son las causas de estas brechas? (anotar las 2 principales)
Análisis organizacional y comportamental								
Factor Persona	<i>Dimensión Gerencia</i>							
	1	Valores						
	2	Toma de decisiones						
	3	Liderazgo						
	4	Planificación						
	<i>Dimensión Clima Organizacional</i>							
	5	Relaciones Interpersonales						
	6	Motivación						
Factor Organización	7	Comunicación						
	8	Compromiso						
	<i>Dimensión Diseño Organizacional</i>							
	9	Misión/Visión						
	10	Distribución del poder						
	11	Trabajo en Equipo						
	<i>Dimensión Recursos Humanos</i>							
12	Compensaciones							
13	Capacitación y desarrollo							
14	Evaluación de desempeño							
15	Reclutamiento y Selección							
Factor Trabajo	<i>Dimensión Diseño del Trabajo</i>							
	16	Ambiente						
	17	Información						
	18	Orientación al Cliente						
	<i>Dimensión Procesos</i>							
19	Mejoramiento del trabajo							
20	Salud mental							
Prototipo Cultural								
Cultura dominante								
Características culturales								

Anexo 7

Formato para Elaboración del Plan de Intervenciones

Variable		Causas de las Brechas	Intervenciones o Soluciones	Responsables	Apoyos y recursos necesarios	Temporalidad	Evidencia de mejora	Evaluación
		¿POR QUÉ? ¿Cuáles son las causas de estas brechas? (señalar las 2 principales)	¿Qué vamos a hacer para eliminar las causas de las brechas?	¿Quién se hará cargo de ejecutar la acción?	¿Qué apoyo necesitamos? ¿Cuánto hay que invertir?	¿Cuándo realizaremos la acción?	¿Cómo y cuándo sabremos que la brecha disminuyó o desapareció?	¿Cómo y cuándo vamos a evaluar el éxito de la intervención?
Factor Persona	<i>Dimensión Gerencia</i>							
	1	Valores						
	2	Toma de decisiones						
	3	Liderazgo						
	4	Planificación						
	<i>Dimensión Clima Organizacional</i>							
	5	Relaciones interpersonales						
	6	Motivación						
Factor Organización	<i>Dimensión Diseño Organizacional</i>							
	9	Misión/Visión						
	10	Distribución del poder						
	11	Trabajo en Equipo						
	<i>Dimensión Recursos Humanos</i>							
	12	Compensaciones						
	13	Capacitación y desarrollo						
	14	Evaluación de desempeño						
15	Reclutamiento y Selección							
Factor Trabajo	<i>Dimensión Diseño del Trabajo</i>							
	16	Ambiente						
	17	Información						
	18	Orientación al Cliente						
	<i>Dimensión Procesos</i>							
19	Mejoramiento del trabajo							
20	Salud mental							
<i>Prototipo Cultural</i>								
Cultura dominante								
Características culturales								