



PROCOMCAP

MEMORIAS

I CONGRESO INTERNACIONAL

DE PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD Y
CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES Y

II COLOQUIO INTERNACIONAL

DE COMPETITIVIDAD Y CAPITAL HUMANO:
"COMO GENERADORES DE RIQUEZA"



COMPILADORES:

DRA. MARIA VIRGINIA FLORES ORTIZ

DR. ALFONSO VEGA LÓPEZ

DR. EDGAR ARMANDO CHÁVEZ MORENO

WWW.PROCOMCAP.COM



**Memorias I Congreso de Productividad, Competitividad y Capital Humano y II Coloquio de Competitividad y Capital Humano:
“como generadores de riqueza”**

Derechos reservados

Copyright © 2011

María Virginia Flores Ortiz

Alfonso Vega López

Edgar Armando Chávez Moreno

Coordinación Editorial

Raúl Pérez Rojas

Diseño de Portada

Fidencio Peña

Ediciones ILCSA S.A. de C.V.

Calzada Tecnológico 909, Otay Universidad

Tijuana, B.C., México

edicionesilcsa@hotmail.com

Tel. (664) 607-1992

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial

Registro No. 3195

ISBN: 978-607-7736-56-1

Primera edición diciembre del 2011

Prohibida la reproducción, registro o transmisión, total o parcial de esta publicación sin permiso previo o por escrito del titular del Copyright.

Coordinadores del Libro Electrónico de las Memorias I Congreso de Productividad, Competitividad y Capital Humano y II Coloquio de Competitividad y Capital Humano: “como generadores de riqueza”

Dra. María Virginia Flores Ortiz

Universidad Autónoma de Baja California, Campus-Tijuana

Dr. Alfonso Vega López

Universidad Autónoma de Baja California, Campus-Tijuana

Dr. Edgar Armando Chávez Moreno

Universidad Autónoma de Baja California, Citec Valle de las Palmas

Comité dictaminador

Comité dictaminador: Productividad y Competitividad

Dr. José Gabriel Ruíz Andrade

Universidad Autónoma de Baja California, Campus-Tijuana

Dra. Omaira Cecilia Martínez Moreno

Universidad Autónoma de Baja California, Campus-Tijuana

Dra. Orquidea Urquiola Sánchez

MG Erico Wulf Betancourt

Universidad de La Serena, Chile

Comité Dictaminador: Capital Humano

Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez

Universidad La Salle Campus-Ciudad de México

Dra. Belinda Izquierdo García

Universidad Autónoma de Veracruz

Presentación

Los temas de competitividad y capital humano son tareas prioritarias para Baja California y México, estas herramientas son estratégicas para detonar el desarrollo económico de la región y el país. La competitividad se ha convertido en el punto central de análisis y discusión en diferentes foros nacionales e internacionales, sin duda, la competitividad es una palanca para mejorar el nivel de vida de la sociedad, crear riqueza, generar empleo y disminuir la pobreza.

Por su parte el capital humano, es el activo máspreciado de las organizaciones en la actualidad. El conocimiento del personal no se compra en los mercados de proveedores o de capitales, el capital humano se desarrolla, cultiva y se fomenta entre los miembros de la organización, construyendo redes colaborativas que potencian las capacidades y la eficiencia en el trabajo.

Este libro contiene las estrategias, herramientas y acciones que varias organizaciones de diferentes partes del país y algunas del extranjero implementan y van a implementar para consolidar su posición competitiva, estos dos factores pueden hacer frente con éxito a los retos que representa la globalización de los mercados.

Por todo lo anterior este libro se plantea desde tres diferentes áreas del conocimiento como lo son la productividad, competitividad y capital humano, las cuales son vitales para la construcción del desarrollo económico de nuestra región y del país. Los nueve capítulos que integran esta obra fueron resultado del I Coloquio organizado por el Cuerpo Académico de Productividad, Competitividad y Capital Humano en las organizaciones (CA PROCOMCAP).

Las ponencias fueron seleccionadas por un comité evaluador lo cual le da la confianza al lector de la objetividad y profesionalismo de los trabajos aquí presentados. Aquí podemos encontrar artículos relacionados con la productividad, la competitividad y el capital humano, que pueden ser de utilidad para estudiantes, maestros, investigadores interesados en estas líneas de investigación.

Más allá de lo importante de los temas planteados y de la información contenida en este libro se debe resaltar que es un primer paso en el análisis y la reflexión sistémica de la competitividad y la base para proponer y establecer políticas públicas de apoyo al fomento del desarrollo de la región y el país.

En conclusión este primer libro permite comprobar el trabajo en equipo de los miembros y colaboradores de CA PROCOMCAP; sin duda el segundo fortalecerá las líneas de investigación y aplicación del conocimiento a las cuales están enfocadas este grupo de investigadores.

Dr. Alfonso Vega López

Líder Cuerpo Académico Productividad Competitividad y Capital Humano en las
Organizaciones

Facultad de Contaduría y Administración, Campus Tijuana

Universidad Autónoma de Baja California

Octubre 2011

Prologo

La competitividad de un país o de una región debe considerar el contexto tanto político, social y económico en el que se está desarrollando, de igual manera se deben considerar los factores externos en que el mundo se desenvuelve, ya que esto afecta directamente la competitividad de un país y no se diga de una región.

Hoy en día en donde impera la globalización, es importante para las organizaciones el tomar en cuenta la competitividad como factor de desarrollo del tercer milenio, ya que este siglo estará regido por las estrategias competitivas que marcaran la diferencia entre una empresa y otra, asimismo, le dará la pauta para sobrevivir o mantenerse en el mercado.

Por lo cual la competitividad se entiende como la capacidad de la empresa de cualquier sector de buscar, lograr y mantener de manera sistémica sus ventajas competitivas que le permitan obtener, soportar y renovar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En este sentido se tiene que reconocer la importancia que tiene la competitividad como área de estudio. El Cuerpo Académico de Productividad, Competitividad y Capital Humano (CA PROCOMCAP), el cual está conformado por un grupo de investigadores, decide contribuir con un documento generado de la exposición de diversos trabajos en el área tanto de competitividad, productividad y capital humano.

De aquí nace la idea de realizar un libro, para generar conocimiento y que a través de éste se comparta todo ese conocimiento y sea de utilidad. Ha sido un arduo trabajo el llegar a su conclusión, en donde cada uno los trabajos seleccionados, realizan una aportación en cuanto a investigaciones efectuados en distintos sectores, proporcionando información valiosa para la consulta no sólo de estudiantes, sino también de maestros, investigadores y empresarios.

Cabe resaltar que en las Memorias del libro se pone de manifiesto el análisis de la competitividad del electrónico y electrónico, Hortícola, del Mueble y la Madera, planeación estratégica urbana, estrategias de Des-internacionalización de las Pymes del calzado y la responsabilidad social como estrategia competitiva.

De igual manera se realiza un análisis del Capital Humano en cuanto a la evaluación del desempeño a través del Método de Escalas Discontinuas, de la selección de personal, el Liderazgo Nivel 5, rasgos psicológicos en el personal directivo, el acoso laboral y el mejoramiento de capital humano a través de los líderes comunitarios.

Asimismo se analiza la productividad a través de la proveeduría local, la productividad de la implementación de un proforma de actualización para elevar el desempeño, producción condicionada a la captura de abulón como factor de desarrollo local y regional.

En tanto que se abordan los temas de el impacto de la contaduría en el desarrollo de las organizaciones, nuevas maneras de generar negocios a través del comercio electrónico, redes productivas y de colaboración en la región de Baja California y la importancia de la prospectiva en las organizaciones ante un mundo complejo, cambiante e incierto.

Invito a los lectores a realizar un análisis a conciencia que los lleve a reflexionar sobre los temas, de igual manera a los investigadores, maestros, estudiantes y comunidad en general, a que continúen participando con sus trabajos y a los miembros y colaboradores del Cuerpo Académico a que continúen con entusiasmo trabajando en sus líneas de investigación para fortalecer a los distintos sectores.

Por último cabe destacar el gran esfuerzo y labor efectuada por parte del Cuerpo Académico de Productividad, Competitividad y Capital Humano, que se refleja en la calidad de los trabajos, experiencias y reflexiones presentados en este primer libro, esto habla de la calidad y excelencia con la cual se manejan sus integrantes, aportando propuestas viables para el crecimiento y desarrollo económico, lo que conlleva al fortalecimiento de nuestro estado Baja California.

Dra. María Virginia Flores Ortiz

Miembro del Cuerpo Académico PROCOMCAP

Facultad de Contaduría y Administración, Campus Tijuana

Universidad Autónoma de Baja California

Octubre 2011

Índice

La estrategia de Des-Internacionalización de las PYMES del Calzado en la Zona Metropolitana de Guadalajara.....	20
<i>Paola N. Velázquez Razo</i> <i>José G. Vargas Hernández</i>	
Identidad Institucional y Responsabilidad Corporativa Desde la percepción de los académicos y estudiantes En una Facultad de nivel superior.....	41
<i>María Lorena Alcocer Gamba</i> <i>Ma. Luisa Leal García</i> <i>Marco Antonio Carrillo Pacheco</i>	
Evaluación del desempeño académico a través del Método de Escalas Discontinuas como herramienta en el programa de Tutorías	60
<i>María Lorena Alcocer Gamba</i> <i>Ma. Luisa Leal García</i> <i>Marco Antonio Carrillo Pacheco</i>	
Análisis de selección de personal en restaurantes de Xalapa Veracruz-México.....	81
<i>Belinda Izquierdo García</i> <i>Julia Aurora Montaña Rivas</i>	
El Marketing de Servicios una herramienta como Estrategia competitiva de las agencias de Viajes de Tijuana, B.C., México.....	105
<i>Omar Ortiz Peimbert</i> <i>María Virginia Flores Ortiz</i>	
La satisfacción del Cliente en el Sector Eléctrico Nacional.....	127
<i>Jorge Miguel Salas Gorayeb</i> <i>Ernesto Flores Hernández</i>	
Análisis del Sector del Mueble y la Madera, bajo el Modelo de Competitividad Sistémica: en la Región Tijuana, Rosarito y Tecate, B.C., México.....	154
<i>Alfonso Vega López</i> <i>María Virginia Flores Ortiz</i> <i>Edgar Armando Chávez Moreno</i>	

La profesionalización como factor de competitividad en las empresas de Sector Industrial en Tijuana, B.C., México.....	174
<i>Alfonso Vega López</i> <i>María Marcela Solis Quinteros</i>	
Responsabilidad Social, estrategia para la competitividad De la organización Hortícola.....	200
<i>Guillermina Verdugo López</i> <i>Carmen Camacho Castro</i> <i>Arcelia Araujo Aldrete</i>	
El Clima Organizacional como factor de competitividad En las empresas de comida rápida de Tijuana, B.C.....	212
<i>María Virginia Flores Ortiz</i> <i>Alfonso Vega López</i> <i>Lilia Esther Villanueva Martínez</i>	
Integración de Proveduría Local a la industria maquiladora Sector Electrónico en Tijuana, B.C., México.....	233
<i>María Marcela Solis Quinteros</i> <i>Omair Cecilia Martínez Moreno</i>	
Liderazgo Nivel 5 en las Instituciones del Sector Público De Tecate, Baja California, México.....	250
<i>Edgar Armando Chávez Moreno</i> <i>María Virginia Flores Ortiz</i> <i>Alfonso Vega López</i>	
Determinación de Estrategias para la Competitividad de la empresa Mercado Río Grande.....	272
<i>Martha Paola Zayas Valdez</i> <i>Janette Brito Laredo</i>	
Hacia una metodología para la enseñanza de Competencias Directivas.....	293
<i>Fermín Guevara de la Rosa</i> <i>Daniel Águila Meza</i> <i>Ana Bertha Plascencia López</i>	
La Nueva Modalidad de la Facturación Electrónica le resta Competitividad a las Micro Empresas de la Industria Restaurantera de Culiacán.....	311
<i>Arcelia Araujo Aldrete</i> <i>Guillermina Verdugo López</i> <i>Carlos Mario Morales Monarrez</i>	

La Competitividad de las Empresas Transportistas Sinaloenses en el Comercio Internacional.....	332
<i>Carlos Mario Morales Monarrez</i>	
<i>Rubén Miranda López</i>	
<i>Arcelia Araujo Aldrete</i>	
La Práctica del Liderazgo en el rol de género. Situación Empresarial en Xalapa Veracruz-México.....	351
<i>Belinda Izquierdo García</i>	
Correlación de la relaciones interpersonales en el Desempeño de los empleados de Office Depot Sucursal 424.....	373
<i>Claudia Beatriz Enríquez Hernández</i>	
<i>José Noel García Andrade</i>	
<i>Norma Alicia Riego Azuara</i>	
Rasgos Psicológicos del Grupo Empresarial la Torre.....	395
<i>Cecilio Juárez Osorio</i>	
<i>José Noel García Andrade</i>	
<i>Leticia Gutiérrez Serrano</i>	
Internet como herramienta de Competitividad en los Futuros profesionistas en Mercadotecnia de la FTM de la UABC.....	420
<i>Isaac Cruz Estrada</i>	
<i>Omar Leonardo Valladares Icedo</i>	
<i>Margarita Ramírez Torres</i>	
Estudio del Clima Laboral en Instituciones Financieras.....	443
<i>Edith Patricia Borboa Álvarez</i>	
<i>Jorge Enrique Huerta Gaxiola</i>	
<i>Luis Enrique Valdez Álvarez</i>	
Acoso Laboral en Instituciones Educativas.....	474
<i>Rosarura Villacorta Lacave</i>	
<i>Yessica Selene Parra del Río</i>	
Modalidad Semiescolarizada en la Educación Superior Como Ventaja Competitiva en el Desarrollo del Talento Humano en Sector Gobierno para Ensenada Baja Cali- Fornia México.....	487
<i>Francisco Galicia Frías</i>	
<i>Faustino Galicia Frías</i>	
<i>Rodolfo Novela Joya</i>	

Modernización y Cambio en Organizaciones Industriales.....	503
<i>María del Socorro Borboa Quintero</i>	
<i>Dalia María Cuadras Borboa</i>	
<i>Mario Mitzuo Bueno Fernández</i>	
El mejoramiento del Capital Humano a través del Trabajo con líderes comunitarios, la experiencia de Baja California.....	526
<i>Lilia Esther Villanueva Martínez</i>	
El Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad organizacional.....	547
<i>Ignacio Alejandro Mendoza Martínez</i>	
<i>Blanca Rosa García Rivera</i>	
<i>Rubén González Mora</i>	
Transversalidad a través de la participación colaborativa en el aula: Ejercicio de Reflexión para el Turismo Alternativo.....	568
<i>Ma. Del Carmen Milagros Morfín Herrera</i>	
<i>María Evelinda Santiago Jiménez</i>	
Modelo de Auditoría de Conocimiento y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC): Competitividad de las Empresas.....	587
<i>Fridzia Izaguirre Díaz de León</i>	
<i>Heleodoro Sotelo Sánchez</i>	
<i>José Luis Gaxiola Castro</i>	
El Control Interno y la Rentabilidad Económica Como Estrategia de Crecimiento Económico, en PYMES Campechanas. Sector Manufacturero.....	613
<i>Luis Alfredo Argüelles</i>	
<i>Armando Aké Rodríguez</i>	
<i>Román Alberto Quijano García</i>	
Propuesta de un Método de Análisis de la Cultura Organizacional en las Organizaciones del Sector Público Costarricense.....	635
<i>Raudin Esteban Meléndez Rojas</i>	
<i>Randall Ramírez Loría</i>	

Factores que determinan la competitividad Sistémica Internacional en la Industria Maquiladora del Sector Electrónico en Tijuana, Baja California, México.....	662
<i>Rodolfo Martínez Gutiérrez</i>	
<i>Santos López Leyva</i>	
Innovación Tecnológica en los ambientes virtuales de enseñanza-aprendizaje para docentes competitivos.....	681
<i>Araceli Romero Romero</i>	
<i>María de Lourdes Hernández Prieto</i>	
<i>Gabriela Gaviño Ortiz</i>	
Identidad Organizacional y Calidad en la Educación Superior: Caso Universidad de Occidente.....	706
<i>Xóchitl López Camacho</i>	
<i>Mónica Sánchez Agramón</i>	
<i>Lorena Guadalupe Castro Almeida</i>	
Gestión del Talento mediante la orientación personalizada en el programa de tutoría académica en la UAPCI de la UAEM.....	724
<i>Gabriela Gaviño Ortiz</i>	
<i>María de Lourdes Hernández Prieto</i>	
<i>Araceli Romero Romero</i>	
Servicio al Cliente: como estrategia para competir en las PYMES del Sector Comercio en Tijuana, B.C.....	740
<i>Cristina Delgado Martínez</i>	
<i>Nancy Imelda Montero Delgado</i>	
Diagnóstico de Clima Organizacional en la Comisión Estatal de Servicios Públicos de Tecate.....	761
<i>Janette Brito Laredo</i>	
<i>Ana Cecilia Bustamante Valenzuela</i>	
<i>Sosima Carillo</i>	
La productividad de la implementación de un Programa de actualización docente en el asesoramiento académico en entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje de la Universidad Autónoma del Estado de México.....	779
<i>Araceli Romero Romero</i>	
<i>Claudia Martínez Cobo</i>	
<i>Mayela Anita García Palmas</i>	

Estudio de Calidad de Vida Laboral en empresas de Hospedaje. Estudio de caso.....	802
<i>Hugo Manuel López Hernández</i>	
<i>Anel Yadira Pérez Melo</i>	
<i>José Octavio Molina German</i>	
El rol del estilo de liderazgo, el empowerment y el Esquema de compensación variable en la efectividad Organizacional de las empresas.....	820
<i>Adriana Segovia Romo</i>	
<i>Joel Mendoza Gómez</i>	
Humanismo digital, como propuesta competitiva de una nueva visión de los asesores de la UAEM en Modalidades alternativas.....	837
<i>María de Lourdes Hernández Prieto</i>	
<i>Felissa Yaerim López</i>	
<i>Leticia Carolina Cortés López</i>	
Planeación estratégica urbana, herramienta para La Competitividad.....	852
<i>Alonso Hernández Guitrón</i>	
<i>María Chávez Pérez Banuet</i>	
Desarrollo de un Programa de Extensión Universitario para incrementart el crecimiento del Capital Humano en las organizaciones del Valle de Toluca, 2011.....	866
<i>Eva Martha Chaparro Salinas</i>	
<i>Julio Álvarez Botello</i>	
<i>Juan Alberto Ruiz Tapia</i>	
Diseño de un Modelo de Sistemas de Gestión Integral para instituciones de Educación Superior (IES) en México como mecanismo de Competitividad, caso de Estudio Facultad de Contaduría y Administración (FCA), UAEM., 2011.....	879
<i>Julio Álvarez Botello</i>	
<i>Eva Martha Chaparro Salinas</i>	
<i>Juan Alberto Ruiz Tapia</i>	
Uso de un simulador de negocios como herramienta de aprendizaje para desarrollar la competitividad y la toma de decisiones en el Capital Humano de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.A.E.M, 2011.....	892
<i>Susana Ruíz Valdés</i>	
<i>Adriana Ruíz Valdés</i>	
<i>Felisa Yaerim López Botello</i>	

El Capital Humano en la relación Orientación Estratégica- Desempeño de negocios artesanales en un ambiente de Crisis en Oaxaca, México.....	908
<i>Luis Mendoza Ramírez</i> <i>Arcelia Toledo López</i>	
Impacto de la Contaduría en el desarrollo de las Organizaciones.....	938
<i>Óscar Ramon Sánchez López</i> <i>Daniel Águila Meza</i> <i>Estela Leonor Venegas González</i>	
Nuevas maneras de generar negocios a través del Comercio Electrónico. Arrendamiento de Procesos.....	957
<i>Faustino Vázquez Limón</i> <i>Manuel Villegas Izaguirre</i>	
Modelo Estratégico para enfrentar el cambio en las Universidades Públicas Estatales-Caso Facultad de Ciencias Administrativas.....	980
<i>Lucía Elizabeth Algrávez Uranga</i>	
Usurpación del Capital Humano en el campo de la Comunicación Gráfica.....	1005
<i>Ervey Leonel Hernández Torres</i> <i>Hildelisa Karina Landeros Lorenzana</i> <i>Isabel Salinas Gutiérrez</i>	
Implementación de una ADL en el Estado de Cam- peche, México.....	1020
<i>Myrna Delfina López Noriega</i> <i>Lorena Zalthen Hernández</i> <i>Leticia Liñan González</i>	
Competitividad Empresarial desde el Valor Económico Agregado (EVA) en el Sector Industrial de alimentos en Culiacán, Sinaloa, México. Periodo: 200-2006.....	1033
<i>Deyanira Bernal Domínguez</i> <i>Rubén Miranda López</i> <i>Luis Vicente Ovalle Toledo</i>	
Educación superior y ciencia y tecnología en el área Metropolitana de Puebla: Realidades y desencuentros de la competitividad. Una revisión reciente.....	1050
<i>Rubén Ortigoza Limón</i> <i>José Antonio Sánchez Navarro</i>	

Indicadores Financieros Sectoriales de México: 2004-2008.....	1073
<i>Deyanira Bernal Dominguez</i>	
La manufactura esbelta como detonante en el Aumento de la productividad de sector porcícola de la región Sur de Sonora.....	1087
<i>Ernesto Ramírez-Cárdenas</i> <i>Arnulfo Aurelio Naranjo Flores</i>	
Redes productivas y de colaboración en la región de Baja California: El caso de las PYMES en el Clúster de productos médicos.....	1102
<i>Linda Espinosa Miranda</i>	
Las necesidades de Capacitación de empresarios de MIPYMES del Valle de Mexicali y la demanda de capacitación de los mismos, en el semestre 2011-1.....	1127
<i>Marcela Reyes Pazos</i> <i>Oscar Reyes Sánchez</i> <i>Elizabeth Gómez Sánchez</i>	
Producción Condicionada en la captura de abulón: Un factor de desarrollo local en regiones de la pe – nínsula de Baja California, 1960-2009.....	1147
<i>María de Jesús Montoya Robles</i> <i>Luciano De la Rosa Gutiérrez</i> <i>Verónica De la O</i>	
La importancia de la prospectiva en las organizaciones un mundo complejo, cambiante e incierto.....	1168
<i>Alberto Valdés Cobos</i> <i>Eduardo Fernández Guzmán</i> <i>Héctor Danel Vega Macías</i>	
La Innovación Tecnológica como elemento generador de valor en la mejora de proceso, aplicada en la admi- nistración de un centro de cómputo. Caso UABC.....	1191
<i>Anneliesse Margarita Crabtree García</i> <i>Karina Raya García</i> <i>Elizabeth Ojeda Orta</i>	

Introducción

La globalización ha incrementado la competencia entre las empresas, el principal problema al que se enfrentan las organizaciones radica en aprovechar los nuevos recursos y mercados, creado una ventaja competitiva que los diferencie de sus competidores analizando el contexto que día a día representa el incremento de competencia mundial.

Ganeshan (2004), menciona que para superar los retos cada vez más complejos y ambiciosos que plantea la globalización, las empresas necesitan apoyo gubernamental e institucional. Un enfoque en tres componentes puede ayudarles a crear y consolidar su competitividad: una colaboración más estrecha entre las empresas y los gobiernos: una integración eficaz en redes de los organismos nacionales encargados de la cadena de valor y un aprovechamiento óptimo de las nuevas tecnologías.

Asimismo las organizaciones se enfrentan de manera continua a cambios invariables del entorno a los cuales deben adaptarse lo más rápido posible para sobrevivir, una vez más cabe resaltar la importancia de que las empresas identifiquen y desarrollen ventajas competitivas para ofrecer productos o servicios de excelente y alta calidad.

Por consiguiente una organización se considera que es competitiva cuando tiene la capacidad para producir bienes y/o servicios de calidad, los cuales logren una posición y aceptación en el mercado global de los consumidores y por ende que este se sienta satisfecho por la decisión de haber elegido dicho producto o el servicio que se le brinda.

Se debe tomar en cuenta que en el mercado actual la subsistencia y el éxito de una empresa además de depender de la calidad de sus productos y/o servicios, radica en la cooperación de la cadena de distribución, en la cual intervienen otras organizaciones, por lo cual no se debe pensar en desaparecer a la competencia, sino en el crear alianzas estratégicas.

Por consiguiente las alianzas estratégicas han demostrado que nuestros competidores a los que consideramos y vemos como enemigos, resultan ser los mejores maestros y al ser nuestros aliados se logra el crecimiento y el desarrollo de ambas empresas, buscando el ser más flexibles y la mejora continua.

Ya que uno de los retos a los que se enfrentan las organizaciones es a elevar su productividad, así como a mantener la calidad de sus productos y/o servicios y por lo tanto a bajar sus costos, lo que las lleva a incrementar su efectividad, siendo un factor importante para que puedan sobrevivir en el mercado tanto a nivel nacional como mundial.

Ahora bien si nos centramos al interior de la empresa y de los empleados que laboran en ella, ese personal debe estar calificado, por consiguiente se traduce en un capital humano competitivo, lo que lleva a un grado de calificación y especialización más elevado de la oferta, en un mercado altamente competitivo

Por lo tanto se debe desarrollar al personal dentro de un esquema integrador, es decir, en el cual la organización sea vista como un todo, en donde tanto la misión, visión, filosofía y valores se compartan y estén alineados con los objetivos tanto profesionales como personales del empleado, para lograr que de manera conjunta el alcanza los mismos, traduciéndose en una estrategia de gran importancia para la empresa.

Todo lo anterior radica en reposa en la adopción de una política y valores acordes, que permitan su implementación en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza, buscando beneficio de ambas partes.

“La competitividad y el capital humano como generadores de riqueza”

Propuesta de un Método de Análisis de la Cultura Organizacional en las Organizaciones del Sector Público Costarricense

Raudin Esteban Meléndez Rojas.
Randall Ramírez Loría.

Resumen

En los últimos años, el campo de estudio de la administración se vio afectado por un concepto novedoso, que incidió en la forma tradicional de analizar y comprender el funcionamiento de la organizaciones. Diversos corrientes introducen en el campo de la Teoría de la Organización el concepto de cultura organizacional, como un mecanismo afectivo que influye directamente en el desenvolvimiento de las organizaciones.

Diversos autores que se iniciaron en el estudio del fenómeno cultural, ensayaron una serie de teorías e hipótesis que trataban de hacer más comprensible el tema en cuestión. Sin embargo, a partir de investigaciones preliminares, se comprobó que el campo de estudio de la cultura organizacional es muy poco conocido y mucho menos trabajado sistemáticamente en Costa Rica. En el contexto de las organizaciones públicas costarricenses es aún más escaso el bagaje de publicaciones a nivel conceptual y metodológico que se pueden encontrar para su análisis.

Por ese motivo, en la investigación se procedió a la generación y propuesta de un **“Método de Análisis de la Cultura Organizacional en las Organizaciones del Sector Público Costarricense”**. Al final se describen las conclusiones de la propuesta metodológica.

Palabras clave. Cultura organizacional, Propuesta metodológica, y Competitividad - Productividad.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el campo de estudio de la administración se vio afectado por un concepto novedoso, que incidió en la forma tradicional de analizar y comprender el funcionamiento de las organizaciones. Varias corrientes de pensamiento establecieron una manera especial de estudiar y comprender los fenómenos culturales. A partir de investigaciones y publicaciones en el campo de la sociología, la psicología y la antropología social, se formularon teorías, hipótesis y axiomas sobre la cultura y su influencia en el comportamiento de los seres humanos.

Este interés por la cultura irrumpirá, posteriormente, en el campo de la administración, transformándose en un concepto novedoso, íntimo y fundamental para la comprensión del comportamiento organizativo, dando origen a la noción de “cultura organizacional”.

Diversas corrientes introducen en el campo de la Teoría de la Organización el concepto de cultura organizacional, como un mecanismo afectivo que influye directamente en el desenvolvimiento de las organizaciones. La cultura organizacional sirve de marco de referencia y da las pautas acerca de cómo las personas deben de conducirse en la maquinaria administrativa. Esta nueva dimensión de análisis del comportamiento organizacional le concedió a la administración en general, y a la administración pública en particular, nuevos elementos para su comprensión, y para la explicación de fenómenos, que hasta ese momento, se resistían ante los métodos y técnicas que tradicionalmente se aplicaban para la comprensión de ciertas situaciones y manifestaciones al interior de las organizaciones. De esta forma, el nuevo concepto amplió las fronteras del conocimiento y permitió aprender a mirar de un modo diferente a las organizaciones, arrojando una luz que infunde riqueza y diversidad en su análisis.

A partir de investigaciones preliminares realizadas por los proponentes, se comprobó que el campo de estudio de la cultura organizacional es muy poco conocido y mucho menos trabajado sistemáticamente. En el contexto de las

organizaciones públicas costarricenses es aún más escaso el bagaje de publicaciones a nivel conceptual y metodológico que se pueden encontrar, y aunque con frecuencia el tema es mencionado a nivel de diagnósticos y referencias relacionadas con el análisis de las organizaciones del Estado, realmente es muy escaso lo que se puede apreciar de avance en su conocimiento y tratamiento.

Debido a que el campo de la cultura organizacional es muy poco conocido y mucho menos trabajado sistemáticamente en Costa Rica, se intentó generar por medio de una investigación, un instrumento de trabajo que solventara la ausencia de producción conceptual y metodológica en este campo.

Antes de proceder a explicar en detalle el método de trabajo propuesto para el análisis de la cultura organizacional, deben tenerse presente algunas consideraciones básicas señaladas por Palacios Echeverría en su obra: Investigación Administrativa (2006), que son:

- a. La conformación estructural y la adscripción funcional de las organizaciones públicas son el resultado de procesos evolutivos internos y de la influencia de variables externas sobre estas organizaciones.
- b. Las variables externas se caracterizan por estar en continuo cambio, y en algunos casos llegan al nivel de turbulencia, sin embargo es factible identificarlas, tipificarlas y categorizarlas.
- c. Los procesos internos siguen esquemas más o menos identificables que dependen de variables internas, las cuales, a su vez, se vinculan con las variables externas en su evolución.
- d. La organización pública existe como sistema abierto respecto del medio, pero también tiene procesos de cierre, en la medida en que los grupos que la componen protegen sus intereses y la propia organización desarrolla su cultura y sus rasgos de identidad. Por lo tanto, el aspecto de cultura organizacional no puede estar dissociado del análisis prospectivo.

La cultura organizacional constituye una memoria que le da un significado a las experiencias de sus miembros, orientando los esfuerzos y estrategias de la organización. El conocimiento de la cultura les permite a los individuos identificarse con los objetivos y metas institucionales, brindándoles una serie de pautas para su adecuada conducción en el aparato administrativo. Al respecto, existen varios ejemplos de situaciones en las cuales la cultura debe ser objeto de una atención especial:

1. Cuando una organización enfrenta dificultades, se hace patente la necesidad de suscitar cambios que tiendan a maximizar los elementos positivos o a minimizar los negativos. Sin embargo, hay que considerar que las culturas tradicionales son más propensas a rechazar los cambios, debido a las fuertes resistencias que buscan defender y mantener el statu quo.

2. Cuando una organización ha experimentado un crecimiento acelerado, la cultura original puede que sea lo más apropiada, según las nuevas características de tamaño y complejidad. Esto debido a que, cuando una organización crece, evoluciona a un nuevo estadio o fase de desarrollo, que involucra un estilo administrativo determinado y un conjunto de procesos e instrumentos de trabajo acordes con la nueva realidad organizacional.

3. Cuando se planifican cambios tecnológicos y cambios estructurales importantes, tales como: nuevas formas para la estructura de la organización, para la realización de sus funciones, cambios en los instrumentos de trabajo utilizados, así como en la búsqueda de nuevos valores y actitudes para los miembros del organismo; se debe tener en consideración que al producirse un cambio en las características formales de la organización, como son las modificaciones en los objetivos, políticas y estrategias, así como en los métodos de trabajo, se involucran, además, transformaciones en las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la organización. Además, la cultura está íntimamente ligada con la estructura, por cuanto la estructura constituye un conjunto de relaciones ordenadas entre los diversos integrantes de una organización, y la cultura refleja el conjunto de valores, creencias y tradiciones compartidos por ellos. De allí que la

cultura se modifica a medida que las relaciones entre los miembros de una organización varían en espacio y tiempo.

4. Cuando se presenta la existencia de conflictos entre la cultura de la organización y los valores que impone el entorno. Las organizaciones, en su constante interacción con el medio ambiente, pueden requerir algún cambio, producto de las nuevas demandas planteadas por la sociedad circundante. En varias ocasiones, la clientela exige que la organización se comporte de manera diferente a su cultura.

5. Cuando las actividades de la organización se amplían a otros niveles territoriales, más extensos que los originales, producto de la internacionalización. En esta situación, las organizaciones deben adoptar su cultura a las exigencias y características del entorno del cual van a formar parte.

Pero, a pesar del rol protagónico que desempeña la identificación y discernimiento de la cultura en el ámbito organizativo, se plantea un problema para efectos de su reconocimiento y análisis. La cultura, pese a estar siempre presente, y de ejercer una considerable influencia en el funcionamiento de las organizaciones y de sociedades enteras, resulta difícil de identificar y captar.

Algunos autores como Davis, Robbins, Hofstede, Osborne y Plastrick, Abravanel, Allaire, Firsirotu, Thevenet entre otros, realizaron ensayos y recomendaciones sobre diversos aspectos (muy genéricos, en realidad) que se deben identificar para la interpretación de la cultura organizacional, los cuales de hecho sirven como guías generales; no obstante, la realidad demuestra que hasta el momento no se ha desarrollado un método para estudiarla en las organizaciones que componen el sector público costarricense, por lo cual pareció lo más adecuado generar un Método de Investigación que facilitara el análisis de la cultura organizacional en dicho ámbito.

Objetivos y Preguntas de Investigación.

Con la realización de esta propuesta metodológica se persigue como objetivo general el desarrollo de un método de trabajo para el análisis de la cultura organizacional en las instituciones del sector público costarricense, procurando solventar la ausencia de producción conceptual y metodológica en este campo.

El objetivo básico de esta propuesta se plasmó en tres objetivos secundarios, que son los siguientes:

- 1) Definir los fundamentos teóricos y metodológicos para el análisis de la cultura organizacional en las instituciones públicas y así definir los principales conceptos, categorías, variables e indicadores sobre los cuales basar el método, en el sentido de que ellos son los determinantes de la cultura organizacional.
- 2) Seleccionar las técnicas que parezcan más idóneas, según la naturaleza del elemento a investigar, que puedan considerarse más apropiadas para la obtención, estructuración y análisis de la información.
- 3) Generar un instrumento de análisis que permita extraer el conocimiento utilizado por los miembros de la organización para percibir, clasificar e interpretar fenómenos y comportamientos, y la forma en que han llegado a compartir un sentido común de la realidad.

El tema se desarrolló tomando en consideración una estructura taxonómica que incluye: conceptos, categorías y variables. El concepto central utilizado gira alrededor de la Cultura Organizacional. Posteriormente se realizó una categorización de los factores endoestructurales y exoestructurales que determinan la cultura de un organismo.

De esta forma, el problema de investigación se planteó a través de un objetivo general, tres objetivos específicos, así como por tres preguntas de investigación asociadas a esos objetivos secundarios, que son las siguientes:

a) ¿Las organizaciones del sector público, al igual que las organizaciones del sector privado, pueden ser susceptibles de verse influenciadas por diversos factores en la generación de una cultura organizacional particular?

b) ¿Se han realizado a nivel de las organizaciones públicas costarricenses, suficientes estudios sobre cultura organizacional como para concluir que existe un método, que incluya unas técnicas apropiadas, el cual ha sido aplicado de manera genérica, con buenos resultados?

c) ¿Y en caso contrario, existe la posibilidad de diseñar un método de investigación sobre cultura organizacional para las instituciones públicas, al no encontrarse experiencias previas?

Dado que las organizaciones públicas se ven afectadas por los mismos o mayores elementos que las organizaciones privadas en la construcción de su cultura organizacional, y que no existe un método definido para su estudio, aunque el conocimiento básico sobre cultura y sobre metodología de investigación existen, se ofreció la posibilidad de diseñar un método de investigación que pudiera ser posteriormente aplicado, subsanando esta deficiencia.

Enfoque teórico de la Investigación.

A partir del planteamiento del problema objeto de estudio, se sustentó teóricamente la propuesta, iniciando con el concepto de cultura.

Concepto de Cultura.

La cultura, a través de la historia del hombre, mezcla ciertos rasgos y particularidades espirituales y afectivas, los cuales caracterizan a una sociedad o a un grupo determinado de individuos en un período de tiempo dado. Este concepto aglutina modos de vida, formas de percibir e interpretar el mundo. Agrupa ceremonias, arte, invenciones, sistemas de valores, actitudes, tecnologías, tradiciones y creencias.

Aunque este concepto ha estado presente desde la aparición del ser humano en la Tierra, los primeros en escudriñar el campo de estudio de la cultura, fueron los sociólogos, los psicólogos y los antropólogos sociales, quienes han presentado variadas teorías, hipótesis y axiomas acerca del fenómeno cultural. Estas ramas de las ciencias sociales formulan dos corrientes de pensamiento que explican, según su punto de vista, los conceptos de cultura. Al respecto, los autores Abravanel, Allaire y Firsirotu, en su publicación: *Cultura Organizacional* (1992) afirman que: *hacemos una distinción fundamental entre los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema socioestructural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas*. Las dos corrientes de pensamientos anteriormente señalados, poseen una manera especial de estudiar y comprender los fenómenos culturales.

Según estos autores, la cultura como sistema socioestructural: *“integra el dominio cultural y el dominio social en un solo sistema y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa, el comportamiento es la expresión de ese sistema sociocultural”*. Por su parte, la cultura como sistema de ideas es definida por los autores como: *“el sistema de ideación o formación de ideas que incluye cuatro conceptos muy diferentes entre sí, pero que tienen en común el principio de un dominio cultural distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognoscitivos. Tres de estas escuelas de pensamiento proponen que la cultura se sitúa en el espíritu de los portadores de la cultura”*. Cada una de estas dos corrientes de pensamiento posee cuatro escuelas con una visión diferente de la cultura, las cuales se describen a continuación:

Cuadro No. 1: Corrientes Conceptuales para la interpretación de la Cultura.

1.1. La Cultura como parte integrante de un Sistema Socioestructural.

Escuela	Considera la cultura como
Funcionalista	<i>Mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante la búsqueda de la satisfacción personal</i>
Estructuralista-Funcionalista	<i>Mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso.</i>
Ecológica-Adaptacionista	<i>Un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirve para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos.</i>
Histórica-Disfuncionalista	<i>Configuraciones o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas, nacidas de circunstancias y procesos históricos.</i>

Fuente: Elaboración propia.

1.2. La Cultura como parte integrante de un sistema de ideas.

Escuela	Considera la cultura como
Congnoscitiva	<i>Sistema de conocimientos, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar. Producto del conocimiento humano que sirve para organizar las experiencias concretas.</i>
Estructuralista	<i>Sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos el espíritu. Consecuencia de procesos mentales subconscientes sobre una base común a todos los seres humanos.</i>
Equivalencia mutua	<i>Conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos interactuantes en un medio social dado.</i>
Simbólica o semiótica	<i>Sistema de significados o símbolos colectivos como ideaciones colectivas según las cuales los actores sociales interpretan sus experiencias y orientan su comportamiento.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Los conceptos de cultura analizados anteriormente, irrumpen posteriormente en el campo de la administración, integrando los conceptos de cultura a la teoría organizacional y a las obras que tratan el tema de la Gerencia. De esta forma, las organizaciones son analizadas a partir de dos corrientes conceptuales claramente definidas. En primer lugar, se consideran las Organizaciones como Sistemas Socioestructurales. En segundo lugar, las culturas organizacionales son comprendidas como Sistemas de Ideas. Al respecto Allaire y Firsirotu (1992) consideran que: *“por un lado, las organizaciones se consideran, de manera más o menos explícita, como sistemas socioculturales. Sus componentes ideacionales (es decir, sus esquemas colectivos de significados y valores, sus sistemas de*

conocimientos y creencias), se funden y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado, según su concepción holística de la organización”. Todas las escuelas que conforman esta corriente de pensamiento tienen una convicción común, según Allaire y Firsirotu (1992), la cual dice así: “...las organizaciones son sistemas socioculturales que reflejan o deberán reflejar las necesidades de sus miembros en sus formas, estructuras y procedimientos gerenciales. Por consiguiente, en gran medida, la organización llega a ser la expresión social de las necesidades de los miembros (o de ciertos miembros)”.

Cuadro No. 2: Corrientes Conceptuales para la interpretación de la Cultura Organizacional.

2.1. La Cultura Organizacional como parte integrante de un Sistema Socioestructural.

Escuela	Considera la Cultura Organizacional
Funcionalista	<i>Como un teatro para la escenificación de las necesidades humanas. Las organizaciones, como sistemas socioculturales, deben reflejar en sus formas, estructuras, políticas y procesos, el hecho de que el hombre tiende hacia la satisfacción de sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.</i>
Funcional-Estructuralista	<i>Las organizaciones son sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades, y cuyas relaciones con su medio pueden definirse como interacciones funcionales. Y están profundamente infiltradas por los valores del sistema social ambiental, aunque no impiden el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías y características específicas en su interior.</i>
Ecológico-Adaptacionista	<i>Las organizaciones son sistemas socioculturales que toman formas variadas a medida que se adaptan a las características influyentes del ambiente, influyen en él, y nacen y mueren a merced de las circunstancias ecológicas. Como productos de su interacción dialéctica, las</i>

	<i>organizaciones reflejan en diversos grados los valores y la cultura de la sociedad, aunque pueden constituir subculturas dentro de la sociedad.</i>
Histórico-Disfuncionista	<i>Las formas, las estructuras y los procesos propios de las organizaciones reflejan el origen particular y las circunstancias históricas de su desarrollo.</i>

Fuente: Elaboración propia.

2.2. La Cultura como parte integrante de un Sistema de Ideas.

Escuela	Considera la cultura como
Cognoscitiva	<i>La cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistema de conocimientos que contiene todo lo que es necesario creer o saber, a fin de comportarse de una manera aceptable para los miembros de la sociedad. De ella se derivan el clima organizacional y el aprendizaje organizacional.</i>
Estructuralista	<i>Las formas, las estructuras y los procesos organizacionales, a pesar de las manifestaciones aparentes muy variadas, son sólo en realidad permutaciones o transformaciones de los mismos procesos universales y subconscientes asociados al funcionamiento mental.</i>
Equivalencia mutua	<i>La cultura es un sistema de cogniciones que permite a los empleados predecir mutuamente sus comportamientos y a así funcionar en sociedad, a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes (rechazando la interpretación de que los valores, creencias, percepciones y creencias son compartidos)</i>
Simbólica	<i>La cultura organizacional es un producto del espíritu. En virtud de la conjunción particular de su génesis, de su pasado, de su contexto</i>

	<i>sociocultural, de su tecnología y de la influencia de los antiguos dirigentes, pueden crear y mantener su propio sistema de símbolos y significados, en gran parte, compartidos por los miembros de la organización. No constituyen realidades concretas y objetivas, son más bien invenciones sociales o construcciones que emergen de una decodificación continua que hacen los actores de sus acciones e interacciones.</i>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, en esta investigación se asumió la posición teórica sobre el tema de cultura organizacional a partir de la corriente socioestructural, y basándose en la definición aportada por los autores Allaire y Firsirotu (1992) que señalan lo siguiente: *“la cultura organizacional es un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. La cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente, utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacionales y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones”*.

El autor Palacios (2006) complementa esta definición al afirmar que: *“la cultura organizacional es un subsistema, como la tecnología, las estructuras, los productos y los individuos que la componen, que caracterizan la personalidad y la identidad de una organización, la cual está integrada por:*

- ↳ *Valores (lo que la organización considera que es el bien y el mal)*
- ↳ *Ritos (comportamientos para la celebración de acontecimientos notables, momentos críticos emocionalmente significativos)*

- ↳ *Símbolos materiales u orales (que resumen un sentimiento que la organización estima importante y representativo de aquello en lo que cree, de sus formas de funcionamiento o de su identidad).*
- ↳ *Mitos (recuerdos de sucesos importantes, reales, magnificados o simplemente legendarios).*

Las definiciones anteriores enmarcan tres realidades que deben considerarse para la interpretación de la cultura organizacional:

1. Los valores y las características de la sociedad circundante son transformados hacia la cultura de la organización.
2. El pasado de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes, generan la cultura de la organización.
3. Los factores de contingencia, como la tecnología, las características de la industria (campo de acción), etc, colaboran en la generación de la cultura organizacional.

Relación entre los conceptos de cultura organizacional, calidad, productividad y competitividad en el sector público y el sector privado.

Las exigencias de convivir en mercados cada vez más globalizados, implica para las organizaciones el desarrollar la habilidad de mejorar la productividad y la competitividad. Las organizaciones han utilizado diferentes formas a lo largo del tiempo para lograr este objetivo: *capacitaciones, implementación de sistemas, planeación estratégica, charlas, asesorías, talleres de sensibilización*, entre otros. Hay una búsqueda constante por desarrollar un proceso de mejora continua, que está íntimamente relacionado con el tema de la calidad. Para el tema de calidad podemos encontrar varias versiones, para Cantú (2004): *“Calidad es que un producto se adecuado para su uso. La calidad puede por lo tanto entenderse como la ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”*. Otra definición la aporta la norma ISO-900:2005, que define calidad como *“el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”*.

Se desprende de las anteriores definiciones que la calidad está determinada por el cliente o usuario final, específicamente sobre su opinión en determinados servicios o productos que brindan las organizaciones y que implica su aceptación o rechazo. Las organizaciones de carácter privado buscan, por lo tanto, el lograr esta aceptación por cuanto implica un factor clave e imprescindible para la supervivencia en mercados cada vez más exigentes y globalizados.

Como se analizó anteriormente a nivel organizacional, la cultura tiene una cuota altísima de responsabilidad en lo que respecta al comportamiento de grupos y naciones. El reto es tratar de fomentar una cultura de cooperación mediante equipos de trabajo autodirigidos, orientados a una cultura de calidad. Al respecto Cantú (2004) menciona: *cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión*. Por su parte, Rafael Guízar Montúfar (2008) señala en la obra: Desarrollo Organizacional, que la cultura organizacional *“es el 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”*.

Dado que la productividad se enfoca en lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos, se hace latente el papel que la cultura organizacional desempeña en el seno de las organizaciones, pues se puede constituir en un factor clave para el éxito o el fracaso de los procesos de mejora continua. La calidad y la satisfacción del cliente o usuario son por lo tanto factores claves de la competitividad. Gutiérrez (2010) señala que: *“La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores”*. Para las empresas, temas como la calidad del producto (*atributos, tecnologías, funcionalidad, durabilidad, prestigio, confiabilidad*), calidad en el servicio (*tiempo de entrega, flexibilidad, disponibilidad, garantía, asistencia técnica, atención*) y precio (*descuentos, formas de pago, margen de utilidad, costos totales, valor agregado*) son factores claves de éxito.

Estos aspectos también son importantes para las organizaciones estatales, debido a que éstas deben buscar la prestación adecuada de los servicios públicos, optimizando sus recursos, protegiendo el patrimonio público, y garantizando la eficiencia y la eficacia en sus operaciones, o dicho de otra manera, siendo productivas.

Además, debe tenerse presente que en la dinámica de Estado, Mercado y sociedad civil, se requiere de un aparato público que cuente con organizaciones productivas en el manejo y uso de sus recursos (eficaces y eficientes), que brinden servicios de calidad a los usuarios o destinatarios finales, y que de esta forma, se constituyan en motor del desarrollo local, regional y nacional, trabajando de la mano con el sector privado y las comunidades.

Conceptos, categorías y variables de investigación.

La estructura taxonómica propuesta en el plan de trabajo para el análisis de la cultura organizacional se expone en el siguiente cuadro sinóptico:

Cuadro No. 3: Conceptos, categorías y variables de investigación en el campo de la cultura organizacional.

Concepto	Categorías	Variables	Indicadores
Cultura Organizacional	Exoestructurales	Entorno Político	-Sistema Político. -Nivel de estabilidad. -Sistema Legal.
		Entorno Económico	-Sistema Económico. -Estructura competitiva. -Estructura de demanda.
		Entorno Tecnológico	-Desarrollo Tecnológico. -Infraestructura. -Capacidad de producción.

			-Nivel de profesionalización y capacitación.
		Entorno Social	-Pautas Sociales. -Culturas y subculturas. -Hábitos y costumbres. -Fijaciones y resistencias sociales. -Pautas demográficas, de urbanización y hacinamiento -Nivel de alfabetización.
		Manifestaciones morales	-Influencias religiosas mayoritarias. -Efectos de la transculturación.
		Impulsores Motivacionales	-Motivación al logro. -Motivación al poder.
	Endoestructurales	Fundadores	-Origen social. -Retos adoptados: creencias, comportamientos, tecnologías, sentimientos.
		Historia	-Evolución estructural. -Alternativas tecnológicas. -Políticas de personal. -Tipos de personalidades.

			-Actitudes y comportamientos.
		Oficio	-Sector de actuación. -Perfil de competencias. -Contenido. -Competencias poseídas. -Formas de actuación.
		Valores	-Valores morales.
		Signos y símbolos	-Acogida al personal. -Comunicación externa. -Arquitectura. -Acondicionamiento de locales. -Recompensas. -Rituales. -Signos exteriores.

Fuente: Elaboración propia.

Como se indicó en páginas anteriores, el concepto general gira en torno a la cultura organizacional, cuya definición se brindó en el enfoque teórico del estudio. La definición aportada representa el punto de partida en el diseño del método propuesto. Asimismo, se plantean dos grandes categorías, que son la endoestructural y la exoestructural.

La categoría exoestructural comprende las variables que deben ser investigadas con el propósito de llegar al conocimiento de la cultura prevaleciente en el entorno que rodea a la organización, y cuáles elementos de ella se encuentran incorporados en la cultura organizacional. Bajo el postulado de que los rasgos culturales externos son traídos por los miembros de la organización desde el

exterior hasta el interior de ésta, de esta forma las variables exoestructurales inciden en la creación de la cultura organizacional. Las variables que conforman la categoría exoestructural se definen brevemente a continuación:

-Entorno Político: comprende el conjunto de ideologías y doctrinas políticas que influyen directamente en las actividades de la organización. Dependiendo de la influencia del entorno político, se establecen los marcos de acción permitidos para el funcionamiento de una institución pública.

-Entorno Económico: comprende el conjunto de factores de carácter económico que influyen sobre las actividades de la organización. Pueden ser factores económicos nacionales e internacionales. El análisis del entorno económico es importante porque las fluctuaciones que ocurren en el ámbito económico tienen un impacto directo en las operaciones de la organización, y en su capacidad de respuesta ante los cambios económicos mundiales y nacionales.

-Entorno Tecnológico: comprende el conjunto de conocimientos técnicos y científicos que producen un efecto en el funcionamiento y desarrollo de la organización. El análisis del entorno tecnológico permite medir el impacto que tienen los cambios tecnológicos sobre la organización, permitiendo que éste mejore, se desarrolle y aplique tecnologías más apropiadas para efectuar sus operaciones en forma eficiente y eficaz.

-Entorno Social: comprende el conjunto de elementos que establecen rasgos individuales, de acuerdo con las pautas sociales dominantes o el patrón de comportamiento, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Se debe considerar la influencia de las pautas, hábitos y costumbres sociales, así como fijaciones y resistencias sociales que pueden influir en el desenvolvimiento de la organización.

-Manifestaciones morales: se refieren al conjunto de valores, creencias y actitudes que conllevan una fuerte connotación moral. Las manifestaciones morales constituyen las normas de comportamiento imperantes en la sociedad, que dan una legitimidad al accionar de la organización.

-Impulsores Motivacionales: se refiere a aquellos elementos sicosociales que caracterizan el comportamiento de los ciudadanos de un país, como por ejemplo: la preeminencia de la motivación logro o de la motivación al poder.

Por su parte, la categoría endoestructural contiene una serie de variables que deben ser investigadas, con el propósito de llegar al conocimiento de las implicaciones de los elementos internos en la generación de una cultura organizacional particular, y de los elementos que en ella se manifiestan. Las variables que conforman la categoría endoestructural se definen conceptualmente a continuación:

-Fundadores: en esta variable se incorporan la visión y fines de los fundadores de la organización (que en las instituciones públicas implica un análisis histórico de las razones que motivaron la generación de la ley orgánica que la sustenta), su origen social, los retos expresados, y los principios de base que constituyen el fundamento de las reglas de conducta organizacional. Thevenet (1992) hace referencia al papel de los fundadores, al afirmar que *“Una organización no se crea en forma espontánea o accidental. Por lo general existe una persona que tiene una idea sobre un producto, una actividad y los medios para desarrollarlas. Esta persona es el fundador. Si hablamos de creación de una organización, es porque su fundador tiene fin definido, una visión temporal, exactamente de la misma manera que una religión o un movimiento político se inician con un profeta, una ideología o un jefe carismático”*.

-Historia: el autor antes mencionado señala que la organización dispone de una herencia gracias a su historia. *“Los rituales y los símbolos, sus formas de actuar, incluso de pensar, no pueden explicarse la mayoría de las veces más que haciendo referencia a esta historia. Por tanto, es una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas. La historia se convierte en el material básico compartido sobre el que se desarrollarán discusiones muy operativas sobre las estrategias y decisiones de la organización: elección de actividades y modos*

de gestión". De esta forma, se observa que la historia comprende aspectos tales como el proceso de decisión, las políticas de personal, las relaciones sociales, el tipo de personalidades dominantes, y actitudes y comportamientos que se buscaron en diferentes fases de la historia de la organización.

-Oficio: esta variable es definida por Thevenet (1992) como *"un concepto fundamental del análisis estratégico"*. Comprende un conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competitivo. De esta forma, el oficio posee una noción muy amplia, que va más allá de la actividad principal o inicial de la organización.

-Valores: son dimensiones cualitativas de la actividad organizacional, entendidos como principios morales operativizados que sirven de referencia para la toma de decisiones y actúan sobre la realidad cotidiana de la organización. Comprenden principios inmateriales y con una fuerte connotación moral.

-Los signos y los símbolos: los signos, según Thevenet (1992) se refieren *"...al conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar un sentido de sí misma y a su entorno. Aunque no nacen necesariamente de la intención de comunicar, de hecho comunican por sí mismos"*. Por su parte, el autor antes citado define a los símbolos como *"...algo similar. Resumen un sentido: el acto, el gesto, el comportamiento o el rito simbólico toman en ellos, como en el tótem, todo un conjunto de significados que la organización considera importantes. El interés por la cultura es manifiesto"*.

A partir de la adopción de una postura teórica que cimentó las bases conceptuales para el diseño de la propuesta metodológica, así como la descripción de la taxonomía de conceptos, categorías, variables e indicadores propios del tema objeto de estudio; se procedió al desarrollo de un Plan de Trabajo para el análisis de la cultura organizacional en las instituciones del Sector Público Costarricense, el cual está conformado por una estructura dividida en fases, etapas y actividades interrelacionadas entre sí.

Estructura Básica de un Plan de Trabajo para el Análisis de la Cultura Organizacional en las instituciones del Sector Público Costarricense.

El plan de trabajo propuesto para el análisis de la cultura organizacional en las instituciones del sector público costarricense, comprende la siguiente estructura básica, que probablemente a los estimables lectores les parezca demasiado académica, pero en realidad, hay que reconocer que dentro de este ambiente y en el marco de la administración pública costarricense, poco o nada existía al respecto, y por ello era indispensable cumplir con el esquema de metodología de investigación más riguroso posible.

En el siguiente cuadro sinóptico se presenta la estructura básica propuesta:

Cuadro No: 4. Estructura del Plan de Trabajo para el Análisis de la Cultura Organizacional.

Fases	Etapas	Actividades
Planeación de la Investigación.	Diseño de la Investigación.	-Diseño Conceptual. -Diseño Metodológico. -Diseño Logístico.
Realización de la Investigación.	Ejecución	-Aplicación de instrumentos de recolección de información. -Análisis y estructuración de los datos.
	Análisis de la información.	-Interpretación y análisis de la información. -Estructuración de la información.
	Determinación de la cultura organizacional existente.	-Definición de los rasgos endo y exoestructurales de la cultura organizacional. -Diseño de estrategias que faciliten la intervención en el cambio cultural.
Elaboración y presentación del informe.	Confección del informe.	-Redacción del informe. -Discusión de Resultados del Informe.

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se describen brevemente las fases, etapas y actividades del plan de trabajo que se propuso en la investigación.

Una primera fase denominada: Planeación de la Investigación, que contiene la etapa de diseño de la investigación. Esta etapa se subdivide en un Diseño conceptual, un Diseño Metodológico y un Diseño Logístico. El diseño conceptual comprende el diseño del enfoque a través del cual se analizará el asunto o problema, dando origen a la creación de una teoría sobre cultura organizacional y una taxonomía de conceptos, categorías, variables e indicadores que se sugieren como los más apropiados para el instrumento de análisis propuesto.

El diseño metodológico debe considerar una formulación clara y precisa del método de investigación que se utilizará en el análisis de cultura organizacional. Además debe contener una formulación clara y precisa de las técnicas que se aplicarán en cada una de las variables exoestructurales y endoestructurales por investigar.

Por su parte, el diseño logístico debe considerar una estimación del tiempo que se tomará llevar a cabo el estudio sobre cultura organizacional. Aquí se deberá considerar, entre otros elementos, el tamaño y la complejidad de la organización. Posteriormente debe realizarse una estimación de los recursos económicos necesarios para financiar la investigación y los recursos humanos indispensables para llevarla a cabo.

Una segunda fase denominada: Realización de la Investigación. Esta fase comprende tres etapas básicas: Ejecución, Análisis de la información, y Determinación de la Cultura Existente. La etapa de Ejecución comprende dos actividades: la aplicación de los instrumentos de recolección de información (tales como: diseño de entrevistas y guías de entrevistas, cuestionarios, observaciones de campo, análisis documental y dinámicas grupales), y el análisis y estructuración de los datos obtenidos. Esta actividad se refiere a que los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información antes mencionados, requerirán de un análisis al momento de su obtención, para determinar si son apropiados a los propósitos de la investigación en el campo cultural. Los datos obtenidos deben

ajustarse a la necesidad de identificar los orígenes, causas y manifestaciones del fenómeno cultural por analizar.

La etapa de Análisis de la información comprende dos actividades a saber: la Interpretación y análisis de la información, y la Estructuración de la información. El propósito de estas actividades es darle un significado integrador a los datos obtenidos, que responda a las necesidades planteadas en el estudio, generando significados que sean entendibles y útiles para el analista. El investigador administrativo deberá percibir las relaciones entre las variables endo y exoestructurales, tomando en consideración la existencia de dos niveles culturales: la cultura del entorno en que opera la organización y la cultura interna propiamente dicha. Ambos niveles son interdependientes entre sí. No obstante, se recomienda considerar que la cultura de una organización en "*stricto sensu*" no puede aislarse de la cultura del ambiente externo y de las subculturas que inciden en su conformación.

La etapa de Determinación de la cultura existente consiste en la detección de los vínculos, interrelaciones, refuerzos y diferencias notorias en el campo cultural. Después de realizado el análisis y estructuración de la información, se obtiene una gran cantidad de materiales relacionados con la cultura organizacional que requieren ser perfeccionados y precisados. Estos materiales básicos arrojarán información relacionada con el funcionamiento organizacional, presentando gran cantidad de rasgos propios de su cultura. Por lo cual, se requiere de un esfuerzo de interrelación y formulación de hipótesis de comportamiento por parte del investigador administrativo. La definición de la cultura organizacional, finalmente, consiste en su descripción, señalando las interrelaciones y la interdependencia de los factores, tanto endoestructurales como exoestructurales. Luego, se procede a la etapa de diseño de estrategias y tácticas que faciliten la intervención en el cambio cultural, considerando los principios generalmente aceptados que rigen el cambio organizativo planificado.

La tercera fase denominada: Elaboración y Presentación del Informe comprende la etapa de confección del informe, con las actividades de redacción del informe, y la discusión de los resultados obtenidos en la investigación con las partes interesadas de la organización objeto de estudio.

De esta forma, con el método de trabajo para el análisis de la cultura organizacional antes descrito, se cumplió el objetivo de dotar a la Administración Pública Costarricense de un instrumento metodológico que guiara futuras investigaciones en este campo. El hecho de estudiar la cultura organizacional a través de un método, permitirá al investigador administrativo trabajar en forma ordenada y sistemática, evitando enfoques reduccionistas que no abarcan el temán en toda su dimensión, amplitud y complejidad.

A modo de Conclusión.

El método de análisis de la cultura organizacional anteriormente descrito hace pensar que el mismo no debe ser ajeno a las instituciones públicas; ya que al igual que las organizaciones privadas, éstas no están exentas de los desafíos presentados por el ambiente cambiante en el que están inmersas. Las organizaciones públicas también se conjugan dentro de un contexto voluble, a la luz de cambios tecnológicos, políticos, sociales y económicos que demandan adaptaciones ágiles y eficientes para garantizar la funcionalidad de cada una de ellas. Por ende, los organismos estatales también poseen el reto de prestar los servicios públicos en condiciones de calidad para sus clientes o usuarios, optimizando sus recursos y garantizando la eficiencia y eficacia (productividad) en sus operaciones. De esta forma, la cultura organizacional se puede constituir en un factor clave de éxito para la adecuada implementación de los procesos de cambio y mejoramiento organizacional de las organizaciones públicas, en aras de alcanzar la competitividad y la calidad.

Por todo lo anterior, se consideró que la originalidad del tema, y la escasez de producción conceptual y metodológica en este campo, justificaron la realización de esta propuesta, debido a que se trata de un esfuerzo que podría generar

conocimientos útiles para aplicarlos a las instituciones que conforman el Sector Público Costarricense, si así se deseara.

Con esta propuesta metodológica, se pretende generar un aporte al cúmulo de conocimientos teóricos y prácticos que el país requiere con urgencia, sobre todo cuando los cambios que se proponen dentro de los futuros procesos de cambio, modernización y Reforma del Estado, requerirán de la mayor cantidad de instrumentos conceptuales y metodológicos para su análisis.

Ahora bien, vale la pena cuestionarse, ¿Qué futuro puede tener en Costa Rica una propuesta metodológica como ésta? ¿Y qué futuro podría tener en América Latina un instrumento como éste?

Como no escapará a su propio conocimiento de la realidad y experiencia, todas las buenas intenciones y los mejores instrumentos técnicos terminan dependiendo de la voluntad política.

Referencias Bibliográficas.

Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M (1992). Cultura Organizacional. Montreal: Legis Editores S.A.

Cantú, H. (2004). Desarrollo de una Cultura de una Cultura de Calidad. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Gízar Montúfar, Rafael (2008). Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

Gutiérrez, H. (2010). Calidad Total y Productividad. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. Perú: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

Nash, M. (1998). Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Colombia: Editorial Norma.

Palacios Echeverría, A. (1995). El Diseño de la Investigación Administrativa. San José, Costa Rica: Editorial Guayacán Centroamericana S.A.

Palacios Echeverría, A. (2006). Investigación Administrativa. San José, Costa Rica: Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa. S.R.L.

Thevenet, Maurice (1992). Auditoría de la Cultura Empresarial. Madrid: Editorial Díaz de Santos.