

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA ORIENTADA A LA EXCELENCIA

Yahima Zaldívar González

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana

Resumen

El trabajo que se presenta contiene el resumen de una investigación descriptiva realizada en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana de la Empresa Cubacatering S.A., siendo esta una empresa exitosa, se presenta el vínculo entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo de la UEB en su orientación hacia la Excelencia. Para ello se diagnostica la Cultura Organizacional y el Liderazgo actual de la UEB con la aplicación de diversos cuestionarios elaborados al efecto, análisis de diferentes documentos así como una entrevista, y como resultado se focalizaron aquellos rasgos todavía débiles en los que se debe trabajar.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Liderazgo y Excelencia Empresarial.

Abstract

The present work contains the abstract of a descriptive research in the Business Unit's Base (UEB) Trade and Gastronomy Airport Havana of the Company Cubacatering S.A, which is a successful company. There is a link between organizational culture and leadership of the UEB in its orientation towards excellence. For this, it is diagnosed the organizational culture and the current leadership of the UEB, with the application of various elaborate questionnaires, analysis of various documents as well as an interview, and as a result, there is a still evidence of weak traits that should be working on.

Key words: Organizational Culture, Leadership, and Business Excellence.

Introducción

El estudio de la Cultura Organizacional y el liderazgo es un tema de gran importancia y actualidad para la gestión de cara al éxito empresarial. Su abordaje obedece a la necesidad de comprender cómo los líderes, al gestionar y promover culturas organizacionales orientadas a la calidad, crean las bases para la excelencia empresarial.

En Cuba existen algunas empresas que han adoptado la norma ISO 9001 y las normas emitidas por el Instituto Cubano de Normalización, entre otras, como guía de desarrollo empresarial para certificar su calidad. Estos elementos constituyen un reconocimiento al interés de las empresas cubanas ante la eficiencia y eficacia de su trabajo.

La Empresa Cubacatering S.A. ha obtenido diversos premios por la calidad durante los últimos seis años y aplica un Sistema de Gestión de la Calidad desde el 2001, certificado por las normas internacionales ISO: 9001. En este sentido la Unidad Empresarial de Base (UEB) Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana objeto de estudio mantuvo durante 5 años la distinción de Vanguardia Nacional y es uno de los subsistema más importantes en los reconocimientos que ostenta la entidad.

A pesar de sus logros y resultados, se desconocía por parte de la alta dirección de la unidad de base, las particularidades que tienen su Cultura Organizacional y su Liderazgo, que la han encaminado en su orientación a la excelencia. Lo anterior nos motivó a estudiar y conocer el estado y el vínculo de ambas categorías dentro de la UEB por lo que se ha planteado el problema de investigación siguiente:

¿Cuáles son las particularidades de la Cultura Organizacional y del Liderazgo existente en la UEB Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana dentro de una empresa orientada a la excelencia?

Como Hipótesis de trabajo se planteó:

La identificación y análisis de los atributos y rasgos particulares de la Cultura Organizacional y del Liderazgo de la UEB posibilitarán su caracterización.

Los objetivos

Objetivo General: Caracterizar la Cultura Organizacional y el Liderazgo de la UEB Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana orientada a la Excelencia empresarial.

Objetivos Específicos:

1. Analizar la relación entre las categorías Cultura Organizacional y Liderazgo con la excelencia empresarial.
2. Diagnosticar la Cultura Organizacional y el Liderazgo actual de la UEB Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana y establecer su vínculo en la orientación a la excelencia empresarial.
3. Identificar los rasgos y atributos principales de la Cultura Organizacional y del Liderazgo Institucional de la UEB.

Para cumplir los objetivos de este trabajo se realizó una investigación descriptiva para estudiar y analizar las variables Cultura organizacional y Liderazgo en la UEB objeto de estudio. Se emplearon diferentes métodos del conocimiento y la investigación científica como: análisis-síntesis, inducción-deducción, lógico-histórico. Además el análisis de contenido de documentos y técnicas de recogida de información como: encuestas, cuestionarios, test y entrevista.

En el procesamiento y presentación de la información se utilizaron métodos estadísticos y el programa Excel del paquete de Microsoft Office.

La selección de la muestra de trabajadores se hizo por el método de muestreo determinístico intencional, conformándose esta con 69 miembros de la Unidad. De estos se encuestaron 53 trabajadores y los 16 integrantes del Consejo de Dirección (el 100% de sus miembros).

Para el estudio de la variable Cultura Organizacional se emplearon las siguientes herramientas:

Test de Escalas de Valores.

Cuestionario de Rasgos Culturales.

Análisis de datos del comportamiento de la fluctuación laboral.

Entrevista individual con guía estructurada diseñada para la especialista de Calidad.

Para la variable Liderazgo se emplearon:

Test de cualidades de Liderazgo.

Perfil de Liderazgo.

Test de la Malla de Liderazgo, (Estilo).

Test de Filosofía de la Dirección, (Teoría X y Teoría Y).

Test de Estilo de Comunicación.

Encuesta sobre tipología individual.

Importancia del estudio de la cultura organizacional y el liderazgo para la gestión.

La importancia del estudio de la cultura organizacional y del liderazgo para la gestión empresarial, se basa fundamentalmente en el carácter de soportes estratégicos que ambas variables poseen; conocer la cultura resulta muy útil para los directivos a la hora de establecer cambios organizativos y al implementar nuevas estrategias.

La cultura empresarial es un proceso complejo y dinámico que se vincula al liderazgo por la influencia que tiene este en su creación, mantenimiento y cambios que se puedan generar en las organizaciones y que el dirigente como principal agente de cambio y transmisor de cultura, debe liderar.

El cambio es propio de la naturaleza de las organizaciones y la supervivencia de estas últimas puede depender de la forma como se adapte la cultura a un entorno de turbulencia. Esto implica que los directivos en la actualidad deben manejar el cambio con una visión proactiva.

La cultura por su parte, determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras, comportamientos, ritos, historias y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de esta y por lo que muchos teóricos la consideran la médula de la organización, pues está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

En ella se fundamentan los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como del conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Principales Referentes Teóricos:

Sobre la Cultura Organizacional existen diversos enfoques conceptuales y trabajos investigativos de diversos autores. Cabría citar algunos, tales como: Ouichi, H. Mintzberg, Anzinzu, Schein, Robbins, etc... Veámos y analicemos en breve algunas de las definiciones dadas por estos y otros estudiosos del tema.

“Consta de una serie de **símbolos**, ceremonias y mitos **que comunican al personal** de la empresa las **creencias y valores más arraigados** dentro de la organización”. *Ouichi, W.G: (1981)*

“Cultura Organizacional es **la asunción** por parte de los miembros de la organización **de una peculiar forma de conducirse**, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización”. *Mintzberg (1984)*

“Conjunto de **principios y creencias básicas** de una organización que son **compartidas por sus miembros** y que la diferencian de otras organizaciones”. *Anzinzu (1985)*

“Llamaré Cultura a un modelo de **presunciones básicas** –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de **adaptación externa e integración interna**–, que hayan ejercido la suficiente **influencia** como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. *Edgar Schein (1988)*

“Percepción que comparten todos los miembros de la organización: **Sistema de significados compartidos**”. *Robbins (1991)*

“Está dada por el **sistema de interinfluencias**, norma, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la **historia**

compartida por los miembros de la organización y la propia **interacción con el entorno**".
Otero y García (1994)

"Es una **forma aprendida de hacer en la organización**, que **se comparte por sus miembros**, constan de un **sistema de valores y creencias básicas** que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la **historia compartida**, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, **en su interacción con el entorno**, en un tiempo dado". *Teresa Cruz (2001)*

"La cultura de empresa está dada por las **experiencias compartidas** que va acumulando un grupo, y que van conformando una determinada forma de actuar", *Gustavo Mata Fernández-Balbuena (2004)*

Todas las definiciones anteriores tienen en general varios elementos comunes, tales como: creencias, valores, normas, presunciones, etc., que son compartidas por un grupo y que condicionan sus comportamientos.

En la mayoría de los conceptos presentados, se puede apreciar ya sea de un modo explícito o implícito, el carácter social, sistémico y particular de la cultura; su influencia en la conducta de las personas y su relación con el entorno.

Otro elemento importante que se puede extraer de la generalidad de estas definiciones, es la importancia dada a la historia común y a la experiencia compartida de los miembros durante el proceso de aprendizaje, asunción y asimilación de los principios, valores y creencias básicas que sustentan dicha cultura.

No obstante, uno de los autores que más profundiza en el análisis del vínculo existente entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo es Edgar Schein, el cual ha sido considerado por el autor de esta investigación como referente teórico fundamental.

Schein intenta demostrar que un entendimiento más profundo de las variables culturales de la empresa resulta necesario, no solo para descifrar lo que pasa en ellas, sino lo que es incluso más importante, para individualizar las cuestiones prioritarias para los líderes y el liderazgo.

Se considera que su enfoque ofrece una metodología para estudiar la cultura a mayor profundidad, sobre la base de un modelo evolutivo dinámico que permite un mejor entendimiento de la evolución de los sistemas humanos.

Una primera idea importante expresada de manera implícita en su definición de la cultura, es que ella misma es producto de la interacción humana, visto a través de las interrelaciones que establecen los individuos dentro de un grupo (**integración interna**) y también en las relaciones de los individuos desde los diferentes grupos (**adaptación externa**). La **integración interna y la adaptación externa** son las dos funciones de la cultura que permiten comprender su esencia como fenómeno social.

Resulta importante señalar que como resultado de ambos procesos de adaptación se produce la cohesión grupal y se establece la identidad del grupo. Siendo la cohesión grupal el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilitando así la apropiación de características comunes a la actuación y a los valores.

Otro elemento distintivo de los aportes de Schein está en la definición de tres niveles de la cultura: Artefactos y Creaciones, Valores y Presunciones Básicas.

Así mismo aporta sus criterios con respecto al rol que juega el liderazgo en su vínculo con la Cultura Organizacional. En este sentido expresa que la cultura es creada y/o gerenciada por los líderes y ello se efectúa a partir del sistema de valores que apoyen o desestimulen estos. De este modo buscarán que predomine una cultura y un correspondiente sistema de valores que viabilicen las estrategias en curso en la organización.

Para este autor, los fundadores determinan la manera en que el grupo define y resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna. Convencido de que es el carisma del líder la habilidad para hacer entender las presunciones y valores más importantes de una manera gráfica y clara.

La función del líder, es aliviar la incertidumbre de los otros miembros de la organización, orientándoles en el cumplimiento de sus funciones y tomando las decisiones de mayor peso a la hora de darle solución a cualquier situación que se presente.

Es por ello que los valores son construidos en su mayoría por la cúpula o ápice estratégico, estando relacionados estos casi de forma directa con los objetivos de la organización.

A partir de los valores se pueden detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor promoción o desarrollo dentro de la empresa u organización, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc.

En este sentido, el rol educativo del líder como vía para alcanzar la calidad adquiere una gran importancia en la formación de una visión compartida por los trabajadores y demás miembros del grupo acerca de la necesidad de que estos participen activamente y se comprometan a desarrollar un trabajo con alta calidad.

Resultados Cuantitativos

Integración de los principales resultados cuantitativos obtenidos del diagnóstico de la Cultura Organizacional en la UEB.

Test de escala de valores:

Este instrumento le fue aplicado a los 16 miembros del Consejo de Dirección de la UEB y a 53 trabajadores para el 100% de la muestra.

A continuación se analizan los resultados expresados en la tabla 1. acompañados de un gráfico que representa de forma integrada los valores seleccionados como imprescindibles en cada grupo de encuestados.

ESCALA DE VALORES	VALORES DIRECTIVOS Y TRABAJADORES			
	DB	%	VC	%
Responsabilidad ante el trabajo.	66	95,6	47	68,1
Honestidad	50	72,5	43	62,3
Trabajo en Equipo	47	68,1	39	56,5
Espíritu crítico y autocrítico.	40	58,1	29	42,01
Incondicionalidad a la Revolución.	40	58,1	36	52,2
Ética Profesional	37	53,6	31	44,9
Sentido de pertenencia.	22	31,9	19	27,5

Tabla 1. Escala de valores integrada por directivos y trabajadores.

Leyenda:

- En la primera columna de la tabla aparecen los valores seleccionados por los encuestados.

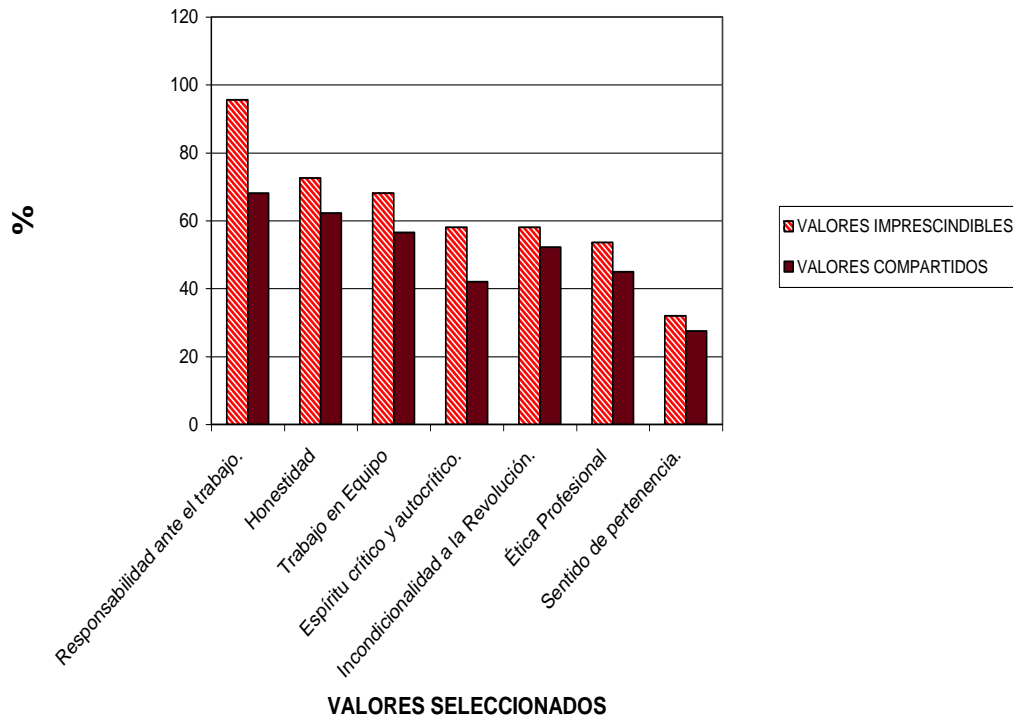
- La columna DB indica la cantidad de encuestados que seleccionaron dichos valores como imprescindibles para un directivo y a continuación sus por cientos.
- La columna VC expresa la cantidad de encuestados que consideraron que el valor seleccionado es compartido por todos los miembros de la organización y a continuación sus por cientos.

Como se observa en la tabla 1, más del 50% de la muestra total considera que tanto la responsabilidad ante al trabajo, la honestidad, el trabajo en equipo, el espíritu crítico y autocrítico, la incondicionalidad a la Revolución y la ética profesional son valores imprescindibles que debe tener un directivo de esta organización, siendo percibidos como valores compartidos por más del 42% de los sujetos.

No obstante, continúa existiendo una brecha entre el valor que se considera debería ser imprescindible para un directivo de esa organización y su existencia compartida entre los miembros.

En la gráfica 1 de valores integrados de directivos y trabajadores, se observa que en la responsabilidad ante el trabajo y el espíritu crítico y autocrítico la brecha es mayor.

VALORES INTEGRADOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES



Gráfica 1. Representación gráfica de los resultados

Cabe señalar, que el sentido de pertenencia, la racionalidad económica, la excelencia en el servicio, la exigencia, la consagración al trabajo, la orientación al cambio e integralidad fueron seleccionados con bajo nivel de significación.

Questionario de rasgos culturales

Los rasgos culturales forman parte de los artefactos visibles de la Cultura Organizacional. Estos artefactos vienen dados por los esquemas de conducta de los individuos, e incluso por la distribución

física de oficinas y puestos de trabajo, el estado del mobiliario, la tecnología y otras manifestaciones visibles y audibles que están directamente relacionados con los valores subyacentes.

En la Tabla 2 (*Anexo 1*), se presentan los rasgos que resultaron más significativos para directivos y trabajadores a partir de la técnica de cuestionario aplicada.

La unidad del colectivo y entre compañeros es un rasgo cultural del cual el 75% de los directivos y el 47,16% de los trabajadores encuestados, expresan sentirse orgullosos. Esta unidad se manifiesta en las buenas relaciones entre los miembros, la calidad humana existente en la organización, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de los directivos y trabajadores a la UEB y al sector de la Aviación Civil en general.

Por otro lado, que la organización sea un centro de referencia con prestigio ante el resto de las empresas del sector en el país, es otro de los rasgos que enorgullece al 62,5 % de los directivos.

Estos hacen alusión a los resultados que la entidad ha obtenido a lo largo de su historia y fundamentalmente en los últimos años. Se mencionan como ejemplos, hechos como: la Certificación de la calidad por las Normas ISO 9001:2000, logros en la aplicación del perfeccionamiento empresarial, resultados positivos en la aplicación del sistema de gestión de la calidad.

Sin duda estos logros se deben en parte a la existencia de otro rasgo cultural referido por el 37,5% de los sujetos, como es el alto sentido de preocupación y enfrentamiento de tareas unido a un elevado nivel de entusiasmo y dinamismo en su cumplimiento.

Por otro parte, el 45,3% de los trabajadores se enorgullecen de las buenas condiciones laborales, salario y estimulación recibidos, así como de la atención al hombre brindada en su organización. Detrás de estos rasgos subyacen valores económicos-materiales expresados en la importancia dada al salario y a la estimulación material; como también valores espirituales y humanos expresados en la calidad humana y la buena atención al hombre.

De modo general no se manifestó en un elevado por ciento de la muestra, el deseo de cambiar o modificar alguno de los rasgos de la cultura existente.

En este caso se tiene que el 31,25% de los directivos desean cambiar algunos mecanismos burocráticos tales como: el exceso de reuniones y documentación, así como la presencia de planes rígidos y circulares poco solubles a los problemas reales que tienen que enfrentar.

El 37,5% de los dirigentes, expresan su deseo de mejorar las condiciones de trabajo en algunas áreas, refiriéndose al nivel de ruido, horario de trabajo molesto, equipamiento tecnológico envejecido, deficiencia en las condiciones del transporte interno y en el sistema de gestión y aseguramiento material de la actividad técnica.

En relación con lo anterior, el 24,5% de los trabajadores también hacen referencia a las malas condiciones tecnológicas y estructurales para desarrollar el trabajo en algunos de los puntos de venta. Esto queda expresado concretamente en la existencia de tecnología envejecida o deteriorada y la falta de espacio en determinados puntos.

Así mismo, en la entrevista con la especialista de calidad de la organización, se ratificó la información de que la institución no cuenta con tecnología de avanzada vinculada a la gastronomía aeroportuaria, la que se tiene está envejecida y necesita renovación, no obstante la empresa ha realizado un gran esfuerzo por adquirir algunas pero no hay recursos para la renovación de todas. (*Ver Anexo no. 2*)

Según la especialista, la empresa realiza un Forum anual de Ciencia y Técnica donde se premian los mejores platos y propuestas de coctelería, sin embargo no se introducen en las ofertas al público, pues para ello hay que establecer normas técnicas que requieren transitar por diferentes niveles de aprobación lo que generalmente quedan ahí, solo como premios del forum. Este tipo de situaciones ponen en evidencia los rasgos burocráticos de la cultura.

Análisis de la Fluctuación Laboral

La fluctuación laboral en la UEB durante los últimos 5 años se ha comportado por debajo del 6 % del total de trabajadores permanentes y contratados por año. En otras palabras la fluctuación es baja. Ver a continuación la Tabla 3.

La poca rotación de trabajadores según Robbins constituye un resultado concreto de una cultura fuerte. Este dato por sí solo no define la cultura de la organización, pero sí es un elemento necesario, que debe ser considerado en el momento de integrar los resultados obtenidos en las distintas técnicas empleadas para evaluar esta variable.

AÑO	Total de trabajadores	Bajas	% de bajas
2003	346	11	3,2
2004	350	19	5,4
2005	355	17	4,8
2006	335	20	6,0
2007	368	15	4,1

Tabla 3. Fluctuación Laboral.

En resumen, puede destacarse que los valores más importantes de la actual Cultura Organizacional de la UEB, seleccionados por los encuestados, se corresponden con valores nucleares declarados por Cuba Catering que deben ser compartidos por todos los miembros de la entidad y considerados dentro de la misión de la empresa.

Sin embargo la excelencia en el servicio, la exigencia y la racionalidad económica no fueron altamente reconocidas por los sujetos en la escala de valores, a pesar de ello, se considera que pudieran estar expresándose mediante la responsabilidad en el trabajo como valor que ha permitido obtener un elevado nivel de cumplimiento de tareas y objetivos. Lo cual explicaría en parte sus resultados exitosos y su prestigio como empresa del sector aeronáutico.

Llama la atención que estando la empresa con la calidad certificada por normas internacionales, la orientación al cambio no sea reconocida como valor imprescindible, dado que la supervivencia, mantenimiento y desarrollo de las organizaciones se debe en gran medida a su capacidad para responder y adaptarse a los cambios.

A su vez, la presencia de estilos y métodos de trabajo un tanto burocráticos limitan el trabajo de los directivos, afectando su administración del tiempo y la efectividad de la toma de decisiones. La existencia de planes rígidos y normativos que regulan el proceder de estos, demora la aprobación, de los nuevos productos o procedimientos que se generen como fruto de la innovación.

Finalmente el trabajo en equipo es otro de los valores relevantes de esta cultura, el cual ha propiciado el desarrollo de la unidad del colectivo, el establecimiento de buenas relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, el orgullo por los logros alcanzados, lo que dan muestra del compromiso y la identificación de las personas con su empresa. Esto unido a la poca rotación de trabajadores es un hecho que expresa la influencia de estos valores y rasgos culturales en el comportamiento de los miembros.

No obstante, la presencia de una brecha entre el reconocimiento de la necesidad de los valores antes mencionados y su existencia como valor compartido por todos los miembros, induce a pensar que aún no se ha logrado totalmente la sedimentación del proceso de socialización de la Cultura Organizacional y su internalización por todos los integrantes del grupo.

Es preciso recordar que todo aprendizaje de la cultura refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. El conocimiento de los valores refleja lo que la gente piensa que es importante, pero no siempre su conducta real.

Integración de los principales resultados cuantitativos obtenidos del diagnóstico del Liderazgo en la UEB

A continuación los principales resultados obtenidos de las técnicas aplicadas a los 16 directivos del Consejo de Dirección de la UEB.

Test de cualidades de Liderazgo

Como resultado de este test se obtuvo que las cualidades personales consideradas más importantes por los directivos para el desempeño exitoso del cargo que ocupan son las siguientes:

- | | | |
|---------------------------|----------------------------|-----------------|
| Honestidad y sencillez. | Relaciones | interpersonales |
| Comunicación efectiva. | adecuadas. | |
| Operatividad y dinamismo. | Capacidad de aprender. | |
| | Habilidades para el mando. | |

De modo general todas las cualidades seleccionadas se consideran necesarias para el liderazgo, pero se desean destacar las habilidades para el mando y la capacidad de aprender como imprescindibles para un directivo en el momento en que necesite motivar y sensibilizar a los trabajadores con el aprendizaje e incorporación de los valores culturales.

Llama la atención que no fueron consideradas como importantes, siendo marcadas con muy baja frecuencia las cualidades: *Creatividad, Capacidad para ejercer la crítica y autocrítica, Atención al detalle y Tolerancia al riesgo.*

Perfil de Liderazgo

Con la aplicación de este test se obtuvo que en una escala del 1 a 5, donde nunca es (1); casi nunca es (2); a veces es (3); casi siempre (4) y siempre (5), que en los directivos estudiados, las cualidades se mueven en un rango de casi siempre y siempre como aparecen representadas en el gráfico del perfil que aparece a continuación (Gráfico 2=.

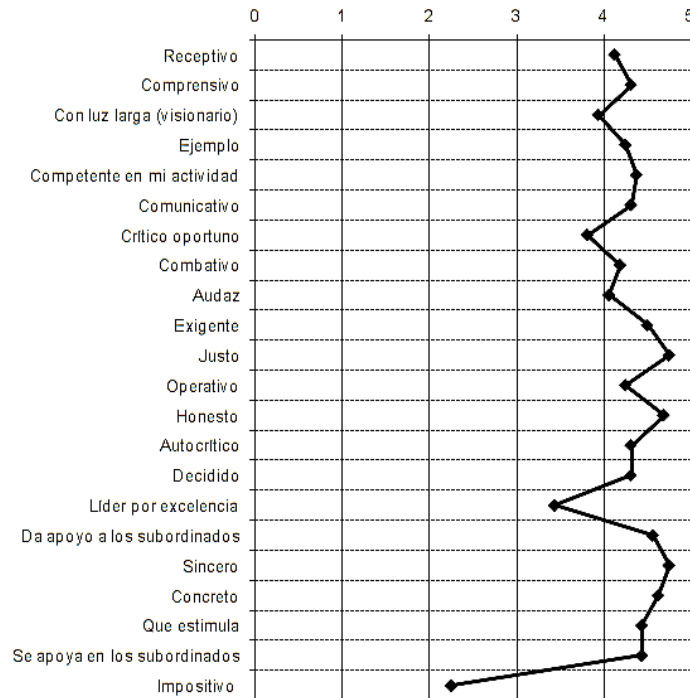


Gráfico 2. Perfil de Liderazgo

Debe decirse que este perfil de Liderazgo Institucional fue obtenido a partir de la media ponderada de las respuestas de los 16 perfiles individuales de los dirigentes encuestados.

De estos resultados las cualidades de liderazgo las que más se destacan son: Ser exigente, Justo, Honesto, Sincero, concreto, estimular y dar apoyo a los subordinados

A su vez las que menos reconocimiento tuvieron fueron: Con luz larga (visionario), Crítico oportuno y Líder por excelencia. También consideran que no son Impositivos, rasgo con menor puntuación recibida.

Test de la Malla de Liderazgo, (Estilo).

Los miembros encuestados en sus respuestas señalan una marcada tendencia al estilo colaborativo y de equipo. (Ver Gráfico 3). Tendencia de Estilo Gerencial.

Tendencia de Estilo Gerencial

Orientación a las personas: nivel 8

Orientación a la tarea: nivel 8

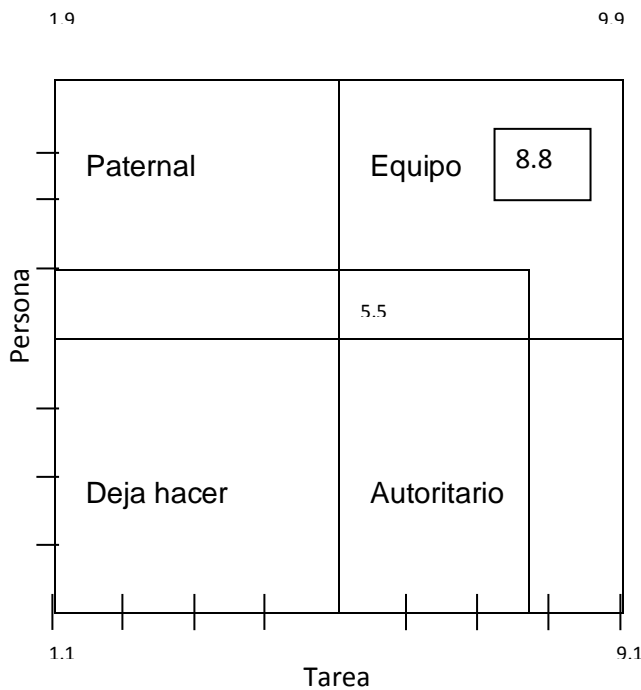


Gráfico 3. Tendencia de Estilo Gerencial

Los datos obtenidos concretamente se expresan en una escala del 1 al 9 indicando el 1 bajo interés y el 9 alto interés por un estilo u otro. Dado estos resultados, el grupo de directivos encuestados se ubicó en “la posición 8,8 lo cual denota un alto grado de interés por las tareas unido a un alto grado de interés por las personas, lo que los autores llaman Teoría sinérgica, correspondiente a un estilo integrador o colaborativo y es reconocido universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia”. Este estilo se caracteriza porque los directivos son personas comprometidas y que comprometen al grupo, basan sus relaciones interpersonales en la confianza y el respeto, los objetivos personales y organizacionales son congruentes, se impulsan hacia la excelencia empresarial, buscan la integración del grupo, son flexibles, y aceptan retos para lograr objetivos donde comprometan a los demás, promueven la sinceridad, requieren del uso de la crítica como forma de aprendizaje, tienen un pensamiento dinámico.

Encuesta sobre tipología individual (MBTI) a partir del Enfoque de “Los Vecindarios” de Philippe Denichaud

Al aplicar la Encuesta sobre Tipología Individual de Liderazgo se obtuvo como resultado que el grupo de directivos que integran el Consejo de Dirección de la UEB está compuesto fundamentalmente por los llamados Técnico-analíticos y de Apoyo. (Ver Tabla 4).

No. de Directivos	%	Grupo Tipológico	Nombre
9	56,25	Sensorialidad-Pensamiento	Técnico-analíticos
5	31,25	Sensorialidad-sentimiento	De apoyo
1	6,25	Intuición-Pensamiento	Controladores
1	6,25	Intuición -Sentimiento	Sociales

Tabla 4. Resultados de la aplicación de la Encuesta sobre Tipología Individual de Liderazgo.

Veamos ahora las principales características de los grupos tipológicos.

Técnicos-analíticos (características)

Orientados a las tareas.

Pensadores naturales y lógicos, perfeccionistas.

Intereses por los hechos concretos.

Facilidad para realizar tareas de recepción, análisis y organización de la información.

Prefieren trabajar solos.

De apoyo (características)

Orientados a las personas.

Mediadores naturales.

Personas empáticas, cálidas y amables.

Habilidad para aglutinar colectivos y generar armonía en los grupos.

Prefieren trabajar en colectivo.

Controladores (características)

Orientados hacia las tareas.

Tiene facilidades para el control de sistema y trazar estrategias.

Tiene visión estratégica sobre los asuntos o problemas que analizan.

Tienden a ser impositivos y a dominar las acciones de quienes le rodean.

Sociales (características)

Orientados a las personas más que a las tareas.

Son de pensamiento y acción más bien rápidos.

Disfrutan ser el centro de atención.

Tienen facilidad para entablar relaciones con los demás.

Les motiva ser reconocidos en su gestión

Prefieren trabajar en grupo.

Tomando en cuenta este enfoque de los vecindarios, la gran mayoría de los integrantes del consejo de la UEB (62,5%) expresan un estilo más orientado a las tareas y al trabajo individual y el 37,5% muestran un estilo de dirección más orientado a las personas, con preferencia a trabajar en grupo. Por otro lado, tomando en cuenta los 16 grupos tipológicos descritos por el Test de Myers Briggs Type Indicator vemos los resultados que presenta la tabla 5.

Cantidad de Directivos	% de representatividad	Grupo tipológico
7	43.75	ESTJ
2	12.5	ISFJ
2	12.5	ESFJ
1	6.25	ENTJ
1	6.25	ISTJ
1	6.25	ENFJ
1	6.25	ESFP
1	6.25	ESTP
Total 16	100	8 tipologías

Tabla 5. Resultados de la Tipología de Myers Briggs

Como se refleja en la tabla, 7 directivos de los 16 que representa el 43,75% están dentro del grupo tipológico de estilo de liderazgo denominado ESTJ que presenta las características que se describen a continuación.

GRUPO ESTJ

Prácticos y realistas. Les gusta organizar y llevar a cabo actividades. Son lógicos, analíticos y objetivamente críticos. Hacen esfuerzos sistemáticos para alcanzar sus objetivos en tiempo. Tienen poca paciencia con la confusión o la ineficiencia. Gustan de los trabajos donde los resultados son inmediatos, visibles y tangibles. Hacer que las cosas se hagan es su habilidad más fuerte.

Como arrojaron los resultados de esta prueba, la tipología predominante que caracteriza el estilo de los directivos de la UEB es en **ESTJ**, lo cual se relaciona con los llamados Técnico-analíticos y de Apoyo del enfoque de los Vecindarios

Test de Filosofía de la Dirección, (Teoría X y Teoría Y (Mc Gregor)

Los 16 directivos estudiados presentan rasgos que se corresponden con los supuestos planteados por la teoría Y, aunque no de forma totalmente marcada puesto que comparten también algunos rasgos de la teoría X. Veamos el siguiente gráfico.

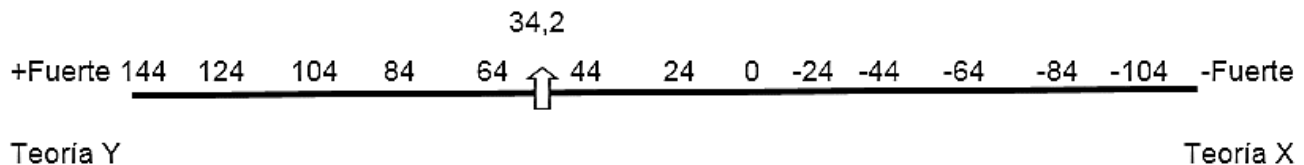


Gráfico 4. Resultados de la aplicación del Test de Filosofía de la Dirección

Como conclusión parcial, se podría plantear que la tendencia de la alta dirección de la UEB es hacia un enfoque más participativo y desarrollador, con mayor valoración del ser humano responsable, automotivado, capaz de autodirigirse y tomar iniciativas, aunque en ocasiones estos directivos se centran más en las tareas, mostrándose vigilantes y controladores haciendo hincapié en la disciplina laboral.

Este resultado se reafirma con el obtenido en el test del perfil del liderazgo y los resultados del test que presenta los estilos de comunicación que se muestran a continuación.

Test de Estilo de Comunicación

Como parte de la batería de pruebas de liderazgo se aplicó el test de estilo de comunicación, por la importancia que tiene para la dirección las habilidades comunicativas. Los resultados se presentan en las tablas 6 y 7.

Cantidad de Directivos	% de representatividad	Estilo
11	68,75	Persona
5	31,25	Proceso
0	0	Acción
0	0	Ideas
Total 16	100	

Tabla 6. Resultados del Test de Estilos de Comunicación

Estilos de Comunicación	Contenido	Proceso
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> • Personas. • Sentimientos. • Relaciones. • Cooperación. • Equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empáticos. • Cálidos. • Emocionales.
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hechos. ▪ Procedimientos. ▪ Análisis y detalles. ▪ Planeamiento. ▪ Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemáticos (paso a paso). • Lógicos (causa-efecto). • Cautelosos. • Pacientes

Tabla 7. Características de los estilos predominantes de la muestra

Como se observa en los resultados de ambas tablas, los dos estilos de comunicación que más predomina entre los directivos de la muestra son: **el estilo de persona y el estilo de proceso.**

De forma general puede señalarse que el Liderazgo en esta organización se mueve en dos estilos fundamentales: Una parte de los dirigentes se orienta más a las tareas y los resultados y otra parte de ellos se orienta a las personas.

Existe un mayor por ciento de directivos con preferencia a trabajar individualmente, sin embargo no por ello dejan de colaborar con los demás miembros del equipo y brindar apoyo a sus subordinados

Se caracterizan por ser objetivos, prácticos, analíticos, centrados en las tareas y hechos, exigentes, pero justos y no impositivos, por lo que son dados a las buenas relaciones interpersonales y son colaborativos. Otro elemento planteado es que “no se consideran líderes por excelencia ni siempre visionarios”.

Se desea llamar la atención acerca de la presencia no siempre estable de la característica de visionario en los directivos de la muestra, esto podría impedirles ser proactivos ante determinados sucesos que necesiten de respuesta anticipada a los cambios que se generen dentro y fuera de la organización.

Así como ser crítico oportuno se convierte en una cualidad muy necesaria para la mejora continua del proceso de trabajo y el desempeño individual.

Principales Resultados Cualitativos:

Análisis del vínculo de la cultura organizacional y el liderazgo existente en la UEB

En el nivel de los artefactos visibles de la cultura se manifiestan una diversidad de rasgos que la caracterizan. Como se verá en lo adelante existe un reflejo de la incidencia que ha tenido el Liderazgo institucional en el origen, formación y desarrollo de estas características culturales.

Un primer rasgo es la unidad del colectivo, expresada en la unidad entre compañeros, el sentido de pertenencia e identidad de los miembros con la organización, el sentimiento de orgullo por los logros y reconocimientos obtenidos por la entidad, siendo estos elementos entre otros, posibles motivos por los cuales las personas deciden permanecer en la organización y exista una baja rotación del personal.

La forma en que se organiza el trabajo en equipos es otro rasgo que influye a su vez en la unidad del grupo, siendo esto un ejemplo de las acciones que lleva a cabo la dirección de la empresa en aras de promover el espíritu de equipo, que involucra y compromete al personal con las tareas y objetivos, reconociéndose la responsabilidad en el trabajo como un valor de importancia para la entidad.

Es interesante destacar además, que el trabajo en equipo ha sido reconocido por los sujetos de la muestra como un valor importante en la organización, a pesar de no ser interiorizado y compartido por todos los miembros. El estilo de dirección integrador y colaborativo de los miembros del consejo de dirección de la UEB promueve a la unidad en el trabajo.

La calidad humana del personal y la buena atención al hombre son otros atributos que pueden constituir razones para permanecer unidos en la entidad. Esta atención a los clientes internos de la organización, forma parte de las políticas encaminadas a la satisfacción de estos en aras de promover la calidad y la responsabilidad en el trabajo.

Ante estas acciones subyacen valores espirituales y humanos que son expresados a su vez por los miembros del equipo de dirección mediante su estimulación, apoyo y preocupación por los problemas de los trabajadores. Considerando además que mantener una comunicación efectiva con los subordinados constituye una cualidad importante para el mando.

Entre los directivos estudiados predomina en su mayoría el estilo de comunicación de personas y un estilo de dirección generalmente orientado a las personas; sin embargo no se desconoce la combinación y variedad de estilos propios entre los integrantes del equipo de dirección de la UEB, donde se da una alternancia entre estilos más autocráticos, enfocados a las tareas y estilos más

participativos, tendentes al desarrollo, con mayor valoración del ser humano responsable, automotivado, capaz de autodirigirse y tomar iniciativas.

Otro de los rasgos existentes en las áreas estudiadas es la presencia de un colectivo de trabajadores con capacidad técnica profesional, cuyo desarrollo es promovido de forma sistemática por la dirección de la entidad mediante el empleo de nuevas formas de capacitación en el puesto de trabajo.

Aunque el envejecimiento tecnológico en las áreas podría constituir una dificultad para el estímulo a la excelencia, En este sentido la organización se esfuerza por estimular la creatividad y la innovación mediante la ejecución de forams anuales de ciencia y técnica, lo cual resulta insuficiente, tomando en cuenta que las nuevas ideas e inventivas una vez premiadas en el forum, no son incorporadas a las prácticas cotidianas.

A lo anterior se agrega, que la creatividad según los resultados obtenidos en este estudio no es considerada una cualidad importante para la generalidad de los directivos de la muestra, así como la orientación al cambio no constituye un valor significativo.

No obstante se piensa que este es un aspecto con posibilidades de ser mejorado pues la capacidad de aprender y poner en marcha la información nueva relacionada con el trabajo, ha sido una de las cualidades reconocida como más importante por los directivos para el desempeño exitoso del cargo que ocupan.

A pesar de considerarse que la organización clasifica en un nivel proactivo por su comportamiento en muchos de sus atributos, la ausencia en ocasiones de una **“actitud proactiva”** obedece en parte a que no siempre el equipo de dirección logra tener la visión suficiente para dar una respuesta anticipada a los cambios e impedir la ocurrencia de los problemas, que a su vez podrían corresponderse con la inexistencia de una visión compartida por todos los miembros debido al desconocimiento expresado por la mayoría de los sujetos de la muestra.

Otro de los rasgos culturales identificados se origina a raíz de la implementación del Sistema Integral de Gestión por Procesos, el cual indica otro modo de organizar el trabajo y gestionar la calidad de los procesos con base en la mejora continua.

El enfoque de procesos ha pasado a formar parte del estilo de comunicación de algunos directivos integrantes del equipo de dirección de la UEB, lo cual muestra un aprendizaje cultural y asimilación de los elementos esenciales de este enfoque que ha sido difundido y asimilado por otros miembros de la organización.

En la promoción por la calidad y la excelencia en el servicio como valores fundamentales juegan un rol fundamental los directivos y aunque sería oportuno destacar los esfuerzos realizados para inspirar estos valores, aún no es posible decir que han sido del todo internalizados, practicados y compartidos por todos los miembros de la entidad.

Así como la calidad y la eficiencia son valores declarados en la Misión de la UEB a pesar del reconocimiento explícito de su importancia para la organización, estos podrían ser vistos tan solo como valores añadidos, si no se trabaja aún más en su difusión para que sean asimilados como parte del aprendizaje cultural.

Sobre todo en una empresa de calidad certificada, la atención al detalle es un elemento de importancia; sin embargo no se reconoce como un aspecto destacable por los sujetos de la muestra, a pesar de que en los manuales existentes en la empresa se plantea como un valor central.

Una gran parte de la totalidad de directivos y trabajadores sujetos de estudio, hacen un pobre reconocimiento de valores como la atención al detalle, la capacidad para ejercer la crítica y autocrítica al evaluar las acciones y conductas, como también de la racionalidad económica. Sin duda, los valores antes mencionados son base para el desarrollo de la calidad y la eficiencia.

De forma general, con los elementos culturales analizados es posible decir que la Cultura Organizacional de la UEB muestra estabilidad y fortaleza, basada en las personas y orientada a la

calidad, con los valores asociados a la excelencia, cuyos rasgos como la cohesión grupal, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, la responsabilidad ante el trabajo, el compromiso con las tareas de la organización unido a la baja fluctuación de los trabajadores dan indicios de la fortaleza de la cultura existente, dada la influencia que ha tenido en la conducta de sus miembros.

Puede decirse a partir del análisis de la información recogida que el liderazgo de la unidad objeto de estudio ha sido un agente activo y trasmisor de creencias, los valores y rasgos en general de la Cultura actual de esta. No obstante se observa que debe encaminar su trabajo de guía, en inspirar y afianzar estos valores para que puedan ser interiorizados, asumidos y compartidos por todos los miembros de la entidad.

Conclusiones

Más del 50% de la muestra total considera que tanto la responsabilidad ante al trabajo, la honestidad, el trabajo en equipo, el espíritu crítico y autocrítico, la incondicionalidad a la Revolución y la ética profesional son valores imprescindibles que debe tener un directivo de esta organización.

La unidad del colectivo y entre compañeros es un rasgo cultural del cual el 75% de los directivos y el 47,16% de los trabajadores encuestados, expresan sentirse orgullosos.

La excelencia en el servicio que conlleva calidad y está definido por la empresa como un valor nuclear, no fue seleccionado entre los principales por los integrantes de la muestra lo que implica que no está totalmente interiorizado, y que el liderazgo debe accionar en la consolidación de este.

Otros atributos culturales que destacan son: unidad del colectivo, elevado prestigio como centro de referencia, alto sentido de preocupación, dinamismo y entusiasmo en el cumplimiento de tareas, calidad humana, baja fluctuación laboral, equipamiento tecnológico envejecido y exceso de burocratismo.

Los valores y atributos identificados permitieron una caracterización de los principales rasgos de la Cultura Organizacional existente en la UEB.

Puede inferirse a partir de la caracterización de la Cultura Organizacional que tiene tendencia a ser fuerte y estable.

El 62,5% de los directivos de la muestra expresan un estilo más orientado a las tareas y al trabajo individual y el 37,5% expresan un estilo de dirección más orientado a las personas, con preferencia a trabajar en grupo.

Los directivos encuestados se caracterizan por ser objetivos, prácticos, analíticos, orientados a las personas, comprometidos con la organización, con habilidades para el mando, dinámicos, participativos y colaborativos.

El estilo colaborativo que presenta el Liderazgo Institucional se evidencia como la forma más adecuada para orientar a la UEB hacia la excelencia.

El liderazgo de la unidad ha sido un agente activo y trasmisor de los valores y rasgos en general de la Cultura actual, aunque, los resultados indican que no se ha logrado totalmente la sedimentación del proceso de socialización de la Cultura Organizacional y su internalización por todos los integrantes del grupo.

Recomendaciones

La Cultura Organizacional de la UEB tiene una tendencia a ser fuerte y estable, por lo que se sugiere a la alta dirección en su rol de formador y educador que debe profundizar más en su accionar sobre los rasgos culturales positivos, fundamentalmente sobre sus valores y normas de actuación para que puedan ser percibidos y compartidos por todos los miembros de la entidad.

Tomar este estudio como base experimental para profundizar en la caracterización de la Cultura Organizacional y el Liderazgo de la UEB tomando en cuenta la percepción de todos los trabajadores.

Bibliografía

Agüero Torres, María Teresa (2005). "Lo teórico y lo práctico en el proceso de investigación. Reflexiones para tutores y estudiantes". Disponible en Biblioteca virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad. (FLC). [http:// www.calidad.org](http://www.calidad.org).

_____ (2003). "Acerca de una cultura orientada a la calidad: Objetivo de todo empresario cubano. Disponible en Biblioteca virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.[http:// www.calidad.org](http://www.calidad.org).

Blake Robert y Mouton Jane (1973). *El Modelo de Cuadro Organizacional Grid*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Briggs Myers, Isabel (1980). *Gifts Differing*. California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Cruz Cordero, T. (2001). "Indicaciones metodológicas para el estudio de la cultura organizacional en la empresa de refrigeración del Ministerio de la Industria Alimenticia". Tesis Doctoral. Universidad de La Habana..

García García, Silvia. (1998). "Definición de tipologías: un instrumento de diagnóstico. Referenciado del material preparado por María J. Bustamante para una conferencia en la Fundación Jung, Caracas.

Gustavo Mata Fernández-Balbuena (2004).. Profesor de Estrategia de ESCP- EAP European School of Management. <http://www.escp-eap.es/prensa/PDF/Articulos/Estrategia.pdf>

Otero, D. (1994). "Cultura Organizacional". Material de apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

Ouchi, W. (1981) *Teoría Z*. México: Addison-Wesley.

Peters, T.A. y Waterman Jr., R. H. (1982). *En busca de la excelencia*. New York: Harper y Row.

Robbins, Stephen (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.

Schein, Edgar (1988). "La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica". Barcelona: Plaza y Janes S.A.

ANEXOS

Anexo no. 1

Tabla # 2. Rasgos culturales de los cuales se sienten orgullosos (Directivos)

No.	Rasgos culturales de los cuales se sienten orgullosos (Directivos)	Frecuencia	%
1.	Unidad del colectivo	12	75,0
2.	Centro de referencia con prestigio a partir de los resultados obtenidos	10	62,5
3.	Alto sentido de preocupación y enfrentamiento de tareas, elevado nivel de entusiasmo y dinamismo en el cumplimiento de tareas.	6	37,5

Tabla # 2.1. Rasgos culturales de los cuales se sienten orgullosos (Trabajadores).

No.	Rasgos culturales de los cuales se sienten orgullosos (Trabajadores).	Frecuencia	%
1.	Unidad entre compañeros	25	47,16
2.	Buenas condiciones laborales y atención al hombre, Buen salario y estimulación.	24	45,3

Tabla # 2.2. Rasgos culturales que desean cambiar (Directivos).

No.	Rasgos culturales que desean cambiar (Directivos)	Frecuencia	%
1.	Exceso de documentación y reuniones. Existencia de planes rígidos y resoluciones o circulares poco solubles a los problemas reales.	5	31,25
2.	Malas condiciones de trabajo en algunas áreas, elevado nivel de ruido en el área, horario de trabajo molesto, equipamiento tecnológico envejecido, deficiencia en las condiciones del transporte interno y en el sistema de gestión y aseguramiento material de la actividad técnica.	6	24,5

Tabla # 2.3. Rasgos culturales que desearían cambiar (Trabajadores).

No.	Rasgos culturales que desearían cambiar (Trabajadores).	Frecuencia	%
1.	Malas condiciones tecnológicas y estructurales para desarrollar el trabajo en los puntos de venta. (Tecnología envejecida o deteriorada) y lugares estrechos de algunos puntos de venta.	13	24,5

Anexo no. 2

Guia de entrevista a la especialista de calidad

1. ¿Cómo se gestiona la calidad en la UEB?
2. ¿Existe una política de calidad para todos los procesos y actividades de la entidad?
3. ¿Se cuenta con tecnología de avanzada vinculada a la gastronomía aeroportuaria?
4. ¿Se capacita al personal y se estimula a que innove y desarrolle la creatividad para asumir cambios, crear nuevos servicios que optimicen el quehacer cotidiano del personal?
5. ¿Existe una buena información a los trabajadores en relación a las nuevas técnicas que le facilitan el trabajo diario?
6. ¿Los jefes se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo siendo este un objetivo principal en la organización?
7. ¿Cuáles son los indicadores que se reconocen como principales para medir la calidad en la UEB?