

XIV CONGRESO NACIONAL DE ÉTICA DE LA ECONOMÍA Y LAS ORGANIZACIONES: “ÉTICA Y EJERCICIO PROFESIONAL”. VALENCIA, 15 Y 16 DE DICIEMBRE DE 2006

Título de la comunicación:

HERRAMIENTAS PARA ALINEAR UNA CULTURA EMPRESARIAL ÉTICA CON LA ESTRATEGIA: *Cultural Audit Assesment and Identification Model*

Autor:

Dr. D. Juan-Fco. Mira García-Gutiérrez

Datos de contacto:

Fundación ESTEMA (Centro Adscrito a la UMH)

C/. Benjamín Franklin, 18

Parque Tecnológico de Valencia

46980-PATERNA (VALENCIA)

Tel: 961318500

Fax: 961318189

móvil: 647831572

e.mail: jfmira@estema.es

e.mail 2º : juan.mira@coev.com

Resumen:

Presentamos en éste trabajo las aplicaciones de un modelo de identificación, evaluación de la cultura empresarial e intervención en el cambio que mide la *congruencia* de la cultura con la estrategia (enfoque estratégico), al propio tiempo que evalúa la *consistencia* de los grupos implicados en la empresa (enfoque social) en relación con los valores estratégicos, como factor clave para la intervención en el cambio; *consistencia* basada en códigos éticos que es garantía de pervivencia de la empresa.

El modelo, denominado CAAIM (*cultural audit, assesment and identification model*), facilita el conocimiento y con él las herramientas, con las que podremos tomar decisiones de anticipación a los cambios, de deshacer las resistencias a los mismos y generar políticas proactivas hacia las estrategias en que se concretan, en cada etapa de la empresa, la misión y objetivos de la misma.

En el modelo se determina la calidad de la gestión bajo un punto de vista antropológico-trascendente, integrando en su desarrollo los enfoques estratégico y social, viniendo a examinar la coherencia de las querencias y creencias de la cultura deseada con respecto a hechos formales (pretensiones, símbolos, organigramas, declaraciones, documentos, etc.) y modelos de conducta de la cultura actual.

Summary:

The objective of this work, article based, is that of creating a model for evaluating, identifying and intervening in the change of business culture which “measures” the **congruence** – alignment or coherence – of the culture with strategy (strategic approach) and which, at the same time, determines the **consistency** of the Company or Organizational (social focus) groups in relation with the strategic values as key factors for intervening in cultural change.

The model, called CAAIM (cultural audit, assessment and identification model) provides knowledge and with it the tools which enable us to take decisions in advance to the changes, get rid of the resistance to change, generate pro-active policies towards the strategies which have been established in each stage of the company, its mission and objectives.

Upon determining the quality of management under an anthropological-transcendental point of view, the strategic and social approaches are integrated in the development of the model, examining the coherence of the instincts and beliefs of the desired culture with respect to the formal facts (means, symbols, organization charts, statements, records, etc.) and behaviour models for present-day culture.

Palabras clave:

Cultura; Estrategia; Gestión del Cambio; Ética; Responsabilidad Social

Área temática:

Ética en la Actividad Profesional

Área temática alternativa:

Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de la Empresa

**HERRAMIENTAS PARA ALINEAR UNA CULTURA EMPRESARIAL ÉTICA CON LA
ESTRATEGIA: *Cultural Audit Assesment and Identification Model***

TABLA DE CONTENIDOS

1 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL.- EL MODELO CAAIM.....	1
1.1 Objetivos y Diseño del Modelo	1
Objetivo general y fases del modelo	1
Objetivos específicos y resultados proyectados, en la fase de investigación	1
Selección de medios utilizados, en la fase de investigación	2
1.2 Analisis de Congruencia y Consistencia.....	6
1.3 Iniciando la Gestión del Cambio. Hacia la Cultura Idónea.....	7
2 APLICACIÓN DEL MODELO CAAIM EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO.- SELECCIÓN DE CASOS	8
2.1 La Muestra.....	9
2.2 Resultados de las Entrevistas: Identificación de los Factores y Atributos Clave de la Cultura en los Casos de Aplicación	10
2.3 Resultados y Conclusiones de la Aplicación del Modelo en el Análisis de Congruencia y Consistencia.....	11
Empresa Minera.....	12
Empresa Textil.....	14
Empresa de Viajes.....	15
Empresa de Automoción.....	17
2.4 Iniciando la Gestión del Cambio: Hacia el Diseño de la Cultura Idónea en los Casos de Selección.- Análisis de Regresión.	19
3 CONCLUSIONES GENERALES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO CAAIM. ASPECTOS INNOVADORES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO	25
4 CITAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.....	27

1 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL.- EL MODELO CAAIM

1.1 OBJETIVOS Y DISEÑO DEL MODELO

Objetivo general y fases del modelo

El *modelo CAAIM*¹, tiene por objeto identificar y evaluar cómo es la cultura de una empresa en dos aspectos clave que configuran su razón de ser, su institucionalización, su pervivencia: la *congruencia* con la estrategia y la *consistencia* de la persona grupal.

Por otra parte, el modelo será de utilidad para el seguimiento en la gestión del cambio al identificar periódicamente qué valores se desvían de los objetivos estratégicos, para establecer las políticas correctoras, reorientar la actitud de liderazgo y potenciar aquellos factores de clima ético y políticas de comunicación y de personal, con el estilo directivo apropiado que reconduzca la situación de nuevo.

El modelo es dinámico, concretando su propuesta de actuación para la *intervención en el cambio* en varias *fases*. Estas son:

- Fase de investigación.
- Diseño de una nueva cultura organizativa.
- Implementación de nuevos valores culturales.
- Seguimiento a la implantación del cambio.

Objetivos específicos y resultados proyectados, en la fase de investigación

Los *objetivos específicos y resultados proyectados* del modelo, en la fase de investigación, se concretan en:

- a) Identificar los valores culturales estratégicos que muestran creencias éticas. Valores como la confianza y aquéllos que fortalezcan la unidad serán críticos para conformar los ítems de éste objetivo.
- b) Identificar los atributos dominantes de la cultura empresarial asociados a los valores culturales estratégicos. Como resultado de la misma se podrán ordenar los atributos por factores (dimensiones de la persona grupal) que reflejan, en las actitudes y en los medios utilizados, querencias (objetivos y metas), creencias (motivaciones y actitudes) y pautas de comportamiento concretas.
- c) A continuación nos interesará *conocer la excelencia de la cultura de la empresa* o lo que es igual, analizar y evaluar la congruencia (coherencia) de los valores con la estrategia y la consistencia (cohesión) de la persona grupal. En definitiva, identificar y evaluar las brechas (*gaps*) entre la *cultura deseada y la cultura actual*.

¹ C.A.A.I.M. es el acrónimo de “Cultural Audit, Assesment and Identification Model”

- d) Finalmente, *identificar qué atributos de la cultura actual aportan mayor información sobre los factores clave de la cultura deseada*, y, en función de ello, interpretar las políticas y acciones convenientes para corregir las diferencias significativas (*brechas o 'gaps'*) y facilitar así el diseño de la cultura idónea y la implementación del cambio.

Selección de medios utilizados, en la fase de investigación

En el cuadro nº 1, siguiente se muestran los medios y métodos utilizados, por etapas, dentro de ésta fase de investigación².

Cuadro 1: Medios y herramientas utilizadas en la fase –detallados por etapas- de investigación, según el modelo CAAIM –*Cultural audit, assesment and identification model*–

ETAPA	MÉTODO	Entrevistas con Dirección y directivos por áreas territoriales / funcionales (siguiendo un cuestionario de 20 ítems, cuyo diseño es el resultado de un largo proceso de ajuste)	Análisis de los indicadores del cuadro de mando / alternativamente, realización de un DAFO de los valores estratégicos	Pase de cuestionarios- 'sociogramas' de personalidad grupal a los stakeholders. Análisis estadístico.	Análisis documental y observación: a) procesos y políticas. b) logos, organigramas, símbolos, etc.) c) actas de comités, declaraciones etc.
Identificación de la “filosofía de la empresa”, creencias y valores estratégicos deseados	X	X		X	
Definición de los atributos contenidos en los factores culturales.	X	X		X	
Identificación de la identidad cultural (en los medios, representaciones, símbolos, recursos y sistemas de gestión)				X	
Análisis de congruencia entre los factores de la cultura actual con la deseada; su alineamiento con los valores estratégicos clave y las motivaciones en el modelo antropológico trascendente.	X		X	X	
Análisis de consistencia (cohesión) entre los grupos en relación con los atributos que componen la cultura actual e identificación de las diferencias significativas de los atributos clave con la cultura deseada.	X		X	X	

² La medición de los activos intangibles es el tesoro más buscado de la contabilidad, entre estos se encuentra la cultura organizativa. Si se fuera capaz de hallar una manera de calcular el valor de este activo, se podría medir y gestionar la posición competitiva de la empresa con mucha más facilidad y exactitud (Kaplan y Norton, 2004).

a) *Etapa de identificación de la filosofía de la empresa, creencias y valores estratégicos deseados.*

El formulario de preguntas de revisión (*check list*) para la entrevista se compone de veinte cuestiones de interés que versan sobre: Datos constitutivos y dimensionales de la empresa, recogidos en una ficha de cabecera / Símbolos: logos, marcas, instalaciones, soportes / Estructura Organizativa / Rituales, ceremonias / Sistemas (información, calidad, medioambiente, seguridad, etc.) / Sistema de recompensas / Políticas de personal / Principales valores culturales estratégicos / Cuadro de Mando Integral / Plan Estratégico / Principales Planes operativos / Lo que el cliente busca de la Compañía / Lo que el proveedor desea de la Compañía / Aspectos condicionantes del entorno / Definición de la visión y misión de la Compañía / Alianzas estratégicas, fusiones, absorciones, cambios de titularidad. Motivaciones y razones / Mercado: competencia, posicionamiento / Principales estrategias competitivas vs. cooperativas / Grado de internacionalización Políticas / Políticas de inversiones vs. des-inversiones.

b) *Etapa de identificación de la identidad cultural.* La entrevista se complementa con la recogida y comprobación de información escrita en estatutos, actas de comités, declaraciones de principios, de la visión, misión, objetivos estratégicos, disposición de despachos, layout del proceso, comunicaciones a y de la organización, etc.

c) *Etapa de definición de los atributos contenidos en los factores culturales.* Para la selección de los atributos contenidos en los factores culturales, utilizamos técnicas cualitativas como puedan ser, entre otras, el DAFO de valores, tal y como se muestra en el cuadro nº 2 siguiente:

Cuadro 2: Análisis DAFO. Criterios para seleccionar atributos representativos de la cultura de la empresa (Haygroup-2002).

FACTOR: Querencias (valores relacionados con objetivos de la estrategia)	FACTOR: Creencias (actitudes y orientaciones del pensamiento y la acción relacionados con la visión y la misión)	FACTOR: Pautas de comportamiento, relacionadas con las anteriores querencias y creencias
El futuro y el presente: a) Oportunidades b) Amenazas	El futuro y el pasado: c) Valores a asumir y creencias a incorporar para alcanzar la razón de ser. d) Valores a desaprender	El presente: e) Puntos fuertes f) Puntos débiles

Y, mediante un proceso de ajuste, producto de la aplicación reiterativa del DAFO de valores, desde 1996, en empresas de sectores y tamaños muy variados, se han seleccionado y adscrito por factor, cincuenta y seis (56) ítems o atributos que son los siguientes:

Creencias (17):

Orientarse a los beneficios (A3)³ / Cuidar el clima existencial (A7) / Cuidar la imagen de la organización (A8) / Valorar a la competencia en las decisiones (A16) / Tener en cuenta a la comunidad en las iniciativas (A18) / Promover la creatividad (A23) / Considerar al personal (A26) / Promover líderes (A32) / Fidelizar empleados (A33) / Recompensar a las personas (A35) / Valorar el comportamiento ético (A38) / Promover la excelencia en las actuaciones (A39) / Formar a las personas (A42) / Ser prudentes en la toma de decisiones (A46) / Valorar la seguridad laboral (A53) / Permanecer en el cambio (A55) / Contribuir al desarrollo sostenible del entorno en que se opera (A56).

Querencias (16):

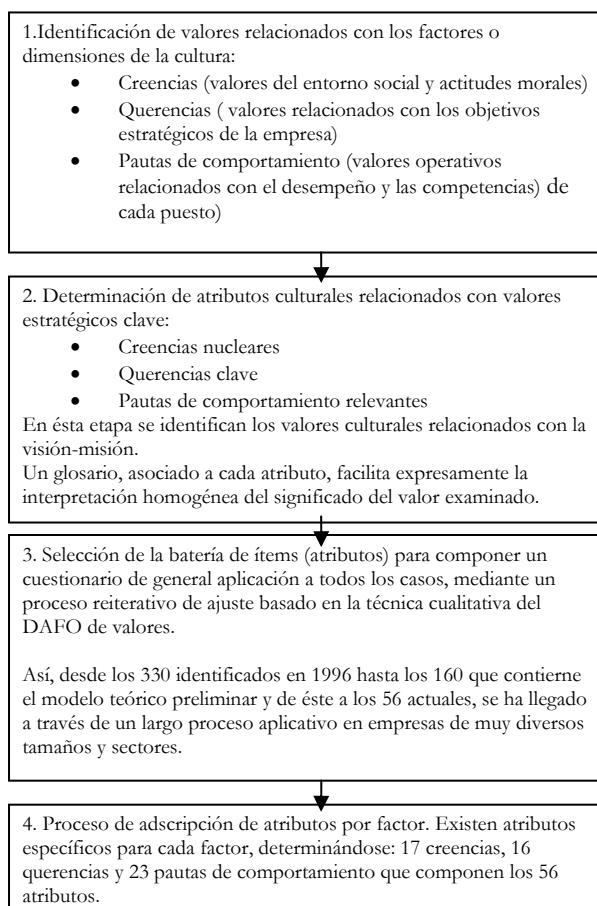
Asegurar los aprovisionamientos (A1) / Dar calidad en los servicios (A4) / Ofrecer calidad comprobable en los productos (A5) / Innovar con sentido de anticipación en el servicio al cliente (A11) / Asegurar la continuidad tomando decisiones orientadas al largo plazo (A12) / Orientarse al mercado (A13) / Enfocarse a la misión (A14) / Cotizar las acciones (A22) / Externalizar las actividades (A25) / Rentabilizar las operaciones (A36) / Promover alianzas (A45) / Satisfacer a los clientes (A47) / Planificar la sucesión en la alta dirección (A48) / Valorar la tecnología y el conocimiento (A49) / Conocer la visión del negocio (A52) / Internacionalizar la empresa (A54).

Pautas de comportamiento (23):

Tener autonomía en las decisiones (A2) / Centralizar las decisiones (A6) / Utilizar las informaciones del mercado para la toma de decisiones (A9) / Ocuparse en obtener ingresos (A10) / Comercializar plenamente todos los productos y servicios (A15) / Comunicar lo que se pretende (A17) / Preocuparse por el control (A19) / Coordinar las tareas (A20) / Vigilar los costes (A21) / Descentralizar las decisiones (A24) / Prever la adaptabilidad del personal (A27) / Planificar las acciones (A28) / Vigilar los precios (A29) / 'Normativizar' las acciones (A30) / Poner atención en los productos (A31) / Prever la publicidad y el gasto o inversión asociada estratégicamente (A34) / Gestionar participativamente la empresa (A37) / Facilitar los medios de financiación (A40) / Flexibilizar la organización, trabajando por procesos (A41) / Formalizar los procesos (A43) / Vigilar los gastos (A44) / Trabajar en equipo (A50) / Impulsar las ventas (A51).

³ Los indicadores entre paréntesis representan las etiquetas (compuesta de letra y uno a dos dígitos) con que nombraremos a los atributos, para facilitar el tratamiento estadístico de la encuesta

Figura 1: Proceso seguido para la identificación, selección y adscripción de los atributos a factores o dimensiones de la cultura (Haygroup, 2002).



Tal y como se indica en el punto segundo de la figura nº 1, a cada uno de los cincuenta y seis (56) atributos se asocia un glosario de cuestiones y pretensiones sobre la cultura actual y la cultura deseada de la empresa estudiada, con el objeto de homogeneizar la clave interpretativa de los diversos agentes encuestados entorno a los tres factores de la cultura.

Trataremos las *etapas c) y d) análisis de congruencia y consistencia* de un modo independiente, en el apartado siguiente, dada su importancia dentro del modelo.

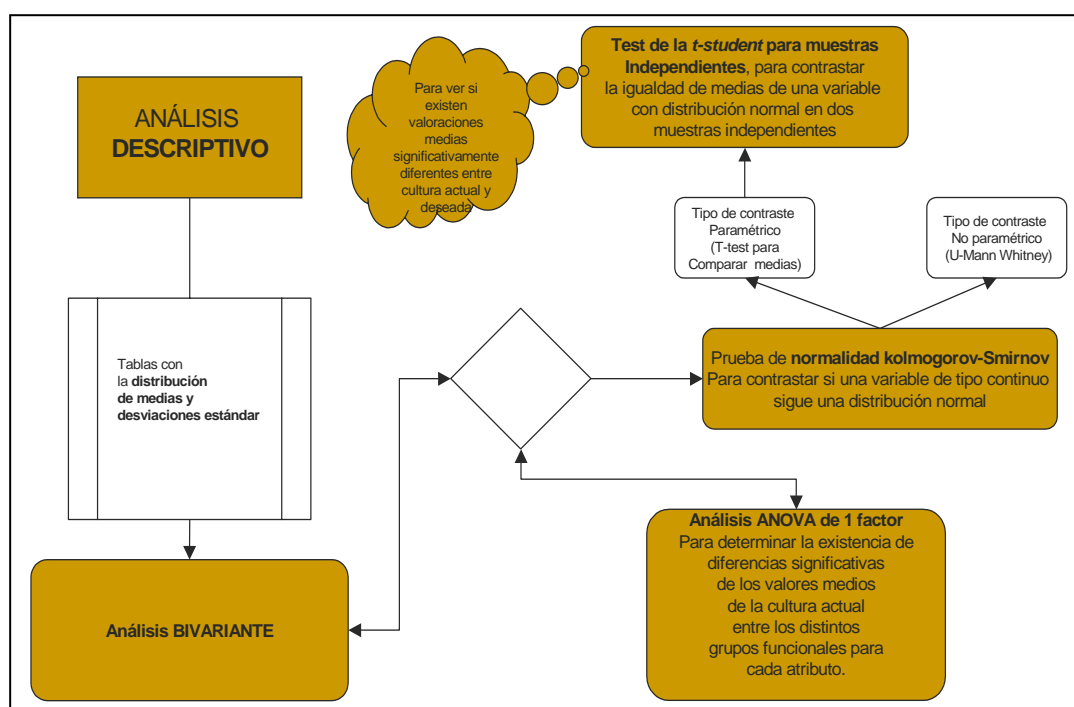
1.2 ANÁLISIS DE CONGRUENCIA Y CONSISTENCIA

Con los cincuenta y seis atributos -relacionados en el apartado anterior- y su glosario asociado, se construye un cuestionario⁴, sugiriendo cuatro posibles valoraciones (de mayor a menor acuerdo) con el fin de que cada miembro de la organización asigne el valor que considere oportuno. Las cuestiones irán dirigidas:

- Para la cultura deseada (“lo que debe ser”), exclusivamente a la Dirección General, directorio o representantes de la propiedad, al órgano máximo decisorio.
- Para la cultura actual (“lo que es”), a un número de individuos -de una muestra determinada por conveniencia- representativo de cada grupo funcional o/y territorial, así como de terceros implicados con la empresa –socios, empresas del grupo, proveedores, clientes, miembros de la familia que participa en la gestión (en el caso de que se trate de una empresa familiar), etc.

Se procesan estadísticamente los resultados⁵, aplicando las técnicas que se muestran en la figura nº 2, siguiente.

Figura 2: Técnicas estadísticas utilizadas en el modelo.- Análisis descriptivo.- Prueba Ánova.- T de student



⁴ En la construcción y pase de los cuestionarios, se han tenido en cuenta los criterios de independencia, el aseguramiento de un clima de aceptación y de seguridad, sinceridad y colaboración que garantice la calidad en la cumplimentación de las respuestas, sugeridos por Vázquez (1990:57-63).

⁵ El análisis estadístico de los datos se ha realizado con la aplicación estadística SPSS 11.5.

Utilizaremos la prueba T-test para comprobar las diferencias entre las valoraciones medias de los tres factores (creencias, querencias y pautas de comportamiento) entre la cultura deseada (“la que debe ser”, según Dirección) y la cultura actual (“la que es”, según el resto de grupos), viniendo a determinar, de ésta forma, *la congruencia entre la cultura actual y la deseada*.

El análisis se realiza a dos niveles: global (por factor) y específico (por atributo y enfrentando los grupos con Dirección). El resultado nos orientará sobre qué factores de la cultura actual hemos de trabajar y, específicamente, en qué atributos, para alinearlos con la cultura deseada.

Utilizaremos la prueba ANOVA para contrastar las diferencias significativas entre los grupos enfrentados entre sí. El análisis se realiza a dos niveles: global (por factor) y específico (por atributo).

Finalmente, para comprobar entre qué grupos existen las diferencias realizamos una prueba post-hoc (de comparaciones múltiples -HDS de Tuckey-).

Al aplicar éstas técnicas estadísticas sobre la información obtenida de lo que opinan todos los grupos enfrentados entre sí, podremos determinar la *consistencia* de la organización o empresa. Ello nos permite diseñar y orientar políticas y acciones concretas con y entre grupos específicos.

1.3 INICIANDO LA GESTIÓN DEL CAMBIO. HACIA LA CULTURA IDÓNEA

En el mismo cuestionario, se pide que, una vez asignadas las valoraciones a cada atributo, se clasifiquen según la importancia que les atribuyan: muchísima, mucha, mediana, poca, bien se trate en la cultura deseada (Dirección), bien en la cultura actual (cada uno de los integrantes de los grupos seleccionados).

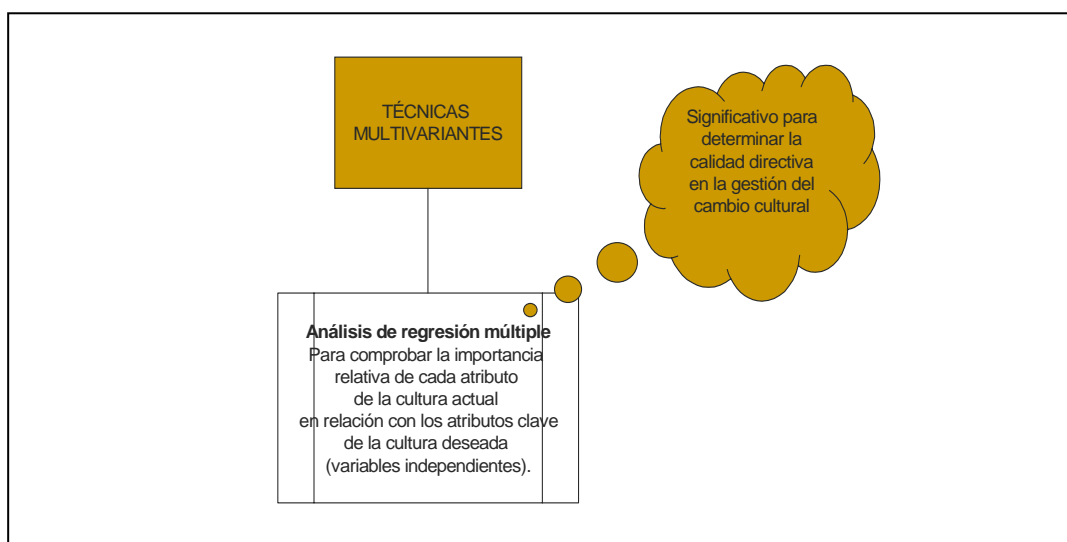
Desde Dirección interesa conocer cómo se valoran éstos atributos por el resto de la organización, para trazar el camino y las políticas adecuadas para conducir el cambio. Para Edmondson y Cha (2003:70-72) los directivos tienen que abrir un diálogo sobre los valores con los profesionales y comentarlos de forma concreta y sistemática. Como parte de este proceso, deben pedir información periódica para poner de manifiesto cualquier discrepancia que pueda existir entre lo que ellos dicen y lo que los miembros de su equipo entienden. Así, el proceso por el que, citando a Schein (1988:297-313): “las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de una empresa, ... llegan a convertirse en un conjunto de definiciones compartidas y validadas consensuadamente, para pasar a los nuevos miembros como la manera correcta de definir la situación”. El liderazgo, continuando con Schein (1988:363), “es un sistema abierto: aquella organización en que sus miembros actúan mejor que en cualquier otra”.

En éste punto -y ésta es una aportación relevante del modelo- el análisis de regresión⁶ nos permitirá explicar los factores clave de la cultura deseada (creencias nucleares, querencias clave y pautas relevantes)

⁶ Sería interesante poder utilizar el análisis factorial (de componentes principales). La condición, para su correcta aplicación, es que el análisis ‘muestral’ debe ser, al menos, cinco veces mayor que el número de ítems a tratar ($56 \times 5 = 280$), siendo el ratio óptimo de diez a uno.

en función de los atributos (ítems) de la cultura actual que más información aportan sobre la media de cada factor clave.

Figura 3: Técnicas multivariantes utilizadas en el modelo⁷.- Análisis de regresión :



2 APLICACIÓN DEL MODELO CAAIM EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO.- SELECCIÓN DE CASOS

Se han seleccionado cuatro casos para la aplicación del modelo. En la selección se ha procurado barajar un espectro variado de empresas, cuyos criterios se muestran en el cuadro nº 3, siguiente:

Cuadro 3: Perfil de las empresas, objeto del trabajo de campo

Sector	Textil – ropa hogar	Minero	Viajes	Automoción
Actividad	Tejeduría; moda; exportación	Refinado y distribución	Franquiciado r' y servicios directos	Inyectado (embutición) de espumas y plástico
Facturación	17,7 MM eur	42 MM eur	36 MM eur	24 MM eur
Nº empleados fijos	105	22	43	143
Antigüedad media	15 a	12 a	4 a	9 a
Edad media	36 a	37 a	32 a	32 a
Sedes u oficinas en	España México Francia	España; USA Argentina Francia Holanda	España Portugal Colombia	España Alemania

⁷ Para contrastar la dimensionalidad y validez de las escalas propuestas en el modelo, se utilizan técnicas multivariantes

Sector	Textil – ropa hogar	Minero	Viajes	Automoción
		Inglaterra		
Capital de procedencia	Española	Estado- Unidense	Española	Alemana
Naturaleza	Familiar (7 ^a generación). Exporta a 60 países.	Pertenece a Multinacional USA (creada en 1868, cuenta con 150.000 empleados, extendida en 111 países)	Familiar (1 ^a generación). Junto con los franquiados, suma 5.250 empleados	Pertenece a Multinacional alemana (creada en 1954, cuenta con 2.219 empleados)
Año de creación	1881	1992	1989	2.000 (por cambio de titular que comenzó en 1977)

2.1 LA MUESTRA

El perfil de los destinatarios del cuestionario, como indicábamos en el análisis de congruencia y consistencia, nos lleva a elegir una muestra por conveniencia, donde se han seleccionado aquéllos puestos clave y que, por antigüedad en la empresa, posean elementos permanentes de su cultura.

Cuadro 4: Ficha técnica del trabajo de campo

Universo-población	N = 417 (formado por 313 empleados fijos más 104 clientes y proveedores “A”, de las empresas seleccionadas).
Tamaño muestral	N = 70
Diseño muestral	Muestreo por conveniencia
Fecha del trabajo	Diciembre 2003_Enero 2004

El criterio de selección podría constituir una limitación a la hora de determinar el tamaño de la muestra, no obstante, dado el universo a estudiar (como se muestra en el cuadro nº 4), se ha considerado significativa. Para completar la visión interna se han incluido en la muestra a terceros implicados con la empresa (para cada caso, se ha tomado una selección de clientes y proveedores representativos – que denominamos “A”- de las operaciones de cada empresa).

2.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS: IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES Y ATRIBUTOS CLAVE DE LA CULTURA EN LOS CASOS DE APLICACIÓN

Como resultado de las entrevistas, se identificaron las metas y objetivos estratégicos (cuadro n°5), los valores estratégicos asociados a dichas metas (cuadro n°6) y los factores y atributos culturales clave comprensivos de dichos valores, nombrados con sus respectivas etiquetas (cuadro n°7):

Cuadro 5: Valores estratégicos. Metas y políticas concurrentes

Empresa del sector Textil	Empresa del sector Minero	Empresa de Viajes (sector Turístico)	Empresa del sector Automoción
<i>Metas y políticas:</i> Orientarse al mercado. Internacionalizar las actividades. Satisfacer al cliente, mediante el servicio, el diseño y calidad.	<i>Metas y políticas:</i> Conseguir la plena seguridad laboral. Compromiso con la excelencia, calidad y mejora continua. Dedicarse al cliente.	<i>Metas y políticas:</i> Formar equipos de trabajo. Profesionalizar el servicio. Dar calidad y calidez en la relación. Satisfacer al cliente.	<i>Metas y políticas:</i> Diferenciarse por el enfoque internacional. Lograr mayores competencias en I+D+I. Optimizar costes-localización.

Cuadro 6: Valores culturales asociados a las metas y políticas

Empresa del sector Textil	Empresa del sector Minero	Empresa de Viajes (sector Turístico)	Empresa del sector Automoción
Orientarse a las personas. Apostar por el futuro. Permanecer en el cambio. Considerar al equipo humano como activo y motor del cambio. Considerar al personal.	Responsabilidad social con el entorno. Responsabilidad, capacidad e integridad. Orientarse / dedicarse al cliente. Trabajar en equipo. Fomentar la adaptabilidad del personal.	Anticiparse a la competencia en los cambios. Aprovechar sinergias. Enfocarse a la misión. Fomentar la adaptabilidad del personal.	Entender la calidad como responsabilidad compartida. Apostar por la mejora continua. Aprovechar la experiencia acumulada y el know-how. Contar con el compromiso de la Dirección.

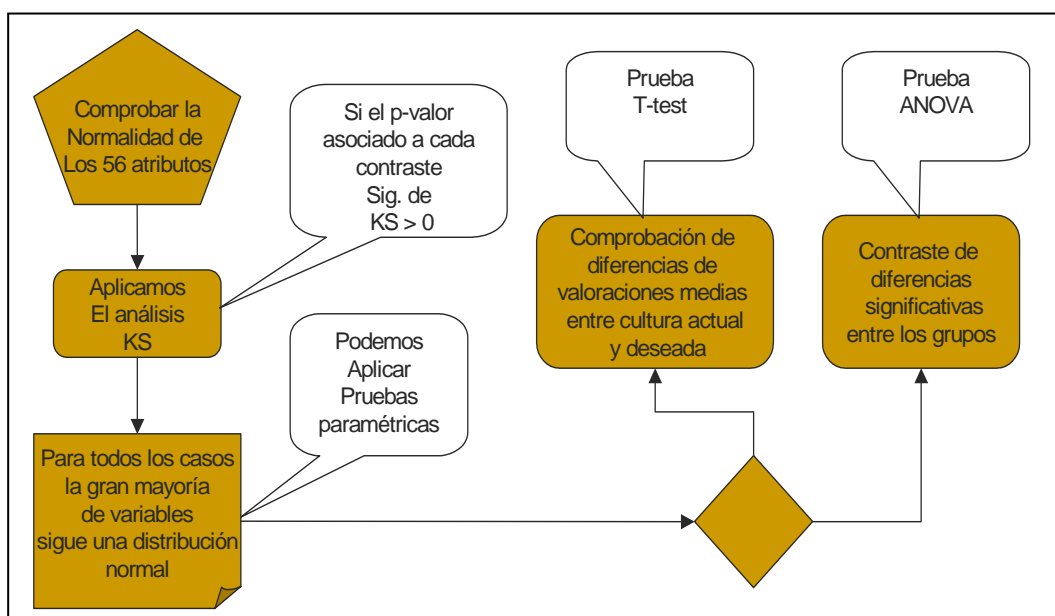
Cuadro 7: Factores y atributos culturales clave asociados a las metas y políticas

Empresa del sector Textil	Empresa del sector Minero	Empresa de Viajes (sector Turístico)	Empresa del sector Automoción
Creencias: A7-A8-A23-A26-A33-A35-A46-A55	Creencias: A8-A18-A26-A33-A39-A42-A53-A56	Creencias: A7-A8-A16-A33-A42-A55	Creencias: A8-A35-A39-A53
Querencias: A5-A11-A13-A47-A54	Querencias: A4-A5-A36-A47	Querencias: A4-A11-A14-A45-A47	Querencias: A5-A11-A14-A49
Pautas de comportamiento: A31-A51	Pautas de comportamiento: A17-A20-A28-A37-A41-A43-A50-A51	Pautas de comportamiento: A24-A27-A50-A51	Pautas de comportamiento: A21-A27-A28-A31-A41-A43-A51

2.3 RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO EN EL ANÁLISIS DE CONGRUENCIA Y CONSISTENCIA

Seguiremos el mismo proceso en todos los casos, tal y como se muestra en la figura nº 4 a continuación:

Figura 4: Proceso del análisis de congruencia y consistencia (1)



A partir de los resultados estadísticos, en los cuatro casos de aplicación, podemos concluir que la gran mayoría de las variables siguen una distribución normal⁸. Esto permite el uso de pruebas paramétricas para contrastar diferencias de medias. Así, utilizaremos la prueba T-test⁹ para comprobar las diferencias entre las valoraciones medias de los tres factores (creencias, querencias y pautas de comportamiento) entre la cultura deseada (Dirección) y la cultura actual (resto de grupos) o **análisis de congruencia**. Mientras que utilizaremos la prueba ANOVA¹⁰ cuando tratemos de contrastar las diferencias significativas entre los grupos o **análisis de consistencia**, definidos en cada caso de aplicación.

Empresa Minera

A) Análisis de congruencia y consistencia a nivel global (por factor):

Por lo que respecta a la congruencia global, existen diferencias significativas en el factor creencia (difª de medias 0,498 y sig bilateral 0,037), se otorgan valoraciones superiores en la cultura deseada. Por lo que respecta a las valoraciones medias de los grupos, no hay diferencias significativas, la cultura es consistente a nivel global.

Los grupos definidos son: Dirección / Comercial y Seguridad-Calidad-Medioambiente (SCM) / Finanzas y Administración / Operaciones / Terceros (Clientes y Proveedores).

B) Análisis de congruencia y consistencia a nivel específico (por atributo y entre grupos):

Los atributos en que se han hallado diferencias significativas entre la cultura deseada y la actual (análisis de congruencia) son los que se muestran en el cuadro nº 1, de la figura nº 6, siguiente. Cabe destacar “*Considerar al personal*” (A26) y “*Gestionar participativamente la empresa*” (A37) que por considerarse clave en los fines y objetivos, deberían estar con mayor razón alineados con las estrategias de la Compañía. Por otra parte hemos podido verificar que éstos atributos no están considerados en la perspectiva de aprendizaje y mejora del CMI de la Compañía.

Para contrastar las diferencias significativas entre los grupos (análisis de consistencia) la prueba ANOVA (cuadro nº 2, de la figura nº 5 siguiente) muestra los atributos en que se producen aquéllas.

⁸ En primer lugar comprobaremos la normalidad de los 56 ítems (atributos culturales) con el objetivo de poder aplicar pruebas paramétricas. Para ello usaremos el análisis no paramétrico de Kolmogorov-Smirnov. Si el p-valor asociado a cada contraste (sig) de Kolmogorov-Smirnov es mayor o igual que 0.05, se admite la distribución normal de la variable.

⁹ El nivel de significatividad empleado en todos los análisis será el habitual del 5% ($\alpha=0.05$). Cualquier p-valor menor a 0.05 es indicativo de una relación estadísticamente significativa. Por el contrario, un p-valor mayor o igual a 0.05 indica ausencia de relación.

Si el p-valor asociado a cada contraste (sig) de T-test es menor o igual que 0.05, se admite la existencia de diferencias significativas.

¹⁰ Si el p-valor asociado a cada contraste (sig) de ANOVA (contraste F) es menor o igual que 0.05, se admite la existencia de diferencias significativas entre los grupos.

Figura 5: EMPRESA MINERA (I). Prueba T para la igualdad de medias y prueba ANOVA.

N° Atributo (ítem)	Cuadro 1 Empresa Minera: Prueba T para la igualdad de medias			N° Atributo (ítem)	Cuadro 2 Empresa Minera: Prueba ANOVA	
	Medida Dirección	Medida Resto Grupos	Sig (bilateral)		F estadístico (inter-grupos)	Sig (bilateral)
A3	4,00	2,13	0,029	A3	3,438	0,047
A7	4,00	2,40	0,054	A7	6,000	0,019
A14	3,00	1,40	0,009	A14	42,370	0,000
A23	3,00	1,27	0,029	A23	5,750	0,010
A51	4,00	1,64	0,019	A32	4,865	0,017
				A51	21,155	0,001

Finalmente, para comprobar entre qué grupos existen las diferencias realizamos una prueba post-hoc - para cada uno de los ítems identificados con la prueba ANOVA- entre todos los grupos exceptuando Dirección (ya que su tamaño es 1).

Figura 6: EMPRESA MINERA (II). Comparaciones múltiples (HDS de Tuckey)

N° Atributo (ítem o variable dependiente)	Grupos con diferencias significativas	Diferencia de medias	Sig (bilateral)
A3	Comercial y SCM vs. Operaciones	2,00	0,045
A7	Finanzas y Administración Vs. Comercial y SCM	1,83	0,008
A14	Comercial y SCM vs. Operaciones	2,00	0,000
	Y, Finanzas y Administración Vs. Operaciones	1,75	0,000
A23	Terceros vs. Operaciones	2,00	0,010
A51	Comercial y SCM vs. Finanzas y Administración Y	1,33	0,008
	Vs. Operaciones	2,08	0,000
A32	No existen diferencias entre los grupos, por lo tanto las diferencias son de Dirección con el resto de grupos (figura 6, cuadro 1, prueba T-test)		

Respecto al resultado de ésta prueba, las conclusiones son que:

- Sobre los atributos “Orientarse a beneficios” (A3) y “Enfocarse a la misión” (A14), Comercial y SCM otorga valoraciones medias significativamente superiores que el personal de Operaciones.
- Sobre el atributo “Cuidar el clima existencial” (A7), Finanzas y Administración otorga valoraciones medias significativamente superiores que el personal de Comercial y SCM y sobre “Enfocarse a la

misión” (A14) otorga valoraciones medias significativamente superiores que el personal de Operaciones.

- Sobre el atributo “*Promover la creatividad*” (A23), el grupo de Terceros otorga valoraciones medias significativamente superiores que el personal de Operaciones.
- En relación con el atributo “*Impulsar las ventas*” (A51), Comercial y SCM otorga valoraciones medias significativamente superiores que Finanzas y Administración y Operaciones.

Empresa Textil

A) Análisis de congruencia y consistencia a nivel global (por factor):

A nivel global, las diferencias no resultan significativas en ninguno de los tres factores. Sin embargo, al enfrentar los grupos entre sí, existen diferencias significativas entre Servicios Centrales y Operaciones respecto al factor creencias. La cultura es congruente pero parcialmente consistente.

Los grupos definidos son: Dirección / Servicios Centrales (Administración y Finanzas, RRHH, Diseño) / Ventas (Delegación comercial en país europeo, Ventas Exportación, Ventas nacional) / Operaciones (Producción y Compras, Logística y Sistemas) / Terceros (clientes y Proveedores).

B) Análisis de congruencia y consistencia a nivel específico (por atributo y entre grupos):

Los atributos en que se han hallado diferencias significativas entre la cultura deseada y la actual, se muestran en el cuadro n° 1, de la figura n° 7 siguiente:

Figura 7: EMPRESA TEXTIL (I). Prueba T para la igualdad de medias y prueba ANOVA.

N° Atributo (ítem)	Cuadro n° 1 Empresa Textil: Prueba T para la igualdad de medias			N° Atributo (ítem)	Cuadro n° 2 Empresa Textil: Prueba ANOVA	
	Media Dirección	Media Resto Grupos	Sig (bilateral)		Festadístico (Inter-grupos)	Sig (bilateral)
A2	4,00	1,93	0,013	A6	3,437	0,047
A3	1,00	3,00	0,023	A10	6,588	0,015
A6	1,00	3,20	0,054	A11	3,688	0,039
A8	3,00	3,87	0,032	A25	3,819	0,044
A10	2,00	3,55	0,018	A27	4,197	0,026
				A36	4,566	0,038

La prueba de muestras independientes (T-test para la igualdad de medias), para el análisis de congruencia, muestra que en la cultura deseada se valora mucho más que en la actual el atributo “*Tener autonomía en las decisiones*” (A2), en tanto que los atributos: “*Dar calidad en los servicios*” (A3), “*Centralizar las decisiones*” (en el glosario, que toda decisión pase por Dirección) (A6), “*Cuidar la imagen de la organización*” (A8), “*Ocuparse en obtener ingresos*” (A10), se considera en la cultura actual como más valorados que en la deseada.

Asimismo, cuando tratemos de contrastar las diferencias significativas entre los grupos o análisis de consistencia, la prueba ANOVA (cuadro n° 2 de la figura n° 7 anterior) muestra los atributos en que se producen aquéllas.

Para comprobar entre qué grupos existen las diferencias realizamos una prueba post-hoc, para cada uno de los ítems anteriores identificados con la prueba ANOVA, entre todos los grupos exceptuando Dirección (ya que su tamaño es 1).

Figura 8: EMPRESA TEXTIL (II). Comparaciones múltiples (HDS de Tuckey)

Nº Atributo (ítem o variable dependiente)	Grupos con diferencias significativas	Diferencia de medias	Sig (bilateral)
A6	No existen diferencias entre los grupos, por lo tanto las diferencias son de Dirección con el resto de grupos (cuadro 1, fig. 8, prueba T-test)		
A10	No existen diferencias entre los grupos, por lo tanto las diferencias son de Dirección con el resto de grupos (cuadro 1, fig.8, prueba T-test)		
A11	Servicios Centrales vs. Operaciones	2,00	0,014
A25	Operaciones vs. Servicios Centrales	4,197	0,026
A27	Ventas vs. Servicios Centrales y ...	1,50	0,052
	Operaciones vs. Servicios Centrales	1,75	0,014
A36	No existen diferencias entre los grupos, por lo tanto las diferencias son de Dirección con el resto de grupos (cuadro 1, fig.8, prueba T-test)		

Respecto al resultado de ésta prueba, las conclusiones son que:

- Servicios Centrales otorga una valoración superior a la querencia *“Innovar con sentido de anticipación en el servicio al cliente”* (A11) que Operaciones.
- Operaciones otorga valoraciones superiores a la querencia *“Externalizar actividades”* (A25) que el personal de Servicios Centrales.
- Ventas y Operaciones otorgan unas valoraciones superiores a la pauta de comportamiento *“Prever la adaptabilidad del personal”* (A27) respecto a las que otorgan el personal de Servicios Centrales.

Empresa de Viajes

A) Análisis de congruencia y consistencia a nivel global (por factor):

No se han hallado diferencias significativas en el análisis de congruencia entre la cultura deseada y la actual según se deduce de la prueba de muestras independientes. Asimismo, cuando realizamos la prueba

ANOVA vemos que no existen diferencias significativas en las valoraciones medias del factor creencia entre los seis grupos (sig. > 0,05). No cabe entonces comprobar diferencias entre grupos (el análisis de comparaciones múltiples HSD de Tuckey) para el análisis de los tres factores, a nivel global. Esto muestra que la cultura de esta empresa de Viajes es globalmente congruente y consistente.

B) Análisis de congruencia y consistencia a nivel específico (por atributo y entre grupos):

Cuando realizamos la prueba ANOVA (para el análisis de consistencia) las conclusiones son distintas. Los atributos en que se han hallado diferencias significativas entre la cultura deseada y la actual, se muestran en el cuadro n° 1, de la figura n° 9 siguiente:

Para comprobar entre qué grupos existen las diferencias realizamos una prueba post-hoc (que se muestra en el cuadro n° 2, de la figura n° 9 siguiente) para cada uno de los ítems anteriores entre todos los grupos exceptuando Dirección (ya que su tamaño es 1).

Los grupos son: Dirección / Procesos de apoyo (Finanzas y Administración, RRHH, Informática, Comunicación) / Comercial (Franquicias, Mayoristas, Colectivos y Empresas) / Familia (en puestos de gestión) / Oficinas (Franquicias y oficinas propias) / Terceros (Master de franquicias, Clientes, Proveedores).

Figura 9: EMPRESA DE VIAJES. Prueba ANOVA (cuadro n° 1) y comparaciones múltiples (HDS de Tuckey, cuadro n° 2)

N° Atributo (ítem)	Cuadro n° 1 Empresa de Viajes: Prueba ANOVA		Centralizar las decisiones (A6) y Asegurar la continuidad tomando decisiones orientadas al lp (A12). Hay diferencias entre los grupos.
	F estadístico (Inter.-grupos)	Sig (bilateral)	
A6	3,224	0,041	
A12	3,312	0,038	

N° Atributo (ítem o variable dependiente)	Cuadro n° 2 Empresa de Viajes: Comparaciones múltiples (HDS de Tuckey)		
	Grupos con diferencias significativas	Diferencia de medias	Sig (bilateral)
A6	Oficinas vs. Familia	2,08	0,029
A12	Comercial vs. Oficinas	1,25	0,029

Las conclusiones son:

- Las Oficinas (en franquicia y propias) otorgan una valoración superior frente al personal de la familia que ocupa puestos de gestión en relación con el ítem “Centralizar las decisiones-que toda decisión pase por Dirección-” (A6). Las oficinas piensan que el grado de autonomía concedido es

inferior, a diferencia de lo que creen los integrantes de la familia que desempeñan su trabajo en la empresa.

- El personal de Comercial (de todas las secciones: Franquicias, Mayoristas, Colectivos y Empresas), otorgan una valoración superior a la querencia “*asegurar la continuidad tomando decisiones orientadas al largo plazo*” (A12) respecto a la valoración que asignan las Oficinas. Las Oficinas están más preocupadas por el corto plazo que Comercial.

Sin embargo hay que notar que ninguno de estos dos atributos forma parte de los valores estratégicos clave de la empresa.

Empresa de Automoción

A) Análisis de congruencia y consistencia a nivel global (por factor):

Los estadísticos descriptivos muestran como Dirección (cultura deseada) presenta valoraciones medias ligeramente superiores que el resto de grupos (cultura actual) en relación con las creencias y las querencias y ligeramente inferiores por lo que se refiere a las pautas de comportamiento. Sin embargo, estas diferencias no resultan significativas en ninguno de los tres factores.

Asimismo, cuando realizamos la prueba ANOVA vemos que no existen diferencias significativas en las valoraciones medias de los factores (creencias, querencias y pautas) entre los seis grupos (sig. > 0,05). No cabe entonces comprobar diferencias entre grupos (el análisis de comparaciones múltiples HSD de Tuckey), para el análisis de los tres factores a nivel global. Esto muestra que la cultura de esta empresa del sector de Automoción es globalmente congruente y consistente.

B) Análisis de congruencia y consistencia a nivel específico (por atributo y entre grupos):

Los atributos en que se han hallado diferencias significativas entre la cultura deseada y la actual (análisis de congruencia) son los que se muestran en el cuadro nº 1, de la figura nº 10, siguiente.

Las conclusiones de este análisis de congruencia a nivel específico, por atributo, son:

- *Facilitar los medios de financiación (A40)*, es una pauta de comportamiento que se valora mucho en la cultura actual y no en tanta medida para la cultura deseada.
- *Formalizar los procesos (A43)*, es una pauta de comportamiento que se valora mucho en la cultura actual (como se indica en el glosarios, en el sentido de que todo esté ‘normativizado’ sin dejar lugar a la improvisación) y resulta menos valorado en la cultura deseada.

Figura 10: EMPRESA DE AUTOMOCIÓN (I). Prueba T para la igualdad de medias(cuadro n° 1) y prueba ANOVA (cuadro n° 2)

N° Atributo (ítem)	Cuadro n° 1 Empresa del sector Automoción: Prueba T para la igualdad de medias		
	Media Dirección	Media Resto Grupos	Sig (bilateral)
A40	1,00	3,06	0,010
A43	1,00	3,00	0,054

N° Atributo (ítem)	Cuadro n° 2 Empresa del sector Automoción: Prueba ANOVA	
	F estadístico (Inter.-grupos)	Sig (bilateral)
A1	3,863	0,023
A22	5,642	0,008
A53	4,501	0,013

Asimismo, cuando tratemos de contrastar las diferencias significativas entre los grupos o análisis de consistencia, la prueba ANOVA (cuadro n° 2, de la figura n° 10 anterior) muestra los atributos en que se producen aquéllas.

Para comprobar entre qué grupos existen las diferencias realizamos una prueba post-hoc (que se muestra en la figura n° 11 siguiente) para cada uno de los ítems, identificados en la anterior prueba ANOVA, entre todos los grupos exceptuando Dirección (ya que su tamaño es 1).

Los grupos definidos son: Dirección / Procesos de Apoyo (RRHH, Ingeniería, Métodos y Procesos) / Comercial / Finanzas, Administración y Data Processing) / Operaciones (Compras, Calidad, Servicio a Clientes, Producción, Almacenes) / Terceros (Clientes, Proveedores, Clientes Grupo).

Las conclusiones son:

- En relación con el atributo “Asegurar los aprovisionamientos” (A1), Operaciones otorga valoraciones medias significativamente superiores que el personal de Procesos de Apoyo y Terceros.
- En relación con el atributo “Valorar la seguridad laboral” (A53), todos los departamentos internos otorgan valoraciones medias significativamente superiores que Terceros (clientes y proveedores).

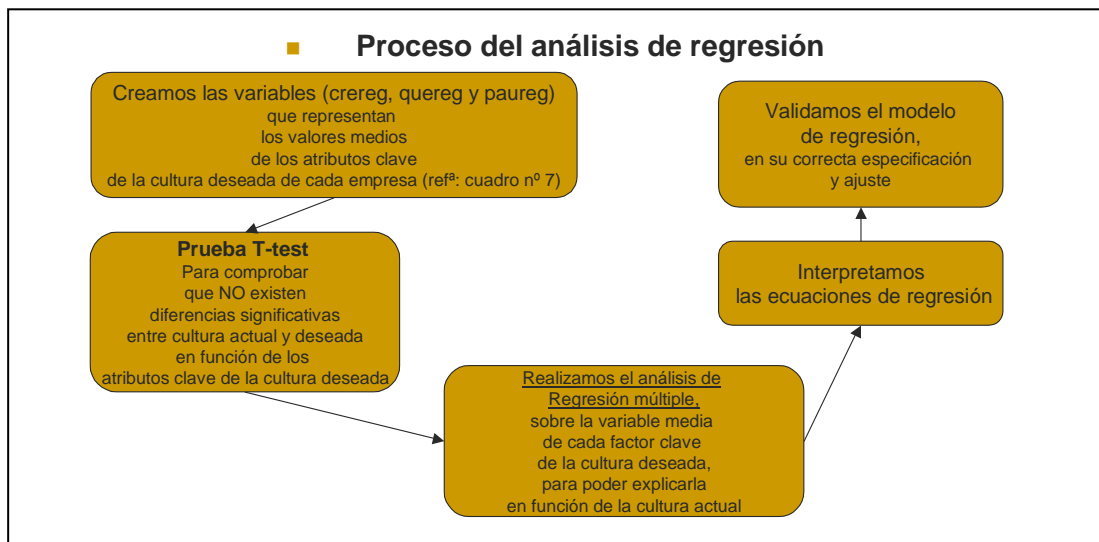
Figura 11: EMPRESA DE AUTOMOCIÓN (II). Comparaciones múltiples (HDS de Tuckey)

Nº Atributo (ítem o variable dependiente)	Grupos con diferencias significativas	Diferencia de medias	Sig (bilateral)
A1	Operaciones vs. Procesos de Apoyo y Terceros	1,73	0,048
A53	Comercial y Procesos de Apoyo vs. Terceros	2,00	0,017
	Finanzas y Administración vs. Terceros	2,08	0,008
	Operaciones vs. Terceros	1,53	0,045
A22	No se han realizado las pruebas post hoc, porque al menos un grupo tiene menos de dos casos		

2.4 INICIANDO LA GESTIÓN DEL CAMBIO: HACIA EL DISEÑO DE LA CULTURA IDÓNEA EN LOS CASOS DE SELECCIÓN.- ANÁLISIS DE REGRESIÓN.

Como ya anticipábamos, el análisis de regresión nos permitirá explicar los factores clave de la cultura deseada (creencias nucleares, querencias clave y pautas relevantes) en función de los atributos (ítems) de la cultura actual que más información aportan sobre la media de cada factor clave. Ello será de valor referente para las etapas de diseño de la cultura idónea e implementación de las políticas necesarias para la gestión del cambio. Aplicamos éste análisis en todos los casos de estudio.

Figura 12: Proceso del análisis de regresión, para cada caso de aplicación



En las figuras siguientes se muestran los resultados de la aplicación de éstas técnicas estadísticas:

Figura 13: Variable: creencias nucleares. Prueba T y Ecuaciones de Regresión.

■ Creencias nucleares

Cuadro n° 1 Creencias nucleares.- Prueba T			
Empresa (por sector)	Media cultura deseada	Media cultura actual	T-test Sig. (bilateral)
Minera	3,375	2,711	0,101
Textil	3,375	2,742	0,105
Viajes	3,333	3,028	0,501
Automoción	3,000	2,718	0,503

Cuadro n° 2 Ecuaciones estimadas de regresión.- Creencias nucleares	
Empresa Minera	Media de creencias nucleares = $-0,944 \cdot A15 - 0,359 \cdot A6 + 0,284 \cdot A27$
Empresa Textil	Media de creencias nucleares = $0,771 \cdot A11 + 0,585 \cdot A37$
Empresa de Viajes	Media de creencias nucleares = $1,021 \cdot A15 - 0,673 \cdot A44 - 0,870 \cdot A18 + 0,393 \cdot A37 + 0,299 \cdot A38$
Empresa de Automoción	Media creencias nucleares = $1,011 \cdot A11 + 0,523 \cdot A51 + 0,469 \cdot A49 - 0,192 \cdot A24$

Estudio de la variable media de creencias nucleares

Prueba T: como el p-valor asociado a cada contraste sig de T-test es $> 0,05$ no hay diferencias significativas entre la cultura deseada y actual de las empresas en las valoraciones medias de las creencias nucleares.

Interpretamos las ecuaciones estimadas de la variable ‘creencias nucleares’ (‘crereg’) del modelo de regresión lineal múltiple, en función de los ítems significativos, para cada uno de los casos de selección:

- **En la empresa minera,** se piensa en la cultura actual, que la variable media de las creencias nucleares que definen el tipo de cultura enunciado, guarda una relación inversa con las pautas de comportamiento *comercializar plenamente todos los servicios y productos (A15)* con un coeficiente de regresión (cr.¹¹) del 94% y *centralizar las decisiones (A6)* con un cr. 36% y directamente relacionado con la pauta de *prever la adaptabilidad del personal (A27)* con un cr. del 28%.
- **En la empresa textil,** se piensa en la cultura actual, que la variable media de las creencias nucleares que definen el tipo de cultura enunciado, guarda una relación directa con la querencia *innovar con sentido de anticipación en el servicio al cliente (A11)* con un cr. del 77% y con la pauta *gestionar participativamente la empresa (A37)* con un cr. del 59%.

¹¹ El coeficiente de regresión (c.r.) muestra la variación que experimentará la variable media del factor clave de la cultura, cuando el valor del atributo cultural que influye de forma significativa incremente una unidad.

- **En la empresa de viajes**, se piensa en la cultura actual, que la variable media de las creencias nucleares que definen el tipo de cultura enunciado, guarda una relación directa con las pautas *comercializar plenamente todos los productos y servicios (A15)* con un cr. del 102% y *gestionar participativamente la empresa (A37)* con un cr. del 39% y con la creencia *valorar el comportamiento ético (A38)* con un cr. del 30% y guardan una relación inversa con la creencia *tener en cuenta a la comunidad en las iniciativas (A18)* con un cr. del 87% y con la pauta *vigilar los gastos* con un cr. del 67%.
- **En la empresa del sector de automoción**, se piensa en la cultura actual, que la variable media de las creencias nucleares que definen el tipo de cultura enunciado, guarda una relación directa con las querencias *innovar con sentido de anticipación en el servicio al cliente (A11)* con un cr. del 101% y *valorar la tecnología y el conocimiento (A51)* con un cr. del 52% y la pauta *impulsar las ventas (A49)* con un cr. del 47% y una relación inversa con la pauta *descentralizar las decisiones (A24)* con un cr. del 19%.

Validación de los modelos de ecuaciones planteados, en relación con las creencias nucleares:

En primer lugar, todas las variables independientes introducidas contribuyen significativamente en la estimación del valor medio de las creencias nucleares (crereg) en todos los casos de aplicación, ya que hemos utilizado el método secuencial de estimación paso a paso.

Esto queda corroborado con el ajuste óptimo y significativo, pues al obtener los coeficientes de determinación y el contraste global sig del modelo sobre los parámetros poblacionales parciales, observamos que el mejor ajuste se presenta en el modelo correspondiente a la empresa minera, donde se consigue explicar el 94,3% de la variabilidad de las creencias nucleares en función de los ítems más significativos.

Respecto a la especificación del modelo (validación interna), comprobamos que es correcta (los residuos son normales, independientes y ‘homocedásticos’¹²).

¹² En cuanto a la homocedasticidad, la dispersión es constante para todos los residuos

Estudio de la variable media de querencias clave

Seguimos idéntico proceso, de la prueba T, ecuaciones de regresión se muestra en la figura 14, con resultados también significativos, ajustados y validados:

Interpretamos las ecuaciones estimadas de la variable ‘querencias clave’ del modelo de regresión lineal múltiple, en función de los ítems significativos, para cada uno de los casos de selección:

- **En la empresa minera**, se piensa en la cultura actual, que la variable media de las querencias clave, según el tipo de cultura mostrada, guarda una relación inversa con los valores de la creencia *tener en cuenta a la comunidad en las iniciativas (A51)* con un cr. del 79% y de la pauta *impulsar las ventas (A18)* con un cr. del 51%. En la cultura actual se cree que, una cultura orientada a dar calidad en el producto y el servicio al cliente se puede lograr en la medida que se priorice menos a la comunidad y el impulso a las ventas.
- **En la empresa textil**, se piensa en la cultura actual, que la variable media de las querencias clave, según el tipo de cultura mostrada, guarda una relación inversa con los valores de la creencia *orientarse a beneficios (A3)* con un cr. del 26%, la querencia *externalizar actividades (A25)* con un cr. del 80% y las pautas *poner atención en los productos, buscando su aportación a resultados (A31)* con un cr. del 52%, y *facilitar los medios de financiación, sin tensiones en la tesorería (A40)* con un cr.¹³ del 106%, y directa con los valores de la pauta *descentralizar las decisiones (A24)* con un cr. del 19%.

La valoración asignada a estos atributos en la cultura actual, relacionados con las querencias clave, evidencia una cultura orientada al producto, con un arraigo muy fuerte en la consideración del cliente y proyectada al mercado desde una perspectiva de internacionalización de los recursos, de las personas, de las operaciones.

- **En la empresa de viajes**, la variable media de las querencias clave, según en la cultura actual, guarda una relación inversa con los valores de la creencia *ser prudentes en la toma de decisiones (A46)* con un cr. del 62%, y directa con la querencia *ofrecer calidad comprobable en los productos (A5)* con un cr. del 50%. El análisis de consistencia y congruencia mostraba una cultura orientada al cliente en rápida expansión e innovación que lleva consigo mayor riesgo y una continua verificación de la calidad.
- **En la empresa de automoción**, en relación con la variable media de las querencias clave, sólo resulta significativa la pauta *tener autonomía en las decisiones (A2)* con un cr. del 95% y en sentido

¹³ El coeficiente de regresión (c.r.) muestra la variación que experimentará la variable media del factor clave de la cultura, en este caso 1.06, cuando el valor del atributo cultural que influye de forma significativa incrementa una unidad.

inverso. El análisis de consistencia y congruencia mostraba una cultura orientada a la calidad en los productos y la innovación que se debe conseguir, según se interpreta en la cultura actual, desde Dirección concediendo menos autonomía en la toma de decisiones.

Figura 14: Variable: Querencias clave. Prueba T y Ecuaciones de Regresión.

■ Querencias clave:

Cuadro n° 1 Querencias clave.- Prueba T			
Empresa (por sector)	Media cultura deseada	Media cultura actual	T-test Sig. (bilateral)
Minera	3,000	3,238	0,603
Textil	3,400	2,870	0,221
Viajes	2,800	2,885	0,869
Automoción	3,500	2,476	0,040

Cuadro n° 2 Ecuaciones estimadas de regresión.- Querencias clave	
Empresa Minera	Media de querencias clave = $-0,786 \cdot A51 - 0,510 \cdot A18$
Empresa Textil	Media de querencias clave = $-0,801 \cdot A25 - 1,059 \cdot A40 - 0,516 \cdot A31 - 0,260 \cdot A3 + 0,186 \cdot A24$
Empresa de Viajes	Media de querencias clave = $-0,621 \cdot A46 + 0,496 \cdot A5$
Empresa de Automoción	Media querencias clave = $-0,95 \cdot A2$

Validación: El mejor ajuste se presenta en el modelo correspondiente a la empresa textil, donde se consigue explicar el 98,9% de la variabilidad de las creencias nucleares en función de los ítems más significativos.

Estudio de la variable media de pautas de comportamiento relevantes:

Seguimos idéntico proceso, de la prueba T, ecuaciones de regresión se muestra en la figura 15, siguiente, con resultados también significativos, ajustados y validados:

Interpretamos las ecuaciones estimadas de la variable ‘pautas relevantes’ del modelo de regresión lineal múltiple, en función de los ítems significativos, para cada uno de los casos de selección:

- **En la empresa minera**, la variable media de las pautas relevantes, según la cultura actual, guarda una relación inversa con las pautas centralizar las decisiones (**A6**) con un cr.¹⁴ del 74%, y, utilizar las informaciones del mercado para la toma de decisiones (**A9**) con un cr. del 52%.

¹⁴ El coeficiente de regresión (c.r.) muestra la variación que experimentará la variable media del factor clave de la cultura, en este caso 0.742, cuando el valor del atributo cultural que influye de forma significativa incremente una unidad.

La propuesta de la cultura actual por lograr una estructura más plana, que propugna un estilo participativo y las relaciones matriciales, en el marco de trabajo por procesos, se cree que no se alcanzará si se centralizan las decisiones –que todo pase por Dirección- y si se da prioridad a la información externa frente a la interna.

- **En la empresa textil**, la variable media de las pautas relevantes, según el tipo de cultura actual mostrada, guarda una relación directa con la pauta de vigilar los precios (**A29**) con un cr. del 92%, y, la creencia de fidelizar empleados (**A33**) con un cr. del 69% e inversa con la querencia de rentabilizar las operaciones (**A36**) con un cr. del 16%.

En la cultura actual se cree que la orientación al producto, vía calidad, innovación y creatividad –factores de diferenciación respecto a la competencia-, con una prioridad clara de impulsar ventas, está directamente condicionada por los precios y la capacidad de retener empleados.

- **En la empresa de viajes**, la variable media de las pautas relevantes, según se muestra en la cultura actual, guarda una relación directa con las pautas *tener autonomía en las decisiones* (**A2**) con un cr. del 41%, y, *gestionar participativamente la empresa* (**A37**) con un cr. del 51% e inversa con la creencia *promover la creatividad* (**A23**) con un cr. del 71%.

Una cultura orientada al cliente y en continua expansión e innovación, se piensa en la cultura actual que se logrará con un mayor grado de autonomía y participación en la toma de decisiones, pero no dando respuestas novedosas a los asuntos ni implicando al mayor número de personas posible en la organización.

Figura 15: Variable: Pautas de comportamiento relevantes ('paureg'). Prueba T y Ecuaciones de Regresión.

■ **Pautas relevantes:**

Cuadro n° 1 Pautas relevantes.- Prueba T			
Empresa (por sector)	Media cultura deseada	Media cultura actual	T-test Sig. (bilateral)
Minera	3,125	2,458	0,131
Textil	3,000	2,900	0,911
Viajes	2,250	2,810	0,153
Automoción	2,857	2,511	0,378

Cuadro n° 2 Ecuaciones estimadas de regresión.- Pautas relevantes	
Empresa Minera	Media pautas relevantes = $-0,742 \cdot A6 - 0,522 \cdot A9$
Empresa Textil	Media pautas relevantes = $0,916 \cdot A29 + 0,688 \cdot A33 - 0,162 \cdot A36$
Empresa de Viajes	Media pautas relevantes = $-0,710 \cdot A23 + 0,509 \cdot A37 + 0,414 \cdot A2$
Empresa de Automoción	Media pautas relevantes = $-0,241 \cdot A2$

- **En la empresa de automoción**, se piensa en la cultura actual, que la variable media de las pautas relevantes, según el tipo de cultura mostrada, guarda una relación inversa con la pauta *tener autonomía en las decisiones (A2)* con un cr. del 24%.

En la cultura actual se cree que la tecnología y el conocimiento aplicado en la investigación de los productos, como ventaja diferencial, exige una menor autonomía en las decisiones.

Validación: El mejor ajuste se presenta en el modelo correspondiente a la empresa de Viajes, donde se consigue explicar el 95,4% de la variabilidad de las pautas relevantes en función de los ítems más significativos.

3 CONCLUSIONES GENERALES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO CAAIM. ASPECTOS INNOVADORES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Existen distintos enfoques para diagnosticar la cultura. Esencialmente y como así señalan Renau y Menguzzato (1991:228), distinguimos aquél que analiza la congruencia de la cultura con la estrategia general de la empresa (enfoque estratégico), respecto al que atribuye una relación causal de la cultura como determinante de la política de recursos humanos en la gestión del cambio (enfoque social).

En un mundo cambiante hay que tener en cuenta cuando menos la metodología para la realización de cambios en la estrategia de la empresa. Para la Dirección General, la cultura de empresa debe ser su palanca de cambio más sutil. En realidad, según Montañés (2003:146) sería la quinta palanca de cambio (junto a las otras cuatro de medir, motivar positiva y negativamente y formar), que por tener tanta personalidad requiere un tratamiento independiente.

Para la gestión del cambio estratégico, el modelo CAAIM aporta un enfoque integrador del papel de la cultura, proponiendo unos objetivos que, entendemos, alcanza innovadoramente en la materia que nos ocupa, novedad que se manifiesta en los siguientes aspectos:

- ✓ En la concepción institucional, antropológica y trascendente, que se evidencia tanto en los aspectos formales como en los informales de la cultura, a saber: los valores trascendentes reflejados en el análisis de los factores, querencias, creencias y códigos éticos de comportamiento. Alcanzar una visión estratégica y sustentar el éxito en comportamientos de aplicación permanente son condición necesaria pero no suficiente del éxito empresarial, para que la cultura sea valiosa debe ser consistente y ésta consistencia debe estar fundamentada en

una motivación antropológica trascendente (Pérez, 1998:41-50) que tenga en cuenta los códigos éticos, entendiendo por ética la mejor forma de hacer las cosas bajo todos los puntos de vista.

- ✓ Por la novedad de realizar conjuntamente el análisis de congruencia y consistencia, viniendo así a unir los dos enfoques, estratégico y social, en un único modelo. Para Barnard (1968), una organización es un sistema de fuerzas sociales coordinadas conscientemente para lograr un determinado fin, donde cada persona cooperará con otras en función del grado de congruencia de los objetivos organizacionales con los suyos personales. La cooperación es un factor motivacional fundamental para la formación de una cultura organizacional. Si no existe cooperación es prácticamente imposible que se puedan compartir valores, razón de que exista una cultura común. La misma ausencia de cooperación es una causa de desintegración.
- ✓ Por el enfoque objetivo de la cultura, para nuestro modelo la empresa 'es' una cultura a diferencia de considerar que 'tiene' una cultura. Según el enfoque objetivo de la cultura, las organizaciones se transforman en una realidad objetiva mediante el triple proceso de: habituación (que produce la estabilidad), institucionalización (que garantiza la solidificación) y legitimación (que aporta el carácter ontológico de la institución), es entonces, cuando se da objetivamente este proceso que se consolida la organización y este proceso de objetivación es lo que constituye la cultura de la organización (Lucas y Martínez, 2001). Podemos con ello concluir que la personalidad de una empresa –su cultura (Ribes, 1997:79)- es el alma de la misma, garantía de su pervivencia.

4 CITAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

Barnard, Chester	(1968)	<i>The Functions of the Executive</i> . Harvard University Press. Boston 1968.
Edmondson, Amy C. y Cha, Sandra	(2003)	“Sea consecuente con los valores de su empresa”. <i>Harvard Deusto Business Review</i> , nº 113, marzo-abril 2003.
Haygroup	(2002)	<i>Factbook-Recursos Humanos 2002</i> . Madrid: Aranzadi-Thomson: 3ª edición. Cap. I, apdo. 3.4
Kaplan, Robert S. y Norton, David P.	(2004)	“La disponibilidad estratégica de los activos intangibles”. <i>Harvard Deusto Business Review</i> , marzo 2004.
Lucas Marín, Antonio y Martínez Quintana, Violante	(2001)	<i>La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa</i> . Educación Permanente del Programa de Enseñanza Abierta de la UNED. Madrid, 2001.
Montañés Duato, Pascual	(2003)	<i>Inteligencia Política.- El poder creador en las organizaciones</i> . Madrid: Pearson Educación. Prentice Hall Financial Times, marzo de 2003.
Pérez López, Juan-Antonio	(1998)	<i>Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas: La nueva Empresa del siglo XXI</i> . Ed. Deusto 1998.
Renau, Juan-José y Menguzzato, Martina	(1991)	<i>La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management</i> . Apdo. Cultura y Estrategia. Ariel Economía, Barcelona 1991.
Ribes Pons, Angel	(1997)	“La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella”. <i>Harvard Deusto Business Review</i> nº 79, julio-agosto 1997.
Schein, Edgar H.	(1988)	<i>La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica</i> . Esplugues de Llobregat-Barna: Plaza & Janés, 1ª ed. 01/1988. ‘Organización y Liderazgo’.
Vázquez, Irene	(1990)	<i>Empresa y Grupo. Fundamentos de la conducta humana en la organización. Aspectos grupales</i> . Colecc. EADA Gestión, 1ª ed. febrero 1990.
