

**EL PODER DE LA CULTURA DE LA EMPRESA.
GESTIÓN SISTÉMICA DE LOS RECURSOS
HUMANOS Y TECNOLÓGICOS**

**Núm.
46/2001**

ADOLFO BLANCO MARTÍNEZ

Dr. Ingeniero Industrial

Máster IESE

Catedrático de Organización de Empresas. Universidad de Cantabria

JOSÉ IGNACIO CASTRESANA RUIZ-CARRILLO

Dr. Ingeniero Industrial

Profesor Titular de Organización de Empresas. Universidad de La Rioja

2.º Premio Estudios Financieros 2001

Modalidad: Recursos Humanos

Extracto:

EL poder de la cultura se manifiesta diariamente en cada organización cuando personas distintas toman decisiones coordinadas, sobre aspectos tan variados como la financiación de un proyecto, el diseño de un producto o la contratación de personal. Parte de esta coordinación es consciente, regida por procedimientos establecidos o por análisis técnicos, pero una gran parte de las decisiones y de las relaciones interpersonales siguen patrones ocultos, en base a creencias tan profundas que se asumen como el modo correcto de hacer las cosas, hasta tal punto que no son puestas en tela de juicio.

Los objetivos que buscamos con este trabajo son los siguientes:

1. Clarificar cómo **cada organización es una unidad cultural estratégica** que exige una gestión sistémica, innovadora y específica en base a creencias, valores, ritos y objetivos coherentes.
2. Poder cartografiar las interrelaciones de las **variables organizativas que crean valor (mapa cultural estratégico)**. Para ello se ha dividido la empresa en siete sistemas y veintitrés subsistemas desglosados en variables concretas con las que se puede decidir en la gestión diaria. A cada variable le ha sido asignado un número de código (una especie de **plan de cuentas**). Para cambiar una variable concreta el modelo sugiere las variables a gestionar simultánea y coherentemente.
3. Presentar y difundir una **tecnología para la Gestión de la Calidad Total (TQM)** en las empresas con el fin de facilitar el logro de los objetivos estratégicos en las cuatro áreas de resultados del modelo EFQM. El nombre del modelo, LINCE, proviene de que el equipo que lidera la empresa ha de integrar los siete sistemas que confluyen en la Cultura y la Estrategia.

Sumario:

Introducción.

Parte 1. El poder de la Cultura Organizativa. Su influencia en las decisiones.

- 1.1. Características comunes al concepto de cultura de organización.
- 1.2. Definición de Cultura organizativa y análisis de su contenido.
- 1.3. Interacción sistémica Cultura-Estrategia.

Parte 2. Los siete sistemas de la organización y sus variables organizativas. Agentes y Resultados.

- 2.0. Modelo sistémico LINCE de organización.
 - 2.1. El sistema de factores externos (S1).
 - 2.2. El sistema estratégico (S2).
 - 2.2.1. Sistema de política/filosofía.
 - 2.2.2. El sistema de relaciones externas.
 - 2.2.3. Sistema de planificación.
 - 2.3. El sistema cultural de la organización (S3).
 - 2.3.1. El sistema de creencias básicas de la organización.
 - 2.3.2. El sistema de valores de la organización.
 - 2.3.3. El sistema de producciones y ritos culturales.
 - 2.4. El sistema tecnológico-económico-comercial (S4).
 - 2.4.1. El sistema de financiación.
 - 2.4.2. El sistema de inversiones y tecnología.
 - 2.4.3. El sistema de producción.
 - 2.4.4. El sistema de márketing.

- 2.5. El sistema organizativo-innovador (S5).
 - 2.5.1. El sistema de poder.
 - 2.5.2. El sistema de relaciones formales. La estructura.
 - 2.5.3. El sistema de entorno físico del trabajo.
 - 2.5.4. El sistema de innovación y cambio.
- 2.6. El sistema informativo-decisional (S6).
 - 2.6.1. El sistema de información y comunicación.
 - 2.6.2. El sistema de toma de decisiones.
 - 2.6.3. El sistema de gestión eficaz y eficiente.
 - 2.6.4. El sistema de evaluación y control.
- 2.7. El sistema de liderazgo y clima (S7).
 - 2.7.1. El sistema de aprendizaje y la gestión de recursos humanos.
 - 2.7.2. El sistema de estilo de dirección.
 - 2.7.3. El sistema de recompensas, motivación y reconocimiento.
 - 2.7.4. El sistema de emociones y clima.
- 2.8. Conclusiones.
- 2.9. Aplicación del modelo LINCE (Liderazgo Integrador de la Cultura y la Estrategia) al caso de People Express.

Parte 3. Gestión del Conocimiento Sistémico de la organización. Dirección Cultural Estratégica.

- 3.0. Introducción.
- 3.1. Influencias directas entre las variables que componen el sistema empresa. El Análisis Estructural.
- 3.2. Aplicación al caso People Express. Relaciones directas entre variables.
- 3.3. Obtención de la Red Cultural Estratégica. El método MICMAC.
- 3.4. Relaciones sistémicas entre las variables organizativas.
- 3.5. Procedimientos para el Liderazgo Cultural Estratégico.

Anexo.

INTRODUCCIÓN

Se ha puesto «de moda» en los últimos años, hablar de cultura organizativa o empresarial. El concepto es útil, pues refleja de un modo sencillo un fenómeno muy importante en muchas organizaciones: el hecho de que hay unos «modos» aceptados de hacer y pensar, desarrollados a lo largo de los años, y que determinan de un modo muy directo la actuación de los miembros de la organización. En muchos casos, la presión de la cultura hace mucho más por llevar a los empleados en una dirección determinada (positiva o negativa) que cualquier disposición adoptada por los directivos.

También se ha hablado mucho en los últimos años de liderazgo empresarial. Y es lógico que así sea, pues ante situaciones generalizadas de cambio profundo, se requiere una dirección con visión de futuro y con la habilidad para comunicar esa visión al resto de la organización.

José Carlos JARILLO
«Dirección estratégica»

Los objetivos que buscamos con este trabajo son los siguientes:

1. Clarificar cómo **cada organización es una unidad cultural estratégica** que exige una gestión sistémica, innovadora y específica en base a creencias, valores, ritos y objetivos coherentes.
2. Poder cartografiar las interrelaciones de las **variables organizativas que crean valor (mapa cultural estratégico)**. Para ello se ha dividido la empresa en siete sistemas y veintitrés subsistemas desglosados en variables concretas con las que se puede decidir en la gestión diaria. A cada variable le ha sido asignado un número de código (una especie de **plan de cuentas**). Para facilitar el uso del mapa cultural estratégico como herramienta de la dirección, se han creado programas informáticos utilizables en ordenadores personales, que recogen toda la información que se puede generar (estabilidad de la empresa, fortaleza, motricidades, sensibilidades...). Para cambiar una variable concreta el modelo sugiere las variables a gestionar simultánea y coherentemente.
3. Presentar y difundir una **tecnología para la Gestión** en las empresas con el fin de facilitar el logro de los objetivos estratégicos en las cuatro áreas de resultados del modelo EFQM. El nombre del modelo, LINCE, proviene de que el equipo que lidera la empresa ha de integrar los sistemas que confluyen en la Cultura y la Estrategia.

La cultura de cada empresa es compleja y específica a la vez; su conocimiento y gestión requiere diagnóstico, asesoramiento y plan de acción singularizado. La cultura influye fuertemente en las decisiones de la empresa, por lo que cuando se vuelve disfuncional los líderes han de promover el abandono de ciertas creencias culturales y el aprendizaje de otras nuevas. Como señala SCHEIN: «la función única y esencial del liderazgo es la gestión de la cultura de la empresa».

Lo que hace de la Cultura Organizativa un concepto apasionante es que su conocimiento y gestión exige una perspectiva integradora de los fenómenos empresariales. Es una perspectiva que conjunta ideas claves de la economía, de la psicología y la sociología; disciplinas que podemos relacionar a través del pensamiento sistémico. Este pensamiento, también llamado circular, organiza la complejidad en una exposición coherente que da luz sobre el origen de los problemas y la forma de solucionarlos.

El modelo LINCE (Liderazgo Integrador de la Cultura y la Estrategia) se basa en dos hipótesis validadas en nuestra experiencia:

- Cada empresa es una unidad cultural y exige una gestión específica coherente con la estrategia; no es suficiente la aplicación de tipologías genéricas para la gestión eficaz de las empresas.
- Una variable organizativa de cualquier sistema de una empresa no se ve influida por todas las variables culturales, sino por algunas de ellas, claramente relevantes.

Al igual que decimos que no hay enfermedades sino enfermos, podemos considerar que los principios o normas válidas para una empresa no son suficientes para resolver los problemas en otra empresa. Aportamos un modelo para que el aprendizaje organizativo y la calidad de la gestión se multiplique reflexionando sobre la propia empresa y, preferentemente, por todo el equipo directivo.

El modelo LINCE no es prescriptivo; es una tecnología que permite la auditoría interna de las relaciones significativas entre variables que crean valor en la empresa y con la que el equipo directivo puede reflexionar sistémicamente, mediante un proceso informatizado, con el fin de mejorar los resultados (véase aplicación al caso People Express en las partes 2 y 3 del trabajo).

NOVEDADES DEL MODELO LINCE Y ESTRUCTURA DE LA OBRA

A lo largo de la obra encontraremos:

1. El concepto de cultura organizativa, su influencia en la toma de decisiones y su interacción con la estrategia (parte 1). Realizamos una aproximación sistémica al concepto de **cultura organizativa**, a partir de las concepciones de SCHEIN y PINILLOS, por lo que al diagnosticar la cultura no nos limitamos a descubrir los valores y creencias presentes en la organización, sino que llegamos a conocer el poder de sus interrelaciones en todas las variables relevantes de la empresa.

2. Visión sistémica de la empresa en siete sistemas de variables organizativas (Red Cultural Estratégica de la parte 2).
3. La tecnología para diagnosticar la cultura y gestionar la empresa sistémicamente (Liderazgo Integrador de la Cultura y la Estrategia de la parte 3).

Este proceso informatizado nos permite identificar el contenido de variables concretas e interrelaciones mediante la detección de influencias directas y sistémicas con el método MICMAC. Hacemos una **aplicación al caso People Express Airlines en los apartados 2.9, 3.2, y 3.4.**

A lo largo de los veintitrés subsistemas que unen la empresa y el entorno, nos encontraremos cinco preguntas que nos ayudarán a innovar en el bosque del cambio:

1. **¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?**
2. **¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?**
3. **¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?**
4. **¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?**
5. **¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?**

Cuando nos vemos en problemas, cuando las cosas no funcionan como se supone que deberían hacerlo, precisamos saber en qué medida nuestras creencias mudas inciden sobre el problema y limitan la implantación de estrategias de mejora.

PARTE 1. EL PODER DE LA CULTURA ORGANIZATIVA. SU INFLUENCIA EN LAS DECISIONES

1.1. Características comunes al concepto de cultura de organización.

El poder de la cultura se manifiesta diariamente en cada organización cuando personas distintas toman decisiones coordinadas, sobre aspectos tan variados como la financiación de un proyecto, el diseño de un producto o la contratación de personal. Parte de esta coordinación es consciente, regida por procedimientos establecidos o por análisis técnicos, pero una gran parte de las decisiones y de las relaciones interpersonales siguen patrones ocultos, en base a creencias tan profundas que se asumen como el modo correcto de hacer las cosas, hasta tal punto que no son puestas en tela de juicio. A lo largo de este libro se mostrará el modo de utilizar ese poder implícito, con el fin de dirigir mejor tanto la estrategia como las acciones cotidianas.

El concepto de cultura organizativa ha irrumpido con fuerza en el gobierno de las organizaciones; durante los últimos años han sido tantos los autores que han usado este término y otros afines, que se ha producido una verdadera confusión en cuanto al significado de la expresión.

Una primera aproximación a la definición de cultura es intuitiva, como la que propone BOWER, que fue director de McKinsey: «es la forma en la que se hacen las cosas en esta casa». Gran parte de las definiciones conceden a la cultura un sentido de guía o marco dentro del cual se pueden desarrollar actividades toleradas, concibiéndose la cultura como un conjunto de creencias y valores compartidos que influyen sobre la forma de pensar y de decidir de las personas que trabajan en la empresa.

Para hablar de cultura empresarial es condición imprescindible que no esté en la mente de una sola persona o un pequeño grupo dentro de una empresa, sino que su significado y realidad esté asimilado de forma conjunta por la mayoría de sus miembros. Asimismo, esto nos servirá para determinar la fortaleza de la cultura.

Otra característica común es que la cultura es un resultado dialéctico de la interacción empresa-entorno, por lo que debe englobar aspectos externos a la empresa. La cultura de empresa es fundamentalmente un concepto estrechamente relacionado con la integración de las personas que actúan en el seno de la empresa; no obstante, es difícilmente explicable una cultura sin considerar el aspecto extrínseco de la misma.

Otro parámetro común a las definiciones de cultura es que ésta es única y característica de cada empresa. Aun cuando es de esperar que distintas empresas que operan en un mismo entorno tengan ciertos valores comunes, la interacción de éstos con el resto de los sistemas de la empresa genera una unidad cultural única para cada empresa.

La cultura organizacional según SCHEIN y PINILLOS.

La cultura organizativa no es una moda más del Management. La definición que ha alcanzado más difusión y ha servido de base a un mayor número de trabajos es la propuesta por Edgard SCHEIN: «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».

Sin duda se trata de una definición muy completa del término cultura puesto que hace referencia a su génesis, a su contenido, a su organización, a su modo de transmisión y a su influencia en los individuos.

Existe otra definición que ha influido poderosamente en nuestra concepción del término cultura, es la definición dada por PINILLOS: «el sistema de valores y metas vigentes en toda comunidad humana a cuyo servicio se hallan las técnicas materiales y para cuya consecución hay que atenerse a usos y normas comunes. La cultura es, pues, el contenido del comportamiento humano en cuanto tal, algo puesto por el hombre y no meramente dado por la naturaleza de forma instintiva; es una creación humana que regula la propia vida del hombre y la potencia».

Hay dos aspectos en esta definición que merecen ser destacados: en primer lugar, se refiere a la cultura como un sistema. Podemos definir sistema como un conjunto de objetos o ideas unidos por alguna forma de acción regular o interdependiente. Así, PINILLOS concibe la cultura como un sistema en el que se encuentran en interacción valores, metas y técnicas. La potencia de la cultura respecto a la vida social, a la cual regula, se basa precisamente en el entramado de interrelaciones que se manifiesta tanto en las metas a seguir como en el método correcto de alcanzarlas.

En segundo lugar, no se concede el protagonismo de la cultura únicamente a los valores sino que también las técnicas, tanto en su sentido de métodos como en su sentido de soportes materiales, máquinas..., son cultura. Lo son, no únicamente porque el modo de utilizar la tecnología disponible o las metas perseguidas con su utilización estén gobernadas por los valores y las creencias, sino también porque la existencia de unas u otras tecnologías interacciona con los valores, al ponerlos en relación con el entorno, fortaleciéndolos o modificándolos según la utilidad que demuestren.

Para nuestro objetivo de diagnosticar la cultura como base para mejorar los resultados de la empresa, la concebimos a partir de los enfoques de SCHEIN y PINILLOS.

1.2. Definición de Cultura organizativa y análisis de su contenido.

Nuestra visión de **Cultura organizativa** es:

Un sistema ¹ formado por las creencias básicas, los valores y, las producciones y conductas específicas de esa organización.

Que condiciona ² los objetivos y los métodos apropiados para alcanzarlos, la relación ³ de la organización con su entorno y su estabilidad, la relación ⁴ entre los miembros de la institución y sus fronteras internas y externas.

Que se genera ⁵ como consecuencia del liderazgo y experiencia compartidos por sus miembros al afrontar los problemas de relación externa e integración interna, y

Que se transmite ⁶ a los nuevos miembros como la forma útil y correcta de juzgar, pensar y sentir en el seno de la organización.

Analicemos, punto por punto, el contenido de esta definición:

1. Cultura organizativa es: un sistema formado por las creencias básicas, los valores y las producciones y conductas específicas de esa organización...

La cultura es un sistema formado por tres tipos de variables organizativas: las creencias básicas, los valores y las producciones y conductas.

a) Las Creencias básicas.

Éstas son las que determinan las percepciones irrefutables que tenemos de nosotros mismos, de nuestro entorno y de nuestra posición en él (cultura profunda); tienden a ser inconfrontables e indiscutibles por el arraigo tan profundo que tienen a causa de su mecanismo de validación. Son lo que es «verdad en la casa».

b) Los Valores.

Son los que determinan cómo comportarnos correctamente tanto desde el punto de vista ético (producciones y conductas aceptables) como desde el punto de vista del utilitarismo (lo que va a dar resultado). Por lo tanto, es «lo que está bien» y lo que valora la Dirección (cultura orientadora).

c) Las Producciones y Conductas.

Las producciones y conductas son observables y reflejan lo que la organización hace para asegurar su supervivencia y éxito económico, para coordinarse y alcanzar un determinado grado de eficacia y eficiencia, así como un determinado clima interno y una relación más o menos ecológica con la sociedad circundante. Son la manifestación de los niveles más profundos de la cultura («si lo creemos, lo creamos»). Comprenden su sistema de producción, sus recursos humanos, su forma de organizarse y su sistema de dirección, su forma de relacionarse con el entorno y los modos que tiene de mantener viva, operativa e influyente su cultura profunda.

Estos tres grupos de variables culturales, no son niveles aislados de cultura; son un sistema, lo que implica una interacción entre los tres grupos, en todas las direcciones. Así, las creencias básicas se ven operativizadas por los valores y apoyadas por producciones y conductas, las cuales influyen en la vida diaria de la empresa; a su vez las producciones y conductas permiten la validación, evolución o supresión de los valores y creencias en que se apoyan.

SUBSISTEMA	CONTENIDO	OBJETIVO	COMPONENTES	ASPECTOS DOMINANTES
CREENCIAS BÁSICAS	Lo verdadero	Interpretar la realidad	Según aspectos de la realidad interpretados	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsciencia • Irrefutabilidad
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Lo bueno • Lo útil • Lo conveniente 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar las acciones • Código de conducta • Coordinación preventiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores expresados • Valores aparentes • Valores operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Semiinconsciencia • Validez a largo plazo • Refutación por éxito de la relación empresa-entorno
PRODUCCIONES Y CONDUCTAS CULTURALES	Lo que se implementa, realiza y ejecuta	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión y reforzamiento de la cultura • Interpretación de los valores • Relacionar presunciones básicas y valores con las decisiones cotidianas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje • Tribus • Normativa • Símbolos • Signos • Endoculturizadores • Héroe • Red cultural • Actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Consciencia • Cambio generalmente no traumático • Gran implicación en la vida cotidiana • Fuerte interrelación con el resto de producciones y conductas

Los tres niveles de la cultura.

2. La cultura organizativa... condiciona los objetivos de la organización y los métodos apropiados para alcanzarlos...

Las creencias básicas definen la percepción que se tiene del entorno y la posición de la organización respecto a él, ya sea esta posición activa, reactiva o armoniosa, de la cual se desprende la misión básica de la empresa. Los valores y producciones culturales (lo que DAVIS denomina cultura diaria) influyen en la implementación de la estrategia y son reglas de comportamiento diario de carácter situacional, son los métodos correctos para la resolución de los problemas.

3. La cultura organizativa... condiciona la relación de la organización con su entorno y su estabilidad...

La relación de la organización con su entorno, canalizada a través de las producciones y conductas que intercambia con el medio exterior, está mediatizada por su flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones y por el sistema de relaciones externas, mediante el cual capta información del entorno.

Así, en algunas empresas es el departamento de ventas el que preferentemente canaliza la información acerca de lo que los clientes necesitan; en otras organizaciones es el sistema de marketing el que capta información del entorno; en otras el protagonismo de la relación con el entorno corresponde al sistema productivo, ya que directivos de este sistema pueden difundir entre sus clientes, mediante cursillos de formación impartidos en su propia empresa, las posibilidades en cuanto a gama de productos y costes que tienen a su disposición...

4. La cultura organizativa... condiciona la relación entre los miembros de la organización y sus fronteras internas y externa...

Las fronteras internas entre áreas funcionales y entre jefes y colaboradores, así como el flujo de comunicaciones, están condicionadas por las relaciones de poder, las distancias jerárquicas y la permeabilidad de los niveles jerárquicos y son manifestaciones de las creencias acerca de la naturaleza de las personas y las relaciones entre éstas.

Por otra parte, la cultura prescribe en sus creencias básicas los métodos de resolución de conflictos y, al proporcionar las bases para un análisis común, reduce los conflictos determinando el modo correcto de relacionarse entre iguales y de ejercer el poder; además establece los cánones que hay que respetar para conseguir el éxito y satisfacer las necesidades individuales. El poder de la cultura para lograr la coordinación de los individuos y su integración proviene también de la necesidad de pertenencia y afecto del ser humano. La existencia de valores compartidos reduce la ansiedad satisfaciendo la necesidad de seguridad.

La existencia de una cultura fuerte permite identificar a los miembros y a los no miembros, dado que los primeros comparten una misma visión acerca del entorno inmediato que les rodea, un objetivo común y una forma de coordinación interna propia. Por lo tanto, es la extensión de la cultura la que define la frontera externa de la empresa.

Cada empresa tiene un concepto distinto de quiénes son sus miembros; la difusión en los últimos tiempos de formas de gestión basadas en las franquicias y, por otra parte, la presencia cada vez mayor de empresas cuyos miembros trabajan con gran autonomía y con dificultad de supervisión, hacen cada vez más relevante la necesidad de definir la frontera externa de la empresa no por los límites físicos de la planta productiva, o por los miembros que tienen contrato con la empresa, sino por la vinculación cultural que mantienen sus miembros.

De hecho, las organizaciones que han resuelto estos problemas han destacado por una buena gestión cultural de la frontera externa; éste es el caso de Benetton y sus relaciones de cooperación con sus franquicias, el caso de Toyota y la integración de sus proveedores o el caso de Schlumberger y el intensísimo proceso de socialización de sus miembros, a los que exige no tener experiencia profesional previa antes de que pasen a formar parte de la plantilla y sean enviados posteriormente a los cuatro puntos del globo.

5. La cultura organizativa... se genera como consecuencia del liderazgo y experiencia compartidos por sus miembros al afrontar los problemas de relación externa e integración interna...

Existe un amplio consenso acerca de que la cultura es una realidad compartida, fruto de la interpretación que los líderes dan a los éxitos y fracasos empresariales y, lo que es más importante, la interpretación de cuáles han sido las causas que han llevado a este éxito o fracaso.

Hay dos vías a través de las cuales se crea la cultura profunda y ambas están relacionadas con la supervivencia de la empresa:

- Por un lado, el éxito en la relación con el exterior, que eleva a la categoría de creencias los supuestos que han servido de base a las primeras estrategias y producciones exitosas. Éste es el mecanismo que SCHEIN denomina de transformación cognoscitiva.
- Por otro lado, la resolución de los conflictos internos que surgen en las relaciones interpersonales y actúan como fuerzas disgregadoras que amenazan la supervivencia del grupo.

6. La cultura organizativa... se transmite a los nuevos miembros como la forma útil y correcta de juzgar, pensar y sentir en el seno de la organización.

La cultura tiene un carácter de herencia y de marco permanente y por lo tanto se transmite a los nuevos miembros para garantizar la estabilidad y la pervivencia de los hallazgos históricos que han llevado al éxito o, como mínimo, a mantener viva la organización. Lo que se transmite es aquello que ha resultado de utilidad, sea porque permite disfrutar de una ventaja a la hora de competir y/o porque reduce la ansiedad y el nivel de conflicto en la organización. La transmisión de la cultura está ligada al **proceso de enseñanza/aprendizaje**:

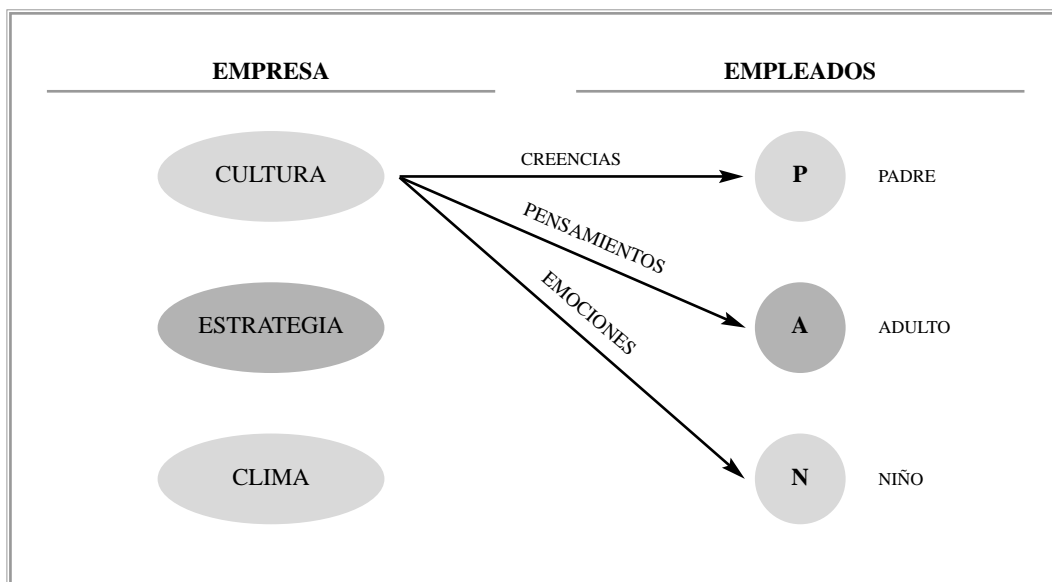
- El aprendizaje será distinto según afecte a producciones de la realidad social, objetiva o subjetiva refiriéndonos en cada caso, como hace HALL, a aprendizaje formal, aprendizaje técnico y aprendizaje informal.
- La enseñanza de creencias y valores (proceso de socialización) se transmite como verdades *per se*, en el caso de las creencias, o como verdades éticas, en el caso de los valores; en todo caso, como verdades no discutibles e incontrovertibles con la experiencia previa del nuevo empleado.

La potencia de la enseñanza cultural radica en que se realiza a los tres niveles básicos de la estructura de la persona; se enseña:

- Cómo juzgar y opinar genéricamente sobre la realidad (marco de referencia cultural del Estado del Yo Padre, según el modelo de Eric BERNE).

- Cómo pensar y razonar (Nivel racional del Adulto).
- Cómo sentir y satisfacer las necesidades (Nivel de Inteligencia emocional del Estado del Yo Niño).

El nuevo empleado ha de compatibilizar su estructura previa de personalidad adaptándola a la vida en la empresa que es un entorno distinto en el que no disponía de experiencia previa y donde ha de aprender una nueva forma de satisfacer sus necesidades básicas de seguridad, pertenencia y autoestima.



1.3. Interacción sistémica Cultura-Estrategia.

El análisis de la congruencia cultura-estrategia es un campo de estudio amplio que presenta un gran interés, por la importancia que puede tener para la supervivencia de las organizaciones.

La cultura es crítica para el funcionamiento de la empresa porque se proyecta hacia el interior de la empresa dando lugar a importantes repercusiones, y hacia el exterior, al condicionar los resultados de la empresa ante el entorno en el que opera.

Una nueva estrategia puede estar brillantemente formulada, correspondiendo a la situación competitiva y apoyada en los recursos financieros apropiados, pero el éxito en la implementación dependerá de su acoplamiento con la cultura organizativa.

Entre los efectos más negativos de estos fenómenos podemos citar los fracasos en fusiones y diversificaciones, en la adopción de nuevas tecnologías, y, por supuesto, en la implementación de la estrategia.

Por ello cada vez es mayor el número de asesores de empresa, y de autores que sabedores de esta problemática defienden la posición de SCHEIN «la Cultura fuerza la estrategia» y por tanto las empresas lo primero que deben hacer es conocer su cultura y aprender a gobernarse dentro de sus límites, y si fuera imprescindible optar por transformarlos.

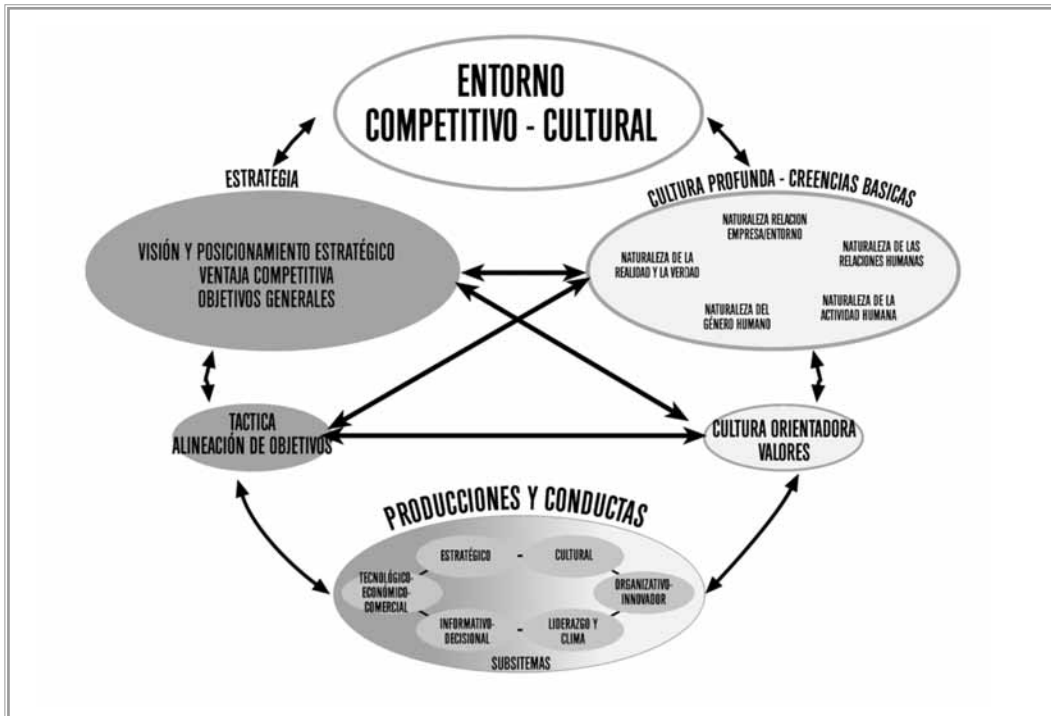
La cultura afecta a la estrategia en varios niveles fundamentales:

La cultura organizativa

- Orienta la **percepción** que la empresa tiene de su entorno y ayuda a la identificación de oportunidades y amenazas.
- Como consecuencia, orienta el análisis del entorno competitivo, el posicionamiento estratégico y la **elección** de la ventaja competitiva de la empresa.
- Orienta unas determinadas **acciones** y **conductas**. Como consecuencia, influye en el diseño de los diversos sistemas operativos de la empresa (tecnológico-económico, informativo-decisional, organizativo-innovador y liderazgo) necesarios para implantar la estrategia.
- Orienta el **control** de los resultados obtenidos por la empresa.

Los resultados son percibidos e interpretados por la Dirección a la luz de la cultura y a través de los mecanismos que la empresa haya creado para relacionarse con el exterior.

Esta influencia de la cultura sobre el diseño, implantación y control de la estrategia conforma un circuito cerrado en el que la cultura no se suele poner en tela de juicio por ser la base implícita de las decisiones. Por lo tanto, en muchos casos la estrategia seguirá a la cultura vigente, salvo que en el entorno se perciban cambios radicales y la empresa admita la invalidez de su actual cultura para adaptarse a ellos (por ejemplo, crisis de ventas, muerte del fundador, relevo del equipo directivo, fusiones...).



Interacción estrategia-cultura.

Es importante advertir cuándo una estrategia puede verse limitada por la cultura organizativa, y también darse cuenta de los puntos fuertes probados de esa cultura que han aportado éxito y supervivencia a la organización.

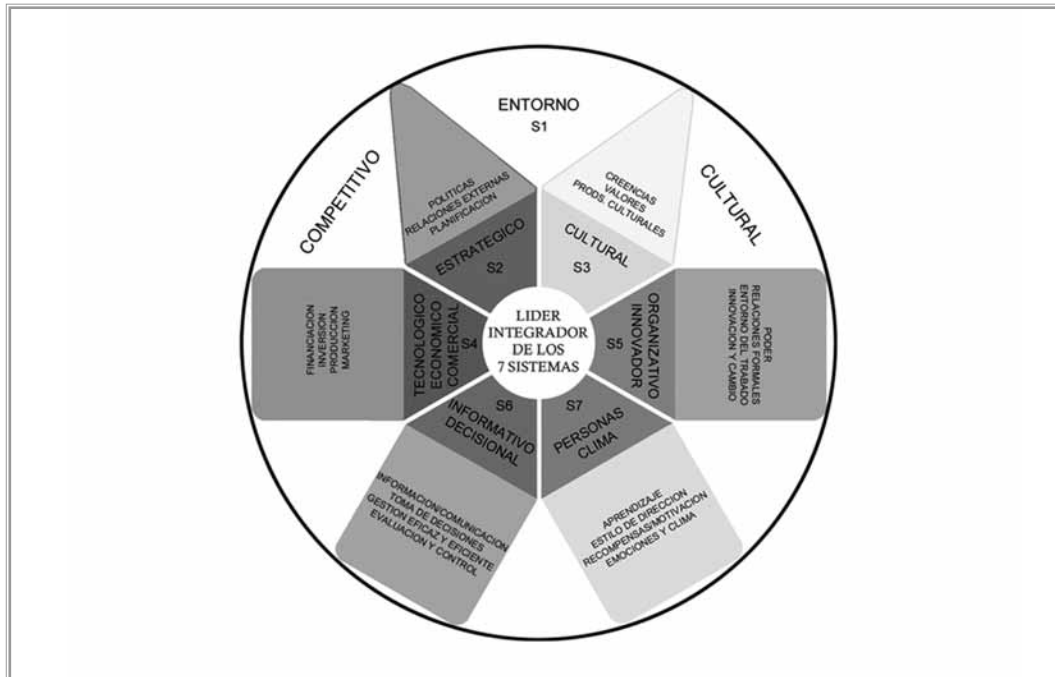
Por ello se requiere que previo al proceso de diseño de una nueva estrategia, se conozca la cultura organizacional de la empresa lo mejor posible, por lo que será necesario realizar un diagnóstico.

Como quiera que un cambio en la cultura no puede hacerse en breve tiempo, sino que se necesita mucho más tiempo que el ámbito temporal para el que se formula una estrategia, debemos partir de la base de que si no hay congruencia entre ambos elementos, se está diseñando una estrategia de fracaso; por ello debe reiniciarse el proceso y elegir otra estrategia posible que se acople bien con las creencias básicas.

Los ritos culturales deben ser congruentes con la nueva estrategia, pero por encima de esta prioridad se encuentra la necesidad de su coherencia con las creencias básicas y valores.

En el capítulo siguiente exponemos nuestro modelo de organización, desglosado en siete sistemas, que la alta dirección ha de conocer, integrar y gestionar globalmente (Liderazgo Total Sistémico).

PARTE 2. LOS SIETE SISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS VARIABLES ORGANIZATIVAS. AGENTES Y RESULTADOS



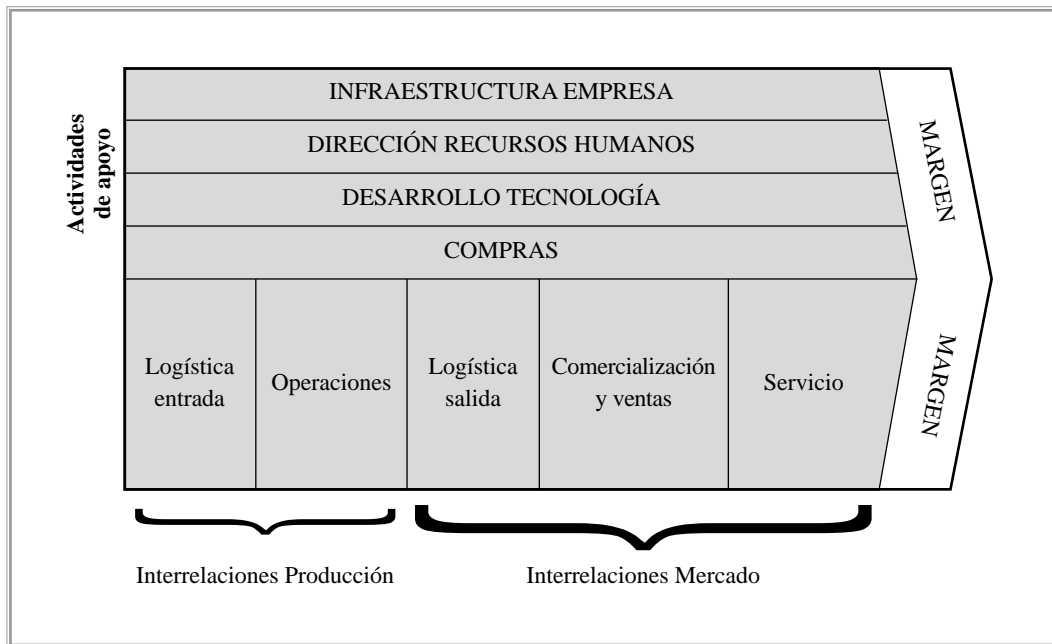
Modelo LINCE de organización. El mandala del Líder Integrador.

2.0. Modelo sistémico LINCE de organización.

Durante las últimas décadas han sido innumerables las obras publicadas referentes a la organización y dirección de empresas. La variedad de enfoques del análisis de la dirección, la gran cantidad de investigaciones y el elevado número de puntos de vista han dado lugar a una gran confusión en cuanto a qué es la dirección, qué es la teoría y la práctica de la dirección y cómo deberían analizarse los acontecimientos organizativos.

Una empresa es una organización que compra productos y servicios al exterior (*inputs*), los transforma de algún modo, aunque sólo sea trasladándolos de lugar, y los vende a sus clientes. Para hacer esto, tiene que tener unas actividades primarias (traer los *inputs* hasta la empresa; transformarlos; conseguir clientes que los quieran comprar; entregárselos; dar servicio posventa...) y unas actividades de soporte, tales como financiar las operaciones, diseñar los productos, determinar la estrategia, etc.

Como señala José Carlos JARILLO, «la empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. También añade valor, de un modo más genérico, al organizarse o al diseñar su estrategia. En definitiva, una empresa añade valor cuando vende aquellos *inputs* que compra al exterior por un precio superior al de compra.



Cuáles son en concreto las actividades fundamentales de una empresa es una cuestión que cada empresa debe responder por sí misma. Lo importante es descomponer la empresa en sus elementos básicos, agrupándolos según la tecnología que está detrás: qué cosas van necesariamente unidas y cuáles se pueden separar. La figura muestra un modo popular de representar esta descomposición, pero cualquier otra es válida.

El modelo LINCE de empresa (Liderazgo Integrador de la Cultura y la Estrategia) pone especial énfasis en dirigir la empresa de forma sistémica. La dificultad inherente al enfoque de la teoría de sistemas de interrelacionar los sistemas se palia descendiendo a variables concretas, fácilmente observables.

Como indica Eduardo BUENO, podemos visualizar el sistema empresa utilizando el criterio de los diversos flujos que se constatan:

- a) Circulación de valor en unidades físicas entre las unidades operativas de la empresa y su entorno: materiales, máquinas, productos...

- b) Circulación de valor en unidades monetarias entre las unidades operativas de la empresa y su entorno: transacciones financieras, dinero...
- c) Circulación de datos obtenidos de los procesos anteriores y que son transformados en información: contabilidad, estadísticas...
- d) Circulación de información entre los miembros de la organización y su correspondiente realimentación: comunicación.
- e) Circulación de información para la toma de decisiones.

Además, ya hemos considerado ampliamente la existencia de otro tipo de circulación:

- f) Circulación cultural para la percepción común y la acción y sentimiento coordinado: influencia de creencias, valores, ritos...

Así pues, podemos liderar globalmente la empresa mediante la interrelación de los siguientes sistemas:

1. Sistema de factores externos.
2. Sistema estratégico: aspecto de interacción competitiva con el entorno.
3. Sistema cultural: aspectos ideológicos, de creencias y valores que influyen en la organización cohesionando y coordinando a sus miembros.
4. Sistema tecnológico-económico-comercial: aspecto tecno-económico o transformador de elementos físicos y monetarios.
5. Sistema organizativo-innovador: aspectos de coordinación interna, relaciones de poder y evolución organizativa.
6. Sistema informativo-decisional: aspecto de tratamiento de la información, toma de decisiones, gestión y control.
7. Sistema de liderazgo y clima: aspecto social, motivación y orientación del conjunto de personas.

SISTEMA EMPRESA		
SISTEMA	OBJETIVO	CONCEPTOS
Factores externos	Sintonizar con el entorno.	Núcleo competitivo. Entorno Tecnológico y Cultural.
Estratégico	Mantener ventaja competitiva.	Ventaja competitiva. Planes estratégicos. Calidad total.
Cultural	Eficiencia global. Integración y Cohesión. Coordinación.	Ideología. Valores. Rituales de apoyo.
Tecnológico-Económico-Comercial	Eficiencia tecno-económica.	Productividad. Rentabilidad.
Organizativo-Innovador	Coordinación del sistema. Equilibrio de la organización. Evolución de la organización.	Estructura. Poder innovación.
Informativo-Decisional	Eficacia de la organización.	Información. Decisión. Gestión. Control.
Liderazgo y Clima	Integración de las personas. Sinergia del grupo. Satisfacción en el trabajo.	Relaciones interpersonales. Liderazgo. Motivación. Inteligencia emocional.

La relación entre las distintas variables y los ejes estratégico y cultural de interacción con el entorno configuran la Red Cultural Estratégica de la empresa (Red CULTEST).

La agregación de la circulación *a)* y *b)* se representa en el modelo LINCE en el sistema tecnológico-económico-comercial: conjunto de operaciones que transforman lo físico y financiero según los ciclos de explotación y de capital de la empresa. Los aspectos de relación con el entorno competitivo constituyen el sistema de producciones estratégicas y el sistema de factores externos.

La agregación de la circulación *c)*, *d)* y *e)* representa el sistema organizativo-innovador, el sistema informativo-decisional y el sistema de liderazgo y clima.

La circulación *f)* representa el sistema puramente cultural con los sistemas de creencias básicas, valores y producciones y conductas culturales.

Los objetivos característicos de cada sistema son los principios básicos que permiten el equilibrio de la organización y han sido influidos por las diferentes aportaciones teóricas expuestas.

Vamos a desglosar los siete sistemas del modelo LINCE en veintitrés subsistemas definidos por sus objetivos y conceptos claves, hasta llegar a las variables concretas.

Este desglose en sistemas tiene las siguientes características:

- Es completo, relaciona todas las variables relevantes de una empresa.
- Los sistemas se definen por la función u objetivo que cumplen las variables que lo componen.
- Permite un despliegue descendente hasta llegar al punto en que nos encontramos con variables organizativas concretas que gestionar.
- Permite el conocimiento de las interrelaciones entre los sistemas.

Para el objetivo de encontrar las relaciones sistémicas subyacentes que coordinan la empresa y determinar las dependencias y flujos de energía, materiales, de información o ideológicos a que se ven sujetas las distintas variables, es más significativa la agrupación que se haga posteriormente al diagnóstico de la Red Cultural Estratégica (parte 3 de la obra).

El modelo LINCE no es prescriptivo; es una tecnología que permite la auditoría interna de las relaciones significativas entre variables que crean valor en la empresa y que permite reflexionar sistémicamente al equipo directivo, mediante un proceso informatizado, con el fin de mejorar los resultados.

Pasemos a continuación a detallar los objetivos y variables organizativas de los siete sistemas.

2.1. El sistema de factores externos (S1).

Proponemos la siguiente clasificación que deberá ser adaptada a cada empresa, ya que la labor de unificar los variados entornos empresariales sólo es posible a un nivel genérico.

- 1.1. Núcleo competitivo: los clientes, la competencia, los proveedores, etc.
- 1.2. Las regulaciones estatales y la opinión pública.
- 1.3. Los accionistas.
- 1.4. El entorno tecnológico.

1.5. Las culturas del país y del sector.

1.6. Otros factores ambientales.

Para el diagnóstico posterior es preciso asignar un número de código y desglosarlos en variables concretas sobre las que se pueda actuar en la gestión diaria (véase anexo, subsistema n.º1).

2.2. El sistema estratégico (S2).

Los objetivos característicos que definen al sistema de producciones estratégicas son:

- La difusión de las políticas y filosofías estratégicas.
- El mantenimiento de las relaciones externas y
- La planificación de las operaciones que emanan del posicionamiento competitivo de la empresa.

Para gestionar la empresa a través de la red cultural debemos descender a las variables que componen cada uno de estos sistemas hasta el momento en que su grado de concreción y operatividad permitan tomar decisiones y gestionar su contenido, de modo que las acciones de dirección se puedan ejecutar sobre lo concreto y directamente perceptible.

En el cuadro siguiente se representa cuál es el objetivo que define cada subsistema y los aspectos de mayor relevancia.

SUBSISTEMA	OBJETIVO	CONCEPTOS CLAVES
POLÍTICA/ FILOSOFÍA	Difusión de las políticas y filosofías estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Historia estratégica de la empresa • Misión, orientación y objetivos preferentes
RELACIONES EXTERNAS	Mantenimiento de las relaciones con el entorno competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Producciones y técnicas de relación con clientes, proveedores, instituciones • Definición de frontera externa • Permeabilidad de la frontera y canales de comunicación exterior
PLANIFICACIÓN	Planificación de las operaciones que emanan del posicionamiento competitivo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de predicción • Establecimiento de objetivos operativos • Programación, presupuestación y compensación

Desglose del sistema estratégico en subsistemas.

2.2.1. Sistema de política/filosofía.

El contenido de este sistema proviene de las decisiones estratégicas históricas que se adoptaron en función de la misión de la empresa y de los objetivos que busca preferentemente y que, probablemente, provienen de la época de creación de la empresa.

Es importante, a los efectos de gestionar el sistema empresa, la visión que se tiene hoy en día de la historia de la empresa, la interpretación que se da a los acontecimientos históricos y su influencia concreta en decisiones relevantes, como pueden ser la política de inversiones y financiación o la política de expansiones y diversificación. De especial importancia es la actitud que se tiene ante las crisis y los períodos difíciles.

Para conocer las conexiones del sistema de política/filosofía con el conjunto de la Red CUL-TEST, el despliegue de variables concretas y codificadas nace de hacernos preguntas sobre ocho apartados (Véase anexo, subsistema n.º 2).

2.2.2. El sistema de relaciones externas.

Los objetivos característicos que definen al sistema de relaciones externas son:

- El mantenimiento de las relaciones externas, el establecimiento de canales de relación con los principales factores que caracterizan su marco competitivo.
- La captación de la información referente al entorno.
- La difusión de la información concerniente a la empresa o sus productos.

Un objetivo de este sistema, fundamental para el desarrollo de una cultura fuerte, es la definición de las fronteras que permitan establecer criterios de inclusión y doten de identidad común y sentido de pertenencia a los miembros de la empresa.

Estableceremos grupos de variables que reflejen la interacción existente entre el sistema empresa y el sistema entorno descrito con anterioridad. El interés radica en identificar los procedimientos, personas o departamentos que protagonizan el intercambio de información, energía, productos, ideología a través de la frontera de la empresa.

El verdadero sistema de relaciones externas lo compondrán aquellas variables organizativas que, tras el diagnóstico que permite la Red Cultural Estratégica, se manifiestan como más sensibles respecto a las variables del entorno o aquellas que caracterizaremos como canalizadoras.

Para conocer las conexiones del sistema de relaciones externas con el conjunto de la Red CUL-TEST, el despliegue de variables concretas y codificadas surge de preguntarnos sobre seis apartados (véase anexo, subsistema n.º 3).

2.2.3. Sistema de planificación.

Los objetivos característicos que definen al sistema de planificación son:

- La predicción de escenarios competitivos.
- La coordinación temporal y espacial de los objetivos.
- La programación de las operaciones que emanan del posicionamiento competitivo de la empresa.
- La concreción de la estrategia en procedimientos y presupuestos.

Las variables de este sistema describen la respuesta que da la organización a los retos de adaptación a su mercado. Influidas por las políticas generales y el sistema de relaciones exteriores, determinarán en gran medida las variables de los sistemas productivos y conductuales.

Para cubrir todas las fases de la planificación la abordaremos de forma secuencial: predicción, planificación, programación y presupuesto (véase anexo, subsistema n.º 4).

2.3. El sistema cultural de la organización (S3).

Partimos del modelo de SCHEIN que distingue tres niveles de Cultura. Detallamos a continuación las características de los tres subsistemas de la Cultura y su funcionalidad en la empresa.

El nivel 3: Sistema de Creencias Básicas. Este nivel corresponde a las creencias fundamentales de la organización acerca de cómo es el entorno, cómo interpretar la realidad, cuál es la misión básica de la empresa y cuál es la naturaleza de los seres humanos y las relaciones entre éstos. Estas creencias básicas componen el código interpretativo que comparten los miembros de la empresa, y supone el nivel más profundo de la cultura, puesto que actúan de modo inconsciente y como fundamento de todas las decisiones. Además son el punto de apoyo de los valores y de las producciones culturales.

El nivel 2: Sistema de Valores. Se asigna a los valores que tienen un marcado carácter de orientadores de la actuación cotidiana de los miembros de la empresa; por esta razón son más visibles aunque actúen de modo semiconsciente y son el puente entre las creencias inconscientes (nivel 3) y las manifestaciones visibles de la cultura (nivel 1).

El nivel 1: Sistema de Producciones y Conductas Culturales. Las producciones culturales tienen gran protagonismo en la difusión de los valores y creencias y en relacionar las variables culturales con el resto de las variables organizativas de la empresa. Es preciso interpretar su significado en relación con los valores que las sustentan.

Las variables culturales que componen los tres subsistemas están interrelacionadas y aunque son fundamentalmente las creencias básicas y los valores las que detentan la verdadera potencia y significado de la cultura, la cultura es tanto más la interrelación entre las variables que el contenido de las variables mismas.

2.3.1. El sistema de creencias básicas de la organización.

En algunas empresas he visto cosas que podrían calificarse como cánceres, o como problemas graves. La cuestión es cuál creemos que es la causa de dichos problemas.

- ¿Es el empleado? ¿El ejecutivo? ¿La falta de capacitación?
- ¿Es la estructura organizativa? ¿La cultura organizativa?
- ¿Cuál es el problema? ¿El ambiente de trabajo? ¿El mercado?

Lo que creamos que es la causa determinará el lugar donde buscaremos la solución. Y con nuestra creencia, con frecuencia hallaremos lo que estamos buscando. Si creemos que existe, lo encontraremos.

Robert DILTS

Las creencias básicas de una empresa inciden en la manera de percibir, pensar y sentir el mundo laboral por parte de sus miembros. Por definición, tienden a ser inconfrontables e indiscutibles, dado el arraigo tan profundo que tienen a causa del mecanismo de validación en el entorno. La repetición del mecanismo de validación las ha hecho inconscientes (se hallan desgajadas de la conciencia).

Pero, si se examinan profundamente las producciones y conductas y los valores de una empresa pueden deducirse las creencias básicas que enlazan las cosas; éstas suelen aflorar en entrevistas, si el entrevistador y el entrevistado están comprometidos en la tarea de comprender el modelo cultural de esa empresa.

Para explorar los niveles profundos de la cultura vamos ampliar el modelo propuesto por SCHEIN que considera cinco tipos de creencias subyacentes básicas. Como se sabe, cuando el grupo se está formando y afronta un problema con el exterior, el líder propone una solución, y si ésta prospera se convierte en valor, y si la validación continúa se produce el paso a creencia básica; el mismo proceso ocurre respecto a las relaciones entre los miembros, o problemas internos del grupo. Estas creencias básicas son los principios sobre los cuales está construida la Organización; raramente cambian, pues se mantienen en el reino de las verdades universales, y son lo suficientemente amplias para acomodarse a cualquier circunstancia. ¿Cuáles son las creencias profundas en nuestra empresa?

El Liderazgo Integrador de la Cultura y la Estrategia implica necesariamente el estudio de las interrelaciones entre las creencias básicas y, de éstas con los valores, producciones culturales y resto de sistemas de la empresa; interrelación que se visualiza en el diagnóstico cultural estratégico (véase aplicación al caso People Express en los apartados 2.9, 3.2 y 3.4).

Para conocer las conexiones del Sistema de Creencias básicas con el conjunto de la Red CULTTEST en una empresa concreta, nos preguntamos cuáles están presentes en ella y qué influencia directa tienen en otras variables organizativas (véase anexo, subsistema n.º 5).

2.3.2. *El sistema de valores de la organización.*

Los valores son lo que la organización considera que es «lo bueno» y presentan dos dimensiones: la ética y la operativa.

a) Dimensión Ética:

- Es el enunciado moral o ético el que traslada a la empresa valores morales individuales que se consideran convenientes, bien para la relación de la empresa con su entorno, bien para las relaciones internas. Por ejemplo, honestidad, respeto, justicia...
- Los valores pueden por tanto exponerse como principios morales: lo que se debe o no se debe hacer.

b) Dimensión Operativa:

- Es el enunciado funcional u operativo que destaca la importancia de una función o de un aspecto particular de la gestión, como la calidad de servicio, la puntualidad, el cumplimiento de los plazos...

De esta forma los valores sirven de referencia para la toma de decisiones, tanto estratégicas como tácticas y operativas; y actúan como punto focal coordinador de los esfuerzos individuales ante situaciones imprevistas. Los valores permiten una gestión orgánica de la empresa que puede funcionar eficientemente con un limitado número de normas explícitas.

La importancia de los valores sólo se revela de modo completo averiguando cuáles son las variables a las que afectan y cuáles son las creencias básicas que les dan congruencia.

La existencia de unos determinados valores en la empresa se ve reforzada y difundida por producciones culturales; así el sistema de recompensas suele estar ligado al respeto de los valores que la empresa considera fundamentales: honestidad, productividad, fidelidad, etc., y del mismo modo actúan los ritos, leyendas... Cuando no encontramos relación entre un valor deseado por la dirección y las producciones y conductas reales estamos ante lo que la empresa consideraría como el modo ideal de comportarse pero no ante un valor influyente en el comportamiento. A estos valores los denominaremos VALORES DESEADOS NO OPERATIVOS.

En realidad todos los valores de la empresa tienen que superar el test de la operatividad para ser considerados como tales. Los criterios de remuneración nos pueden permitir distinguir entre un valor voluntarista (valor deseado no operativo) y un valor que siendo operativo permanece encubierto.

Por ejemplo, un ayuntamiento de una capital española que pretendía fomentar la productividad de los funcionarios estableció un nuevo criterio de remuneración sobre la productividad basado en parámetros objetivos (número de expedientes resueltos...) y en parámetros subjetivos (valoración del jefe directo). Se generaron fuertes protestas y amenazas de huelga por parte de los afectados. El pretendido cambio de remuneración puso al descubierto valores que tal vez los gestores del ayuntamiento hubiesen preferido ignorar. Se evidenció que la productividad no formaba parte del sistema de valores de los funcionarios; los cuales consiguieron que el plus de productividad se otorgara en función de la puntualidad, poniendo al descubierto que los valores operativos eran la desconfianza entre jefes y subordinados y el comportamiento burocrático; el individuo que cumpliera a rajatabla con el horario y sus obligaciones legales es el que merecía ser destacado.

A veces una organización puede tener diversidad de principios básicos que mueven a las personas en una sola dirección, pero revistiendo distintas facetas según el departamento o área funcional (o también podríamos emplear el vocablo subcultura) y en esencia tratarse del mismo valor. Así una organización puede intentar inculcar el valor «emprender» entre sus empleados y enfocarlo desde distintas perspectivas como: iniciativa, lucha y esfuerzo, riesgo, responsabilidad en la innovación, ingenio, movilidad y adaptación incesante, etc., según a quienes intenten transmitírselo. Un valor puede tener distintas caras y facetas.

El auténtico significado de un valor se manifiesta en la influencia que ejerce sobre otras variables relevantes de la Red CULTEST (véase anexo, subsistema n.º 6).

2.3.3. El sistema de producciones y ritos culturales.

El último nivel de cultura que nos queda por considerar coincide con lo que PINILLOS denomina cultura manifiesta. Especialmente hay algunas manifestaciones de la cultura que tienen como objetivo el fortalecimiento y difusión de los valores.

El término «rito» es utilizado aquí para referirse a las actividades preparadas y planeadas por la organización y que tienen consecuencias prácticas –en el sentido de logros concretos– y consecuencias expresivas –mostrar el apoyo a determinadas conductas o tendencias–. Cuando esta definición se aplica a la vida de la empresa, vemos que actividades como entrevistas periódicas con los empleados, programas de desarrollo, negociaciones colectivas, etc., pueden ser considerados ritos, que no sólo tienen unas importantes consecuencias prácticas, sino también un fuerte significado cultural.

En la figura siguiente mostramos diversos tipos de ritos que existen en las organizaciones y su finalidad. Pueden utilizarse para favorecer el cambio cultural.

El despliegue de variables aparece en el subsistema n.º 7 del anexo.

TIPOS DE RITOS	EJEMPLOS	FINALIDAD	CONSECUENCIAS
Ritos de iniciación	<ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento Schlumberger 	<ul style="list-style-type: none"> Socialización Difusión de reglas, valores creencias 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar Disminuir conflictos en las relaciones sociales
Ritos de refuerzo	<ul style="list-style-type: none"> Seminarios de reciclaje 	<ul style="list-style-type: none"> Refuerzo de identidades sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento público y premio de los comportamientos culturales Premio de logros individuales
Ritos de degradación	<ul style="list-style-type: none"> Degradaciones en el ejército 	<ul style="list-style-type: none"> Disolución de tribus Corrección de las desviaciones respecto al canon cultural 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer fronteras definidas Clarificar criterios de inclusión/exclusión Respeto a los valores y roles
Ritos de reducción de conflicto	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos colectivos 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir tensiones Promover soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> Desviar la atención de los problemas Impersonalizar el conflicto Desdramatizar el problema Restaurar el equilibrio de las relaciones sociales
Ritos de renovación	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de desarrollo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Renovar estructuras Mejorar procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Notificar el comienzo de cambios Dar importancia al cambio Facilitar la comunicación Promover la aceptación de cambios y convencer de su necesidad
Ritos de integración	<ul style="list-style-type: none"> Fiestas navideñas 	<ul style="list-style-type: none"> Reunir a la gente Compartir sentimientos Reforzar las relaciones informales 	<ul style="list-style-type: none"> Intercambio de información entre personas normalmente distantes Difusión de los valores

Tipos de ritos.

2.4. El sistema tecnológico-económico-comercial (S4).

Definimos el sistema tecnológico-económico-comercial como el conjunto de procesos, métodos, tecnologías e instrumentos que permiten desarrollar la producción económica de bienes y servicios. El objetivo de este sistema es la eficiencia tecno-económica de la empresa medida en términos de productividad, rentabilidad y calidad de servicio.

Podemos identificar dos ciclos distintos. Uno de circulación financiera a largo plazo: el ciclo de capital; y otro a corto plazo, correspondiente a la explotación: ciclo de explotación.

El ciclo de explotación recoge el proceso de captación de recursos financieros y su aplicación en activos concretos, que utilizados en el ciclo de explotación generarán nuevos recursos.

El ciclo de capital recoge las actividades por las que la empresa logra generar recursos financieros; entre estas actividades se puede destacar el proceso de producción consistente en la transformación física de los bienes y el proceso de comercialización que, ampliado con el concepto de marketing, relaciona productos y clientes.

Las características fundamentales de estos sistemas son:

SISTEMA DE PRODUCCIONES Y CONDUCTAS SISTEMA TECNOLÓGICO-ECONÓMICO-COMERCIAL		
SISTEMA	OBJETIVO	CONCEPTOS
FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de capital. • Fuentes de financiación. • Decisiones de financiación. • Coste de capital. • Mercados financieros.
INVERSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías. • Ciclo de capital. • Criterios de selección. • Rentabilidad.
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación física del valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de explotación. • Productividad. • Calidad. • Gestión de la producción.
MÁRKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización. • Relación cliente-empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de explotación. • Investigación de mercado. • Marketing mix. • Función de ventas.

Desglose del sistema tecnológico-económico-comercial en subsistemas.

2.4.1. El sistema de financiación.

Tiene como objetivo la captación de fondos en los mercados financieros. Comprende el conocimiento de las fuentes de financiación de la empresa y el criterio utilizado para las decisiones de financiación.

Para conocer las conexiones del sistema de financiación con el resto de la Red CULTEST de cada empresa, nos preguntamos sobre las variables concretas y codificadas, agrupadas en dos apartados en el subsistema n.º 8 del anexo.

2.4.2. El sistema de inversiones y tecnología.

El sistema de inversiones aglutina la aplicación de fondos del sistema de financiación para conseguir rentabilidad; comprende el estudio de las inversiones realizadas según la estructura económica de la empresa, según el área a la que están destinadas, según las causas que originaron la inversión y según el criterio utilizado para seleccionar las inversiones.

El despliegue de variables concretas se ha articulado en base a los dos apartados del subsistema n.º 9 del anexo.

2.4.3. El sistema de producción.

El sistema de producción tiene como objetivo la gestión de los flujos físicos a través de la empresa. Comprende el conocimiento integral del ciclo de explotación desde el diseño, la captación de *inputs* o función de aprovisionamiento de factores productivos, pasando por el conocimiento del proceso de transformación del valor con especial atención a los costes de producción y a las técnicas de planificación y gestión (MRPII, Just In Time, Total Quality Management,...), hasta llegar a la medición de los resultados del ciclo de explotación, controles de calidad, etc.

Para establecer las conexiones entre el sistema de producción y el resto de variables de la Red CULTEST, el despliegue de variables concretas aparece en el subsistema n.º 10 del anexo.

2.4.4. El sistema de marketing.

El objetivo del sistema de marketing es satisfacer las necesidades del mercado y fidelizar los clientes de forma rentable; pone en contacto los productos o servicios resultantes del sistema de producción con los clientes y la captación de información del entorno para orientar las decisiones de la empresa.

Este sistema, al participar de dos flujos (físico e información) que definen los sistemas tecnológico-económico y organizativo-innovador, puede actuar, en muchas empresas, como *gatekeeper* (conector) entre el entorno y la empresa y entre el sistema de producción y el de organización.

Puede comprender, como transformador del flujo de información, la investigación de mercados y, como transformador del flujo físico, las decisiones sobre producto, precio, distribución, promoción y gestión de la actividad comercial.

Para conocer las conexiones entre el sistema de marketing y el resto de variables de la Red CULTEST, hemos de hacernos preguntas sobre los tres apartados del subsistema n.º 11 del anexo.

2.5. El sistema organizativo-innovador (S5).

El sistema organizativo-innovador establece la división del trabajo, las relaciones de poder entre los miembros de la empresa y marca las pautas de su evolución y cambio.

El objetivo de este sistema es la coordinación y el equilibrio estático y dinámico de la empresa.

Para lograr la coordinación es preciso establecer un sistema de relaciones formales que den una estructura estable a la empresa tanto en las relaciones interpersonales como en las relaciones individuo-entorno de trabajo; para lograr el objetivo de equilibrio estático se requiere establecer las relaciones de poder; para el objetivo de equilibrio dinámico se establecen pautas y mecanismos de evolución mediante la innovación y cambio.

Así pues el flujo de información y su transformación para la coordinación de la empresa genera cuatro sistemas:

- Sistema de poder: aspecto de mantenimiento del equilibrio estático de la empresa por la gestión del poder.
- Sistema de relaciones formales: aspecto de coordinación de la empresa.
- Sistema de entorno del trabajo: aspecto de coordinación del factor humano con su entorno físico.
- Sistema de innovación y cambio: aspecto de equilibrio dinámico.

El sistema organizativo-innovador junto con el sistema cultural, al tener por objetivo la coordinación, actúan como gigantescos sistemas de realimentación asegurando por un lado la estabilidad e identidad de la empresa y por otro lado dotando a la empresa de mecanismos de evolución y adaptación. Su principal diferencia estriba en que el primero utiliza los flujos de información y de poder para conseguirlo mientras que el sistema cultural utiliza flujos ideológicos.

En la realidad nos encontramos con que las largas cadenas de realimentación propias de los sistemas abiertos, como la empresa, estarán compuestas por variables pertenecientes a todos los sistemas. Uno de los resultados que se pueden obtener mediante la auditoría cultural es la identificación de los eslabones más importantes de esta cadena, bien porque sean variables que tienen gran inercia al cambio al ser poco sensibles y, por lo tanto, son responsables de la estabilidad del sistema, bien porque participan en numerosos ciclos de realimentación, lo que vendría denotado por una alta automotricidad. Por lo tanto, aunque establecemos *a priori* sistemas de acuerdo a funciones específicas que desarrollan en la empresa y clasificamos las variables de acuerdo a ese desglose, esto es sólo el paso previo a la posterior articulación de las variables según los resultados del diagnóstico cultural donde se revela la estructura interna del sistema empresa, como veremos en el capítulo 3. La clasificación *a priori* que estamos desarrollando sólo es útil a los efectos de realizar una investigación sistemática que evite pasar por alto alguna variable relevante del sistema.

SISTEMA DE PRODUCCIONES Y CONDUCTAS SISTEMA ORGANIZATIVO INNOVADOR		
SISTEMA	OBJETIVO	CONCEPTOS
DE PODER	<ul style="list-style-type: none"> Equilibrio estático. 	<ul style="list-style-type: none"> Poder. Autoridad. Coaliciones.
DE RELACIONES FORMALES	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de los recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura. Jerarquía. Unidad organizativa. Parámetros de diseño organizativo. Estructura paralela.
DE ENTORNO DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación recursos humanos-entorno físico. 	<ul style="list-style-type: none"> División del espacio físico. Clima.
DE INNOVACIÓN Y CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> Equilibrio dinámico. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación. Método de cambio. Fuentes de innovación.

Despliegue del sistema organizativo-innovador en subsistemas.

Las características fundamentales de estos sistemas son las siguientes:

2.5.1. El sistema de poder.

El sistema de poder propicia el equilibrio interno de las fuerzas políticas en la organización. Comprende el conocimiento de los instrumentos de poder, los agentes de influencia y su repercusión en la configuración estructural de la empresa.

Siguiendo a MINTZBERG la estructura y función del sistema político se desglosa en cinco niveles: misión; poder formal y legítimo; poder informal ligado a la política; relaciones entre autoridad y política; dinámica de coaliciones. De aquí se desprendería la influencia del poder sobre la estructura organizativa como factor de contingencia.

Para conocer las conexiones entre el sistema de poder y el resto de variables de la Red CULTEST en una empresa, hemos de formular preguntas sobre seis apartados (subsistema n.º 12 del anexo).

2.5.2. El sistema de relaciones formales. La estructura.

LA ESTRUCTURA.

El sistema de relaciones formales comúnmente denominado estructura, tiene como objetivo la coordinación entre departamentos, la división del trabajo y el establecimiento de mecanismos de supervisión. La función coordinadora se desarrolla mediante la formalización de los flujos de autoridad y decisiones.

KOONTZ indica que las relaciones formales están estructuradas cuando se identifican y clasifican las actividades requeridas, y se agrupan según el criterio de logro del objetivo. Además, se asigna un mecanismo de supervisión y coordinación de las acciones.

Según MINTZBERG la estructura de la organización tiene cinco componentes básicos: alta dirección, mandos intermedios, núcleo de operaciones, tecnoestructura y *staff* de apoyo.

En todo caso, el conocimiento de las relaciones formales deberá incluir el criterio de estructuración seguido y la descripción de la jerarquía. Se detallará el grado de delegación, la permeabilidad entre niveles y el flujo de información.

Para conocer las conexiones entre el sistema de relaciones formales y el resto de variables de la Red CULTEST en una empresa, nos preguntaremos sobre siete apartados del subsistema n.º 13 del anexo.

2.5.3. El sistema de entorno físico del trabajo.

Este sistema tiene como objetivo la relación entre los trabajadores y el entorno físico en que se desenvuelven. Comprende el conocimiento del entorno físico de la empresa, su emplazamiento, vinculación regional, aspectos climáticos; el conocimiento del entorno físico interior, la división del espacio de trabajo y su posible uso como símbolo de poder. También incluye un estudio de las relaciones internas y del ambiente entre los miembros de la empresa, las relaciones fuera del trabajo y la implicación emocional de las personas.

En muchos casos el entorno físico del trabajo es una producción cultural, resultado de la influencia entre las creencias sobre la naturaleza del género humano, el sistema tecnológico-económico y el sistema de liderazgo. El sistema entorno del trabajo es punto de encuentro de los flujos ideológicos, físicos y de comunicación.

Para conocer las conexiones entre el sistema de entorno del trabajo y el resto de variables de la Red CULTEST en una empresa, nos preguntaremos sobre tres apartados del subsistema n.º 14 del anexo.

2.5.4. El sistema de innovación y cambio.

El sistema de innovación y cambio propicia el equilibrio dinámico de la empresa. Comprende el conocimiento de los métodos de cambio que el sistema tiene previstos, de las fuentes de innovación, de las fuerzas impulsoras y resistencias al cambio.

El sistema de innovación es consecuencia de la permeabilidad de las fronteras de la empresa, de los cambios en el entorno, del liderazgo, de la fortaleza de la cultura, de su estabilidad, de su versatilidad o capacidad de responder eficazmente a entornos cambiantes sin modificar la estructura interna del sistema. Por lo tanto, es uno de los resultados a obtener tras el análisis de las propiedades del sistema.

Para elaborar las conexiones del sistema de innovación con el resto de la Red CULTEST de una empresa, el despliegue de variables concretas y codificadas se articula alrededor de cuatro apartados en el subsistema n.º 15 del anexo.

2.6. El sistema informativo-decisional (S6).

En el sistema informativo-decisional incluimos el flujo de información orientado a la toma de decisiones, el alineamiento de los objetivos individuales con los objetivos estratégicos y el control de las decisiones tomadas.

El objetivo de este sistema es la eficacia, o consecución de los objetivos estratégicos, y la eficiencia, o el aprovechamiento apropiado de los recursos.

Los aspectos dominantes de un sistema orientado a la eficacia serán la fijación de los objetivos, la toma de decisiones y el control de los resultados obtenidos. El aspecto de definición de los objetivos liga estrechamente al sistema de dirección con el sistema de producciones estratégicas que se ha tratado aparte. La toma de decisiones impone la necesidad de captar y tratar la información dentro y fuera de la empresa, la necesidad de establecer criterios de interpretación, y la necesidad de establecer procesos de realimentación para analizar el grado de eficacia logrado y replantear los objetivos de la empresa.

El aspecto dominante de un sistema orientado a la eficiencia será obtener sinergias en la utilización de los recursos y en especial en la utilización del sistema de recursos humanos orientándolo al logro de los objetivos.

2.6.1. El sistema de información y comunicación.

Este sistema tiene como objetivo aglutinador la captación y estructuración de la información y relacionar a los miembros de la organización. Comprende el conocimiento de los canales de intercambio utilizados, los procedimientos de difusión y recopilación de datos, los mensajes transmitidos, los agentes del intercambio informativo, la distribución, el acceso a la información, los procedimientos de realimentación, los criterios de selección y valoración, los flujos comunicativos y los elementos soporte utilizados.

En la concepción de empresa como sistema abierto, la información tiene una doble aplicación: por un lado, la toma de decisiones y, por otro lado, la comunicación entre los miembros de la organización y su entorno. La información representa las entradas necesarias para que el sistema de producciones estratégicas pueda utilizarlas transformándolas en unas salidas que serán los objetivos que la empresa pretende alcanzar, las entradas necesarias para el sistema de toma de decisiones operativas y las entradas necesarias para lograr la coordinación buscada en el sistema de organización. La información representa también las entradas y salidas del sistema cultural. Por esta razón autores como GÓMEZ-PALLETE, entre otros, consideran la empresa como un sistema de información.

Al hablar de información nos referimos a un flujo de datos estructurados según las necesidades del usuario para poder tomar decisiones que propicien acciones concretas. El proceso de transformación de la información en acción es la esencia del sistema de toma de decisiones.

Por su alto contenido cultural es importante concretar los flujos de información objetiva (transmisión de datos), los flujos de información social (transmisión de valores o datos estructurados de acuerdo al canon cultural), los flujos de información subjetiva (transmisión de opiniones individuales, gustos...). El análisis de los ámbitos en que se dan estos flujos de información ayudará a determinar los ámbitos técnico, social y subjetivo de la empresa. También tienen alto contenido cultural la dirección, función y carácter formal o informal de los flujos de información.

Para elaborar las conexiones del sistema de información y comunicación con el resto de variables de la Red Cultural Estratégica, podemos hacernos preguntas sobre once apartados básicos del subsistema n.º 16 del anexo.

2.6.2. El sistema de toma de decisiones.

El sistema de toma de decisiones tiene como objetivo la eficacia directiva.

Las entradas del sistema de toma de decisiones son: valores de las decisiones, objetivos, motivación, formulación del problema e información de la situación problemática; las salidas son acciones de mejora conducentes al logro de los objetivos.

Para conocer la Red Cultural Estratégica, el despliegue de variables concretas y codificadas se articula alrededor de cuatro apartados básicos en el subsistema n.º 17 del anexo:

1. ¿Cómo es el proceso de decisión según niveles directivos?
2. ¿Cómo es el proceso de decisión según áreas funcionales?
3. ¿Cómo es el proceso de decisión según horizonte temporal?
4. ¿Cómo es el proceso de decisión según su programación?

2.6.3. El sistema de gestión eficaz y eficiente.

Este sistema tiene como objetivo aglutinador lograr sinergias de los recursos humanos. Comprende el conocimiento de las diferentes formas genéricas de coordinación utilizadas en las distintas áreas de la empresa.

Aun cuando la coordinación es un objetivo propio del sistema de organización y del cultural y se plasma en la estructura formal de la empresa, cabe resaltar el papel del sistema informativo-decisional en la coordinación, orientación e integración de las personas. Así como el liderazgo destaca el papel de los directivos en el proceso de integración de las personas, el sistema de gestión representa la forma en la que la empresa como organización se dota de procedimientos para lograr la eficiencia del factor humano.

La función de transformación específica de este sistema sería por una parte la alineación de los objetivos personales con los organizacionales y por otra parte la eficiencia basada en la asunción de responsabilidades individuales según el distinto grado de competencia e interés de cada individuo.

Para conocer las conexiones del sistema de gestión con el resto de la Red Cultural Estratégica, el despliegue de variables concretas y codificadas se articulan alrededor de nueve apartados en el subsistema n.º 18 del anexo.

2.6.4. El sistema de evaluación y control.

El objetivo de este sistema es la obtención de información de los resultados logrados, para evaluar la eficacia y recomenzar el proceso de toma de decisiones. Comprende el conocimiento de los estándares utilizados para comparar los resultados con las previsiones, los métodos de medición de resultados, el criterio de evaluación de las desviaciones y los métodos de corrección usuales.

Podemos distinguir entre el ámbito empresarial que se plantea objetivos estratégicos y de eficiencia de la organización y el ámbito directivo que se plantea como objetivos la eficacia directiva, una adecuada negociación, comunicación y motivación del equipo y la formación y desarrollo de los subordinados dependientes del directivo. Ámbitos con objetivos distintos probablemente precisen de procesos de control diferentes.

Las entradas de este sistema serían las acciones desencadenadas por el proceso de toma de decisiones y las salidas son información para la nueva toma de decisiones, dotando de realimentación a ambos sistemas. Las variables que componen las cadenas de realimentación operativas pueden ser físicas, culturales o subjetivas y distintas para cada área de la empresa.

Hay unos factores clave en este proceso de realimentación, como son los métodos de medición de resultados, así como la frecuencia y motivos con que se realizan las mediciones. Otro punto importante es el criterio de evaluación de la desviación y las acciones correctoras que se deriven.

Para saber las conexiones del sistema de control con el resto de variables de la Red CULTEST de esta empresa, buscamos las variables significativas bajo dos apartados en el subsistema 19 del anexo.

2.7. El sistema de liderazgo y clima (S7).

El sistema de liderazgo y clima define el flujo de información orientado a la integración de los individuos, la orientación de sus tareas y relaciones, su motivación y la satisfacción de los individuos que componen el sistema social de la empresa. El Líder crea ambiente.

La orientación de las relaciones de los individuos para la obtención de sinergias y su desarrollo en cuanto a capacitación e interés será el resultado de tres influencias: el proceso formal de gestión de los recursos humanos que asigna responsabilidades; el liderazgo en su rol de impulsor de las acciones cotidianas y en su papel de formador e impulsor de las capacidades de las personas; y el sistema de recompensas que orienta los comportamientos permitidos.

La satisfacción de los individuos en el trabajo y su motivación serán resultado de las recompensas sociales y económicas, del logro u obtención de poder y del liderazgo que favorezca el desarrollo integral de las personas.

Así pues, el flujo de información y su transformación para la integración de las personas, la orientación de sus tareas y relaciones, su motivación y la satisfacción de necesidades puede generar cuatro sistemas:

- Sistema de gestión de los recursos humanos: aspectos formales de la relación individuo-empresa.

- Sistema de estilo de dirección: aspectos de orientación de las tareas y relaciones individuales para el logro de los objetivos y la integración de los equipos humanos.
- Sistema de recompensas y motivación: aspectos de compensación económica y reconocimiento por la actividad laboral.
- Sistema de emociones. Clima: sentimientos habituales que conforman el clima de la empresa. Ambiente que viven las personas y nivel de satisfacción de las necesidades.

2.7.1. El sistema de aprendizaje y la gestión de recursos humanos.

Tiene como objetivo propiciar el aprendizaje continuo de todas las personas y la buena relación entre cada empleado y la empresa. Comprende el conocimiento de la valoración de los puestos, la trayectoria laboral, las relaciones interpersonales habituales, las relaciones oficiales y la administración del personal.

La regulación de las relaciones individuo-empresa suelen identificarse como competencia del departamento de personal; sin embargo, aunque así sea, la influencia del sistema se extiende a toda la empresa apoyando las creencias básicas que la empresa tiene acerca de cómo son las personas y de su capacidad de cambiar y mejorar. Cercano en su relación con la cultura están las estrategias básicas de gestión de personal que se apoyarán en las creencias de la empresa y serán la base para el análisis de la función de liderazgo y clima, el papel de las personas, la comunicación...

La misión de integración de los individuos comienza por su reclutamiento y, previo a esto, por la planificación de las necesidades de personal y del perfil de miembro buscado; continúa con el diseño, más o menos claro, de la trayectoria laboral de la persona en la empresa con especial atención a su socialización y formación permanente. Un aspecto relevante es la triple componente técnica, social y emocional de la socialización y del aprendizaje que se reutilizará como pauta para el cambio o gestión cultural.

La misión de establecer un marco formal para las relaciones individuo-empresa pasa, por una parte, por el favorecimiento de cierto tipo de relaciones interpersonales: competencia/cooperación, autonomía/sumisión, lealtad/oportunismo...; por otra parte, por la normalización de aspectos como la negociación de los convenios, la contratación, la seguridad e higiene...; y, por último, por la creación de un cauce administrativo para los problemas de gestión de nóminas, horarios, servicios sociales...

Un estudio detallado y concreto de las variables del sistema de gestión de recursos humanos representa una gran ayuda para la gestión cultural estratégica, puesto que habitualmente su interacción con otras variables organizativas de la empresa es muy grande.

Para conocer las conexiones del sistema de gestión de recursos humanos con el resto de la Red CULTEST de esta empresa, nos preguntamos sobre las variables concretas y codificadas, agrupadas en siete apartados en el subsistema n.º 20 del anexo.

2.7.2. El sistema de estilo de dirección.

Tiene como objetivo la orientación de las tareas y las relaciones de los individuos y su desarrollo integral. Comprende el conocimiento del perfil de los líderes, su estilo de dirección y el tipo de influencia que ejercen sobre las personas.

Las distintas habilidades directivas así como el poder y autoridad de los directivos dan lugar a distintos tipos de liderazgo. Es importante para la gestión cultural conocer el estilo de dirección considerado como normal en cada área. El ámbito de influencia de los líderes (técnico, subjetivo o social) condicionará su capacidad para la gestión cultural.

Para conocer las conexiones del sistema de estilo de dirección con el resto de la Red CULTEST de esta empresa, nos preguntamos sobre las variables concretas y codificadas, agrupadas en cinco apartados en el subsistema n.º 21 del anexo.

2.7.3. El sistema de recompensas, motivación y reconocimiento.

Teniendo como objetivo aglutinador la satisfacción de las necesidades del individuo, su integración y socialización deberá comprender el conocimiento de los criterios de recompensa, las necesidades de los individuos y el tipo de premios y castigos utilizados por la empresa.

Una de las utilidades de la cultura como canon de interpretación de la realidad es el identificar qué se considera un premio y qué un castigo, por lo que la clasificación de éstos no puede ser apriorística. La utilización de premios y castigos es uno de los mecanismos primarios de implantación de la cultura y por lo tanto la motricidad previsible de este sistema es grande; de ahí la importancia de detallar concretamente los premios y castigos que se utilizan en la empresa. Los premios pueden ser intrínsecos, según contribuyan al desarrollo de la persona, o extrínsecos como la remuneración, financiera o no. Los castigos pueden adoptar las más diversas formas.

El criterio para otorgar premios refuerza los valores de la empresa y puede recompensar el comportamiento técnico de las personas (su desempeño, eficacia, habilidades...), su comportamiento social (su grado de integración, actitud...) o vincular las recompensas a los resultados globales para lograr el objetivo de integración. Asimismo las recompensas pueden depender de variables externas como el poder negociador de los sindicatos o la coyuntura económica, por lo que puede ser una variable canalizadora de las demandas del entorno a través de la frontera externa de la empresa.

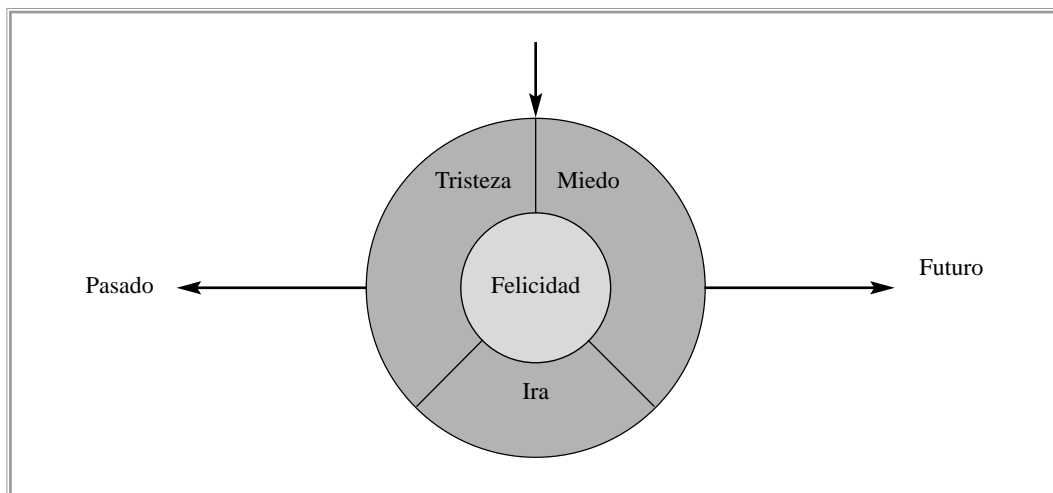
Para lograr la satisfacción del individuo es importante encontrar las necesidades que la cultura considera influyentes en el comportamiento humano. Esto actuará como difusor de las creencias que la empresa tiene acerca de las personas y al mismo tiempo será consecuencia de estas creencias. Asimismo, la influencia de estas necesidades en otras variables del sistema relacionará el aspecto social de la empresa con el resto de los sistemas.

Para elaborar la Red Cultural Estratégica, el despliegue de variables concretas y codificadas se articulan alrededor de cuatro apartados en el subsistema n.º 22 del anexo.

1. ¿Qué se considera premio?
2. ¿Qué se considera castigo?
3. ¿Cuáles son los criterios de recompensa?
4. ¿Qué influencia tienen los premios y castigos en la motivación?

2.7.4. El sistema de emociones y clima.

El objetivo de este sistema es la percepción de las emociones que están presentes habitualmente en la empresa y la comprensión de su influencia en la toma de decisiones. Para liderar eficazmente una organización no es suficiente la información de datos y hechos «objetivos»; hemos visto en esta obra la importancia del capital cultural (creencias y valores operativos) y queremos manifestar ahora la trascendencia del capital emocional o clima de la empresa. La inteligencia emocional del directivo requiere la unión de sentimiento y razón. Es preciso aprender a dar nombre a las emociones presentes en la empresa, experimentarlas con empatía, reflexionar sobre lo que nos dicen, y descubrir las causas que las suscitan. Las emociones son los «facilitadores» dinámicos de nuestra vida tanto personal como laboral. Los sentimientos equivalen a un sistema interior climático y la inteligencia emocional nos ayuda a tomar las oportunas medidas de prevención.



Como señala Frances WILKS: «si entendemos las emociones de otros, seremos capaces de motivarlos, de ser directivos eficaces y de trabajar en equipos que funcionan bien. Podremos dar y recibir y mostrarnos espontáneos cuando el momento lo requiera. La posible agresividad, fruto del miedo y de la ansiedad, se disolverá a medida que nos aceptemos a nosotros mismos y aceptemos a los otros».

En el mundo occidental nuestra cultura ha potenciado la razón y degradado la emoción. Sin embargo, los recientes descubrimientos biológicos apuntan a la necesidad de integrar la razón y la emoción si queremos una sociedad más avanzada y más sana.

Las emociones nos informan sobre cómo relacionarnos con seguridad; nos dicen qué pasa entre las otras personas y nosotros; nos indican la forma de llegar a cubrir nuestras necesidades y de reconocer las emociones de los otros.

Para John PARR hay dos emociones primarias: la felicidad (cuando nuestro cuerpo está sano, relajado y satisfecho, lo que no significa que estemos exultantes todo el tiempo) y la ira (cuando algún estímulo hace que abandonemos nuestra tranquilidad).

La ira sentida aquí y ahora indica que algo ha pasado que no me gusta. Y puedo pedir al entorno que cambie en algo para que no me enfade más.

Además de estas dos emociones primarias, felicidad e ira, existen otras dos emociones básicas: la tristeza y el miedo. Existen muchas más emociones pero no son sentimientos puros, sino que son combinaciones de estas cuatro. La tristeza proviene de experimentar una pérdida en el pasado. El miedo tiene que ver con el futuro. Las cuatro emociones básicas pueden representarse en el diagrama.

Para mantenernos en actitud cooperativa en nuestras relaciones y negociaciones hemos de expresar la ira de Adulto a Adulto. Habitualmente no lo hacemos: no sabemos cómo expresar que estoy enfadado con el otro por lo que me ha hecho, o me ha dicho y, en consecuencia, o bien nos callamos (lo cual genera más rabia) o bien le chillamos, con lo cual le bloqueamos sus oídos y reducimos las condiciones para que nos escuche. Al experimentar que no nos escucha, chillamos más y la expresión inadecuada de la rabia o del enfado se convierte en un ciclo vicioso destructivo. Esto nos produce frustración, agitación y podemos llegar a una situación de agresión o de corte de la relación.

La alfabetización emocional propicia hacer un contrato verbal entre jefes y colaboradores o entre compañeros de distintos departamentos. Algo así como: «Yo te diré cuándo estoy enfadado y los motivos, y te pido que tú actúes de parecida forma, y que nos escuchemos mutuamente». Si no expresamos nuestros enfados acumulamos mucha energía en los hombros y aparecen tensiones musculares, problemas de corazón, dolores de cabeza, etc.

Vivimos un estrés emocional constante, a causa de pequeños problemas cotidianos, traiciones, decepciones, etc. Generalmente reprimimos las emociones; haciendo esto perdemos todo contacto con nuestros sentimientos y llegamos a no comprenderlos ni controlarlos.

Depende de cada uno de nosotros, en tanto que líderes y profesionales, el crear entornos en donde nosotros y los que nos rodean podamos producir buenos resultados y buenas vibraciones emocionales.

Para establecer las conexiones entre las emociones presentes en la empresa y el resto de las variables organizativas de la Red CULTEST utilizamos el despliegue del subsistema n.º 23 del anexo.

2.8. Conclusiones.

La búsqueda de un método para aprovechar las oportunidades que la cultura ofrece para la dirección de la empresa requiere conocer todos los sistemas de la organización y la interrelación que existe al nivel de variables operativas, para lo cual se ha realizado una clasificación sistémica.

El análisis de las interrelaciones entre las variables y de las propiedades del sistema exigen un **diagnóstico cultural específico**.

Considerar una organización como un sistema permite el conocimiento de características como su grado de apertura al entorno, el equilibrio, la capacidad de adaptación... fundamentales para la implantación de estrategias exitosas y para la dirección cotidiana de la empresa.

2.9. Aplicación del modelo LINCE (Liderazgo Integrador de la Cultura y la Estrategia) al caso de People Express.

El caso de People Express Airlines presenta uno de los más espectaculares ejemplos de ascenso y caída de una organización. Es un caso de tal complejidad que no se pudo desenmarañar a tiempo para evitar su colapso.

Fundada en 1980 con la misión de dar un servicio de bajo coste y alta calidad a los viajeros del Este de los EE.UU., People Express creció fuertemente en cinco años en **ingresos**^{V1}, **flota**^{V2} y **pasajeros**^{V3}, hasta llegar a ser la quinta línea aérea del país. People Express consiguió un **prestigio**^{V4} como empresa pionera partiendo de una **estimulante cultura** articulada por su carismático fundador y líder, Don Burr: «La mayoría de las organizaciones creen que los seres humanos en general son malos y hay que controlarlos y observarlos. En People Express **confiamos en que la gente realizará una buena tarea hasta que demuestre definitivamente lo contrario**».

La línea aérea operativizó esta creencia básica en una multitud de políticas innovadoras de **recursos**^{V8} humanos que luego fueron adoptadas por otras empresas, tales como rotación de tareas, formación, dirección en equipo, reparto de acciones entre los trabajadores y sólo cuatro niveles jerárquicos, con sólo cuatro niveles de salarios en toda la compañía.

No obstante, a pesar de un espectacular éxito inicial, en septiembre de 1986 People Express fue absorbida por Texas Air Corporation, tras haber perdido 133 millones de dólares en los primeros seis meses de 1986.

Se han expuesto muchas teorías para explicar el crecimiento y colapso de People Express. Burr y la aerolínea habían llamado la atención del público por sus políticas de «Dirección blanda», orientadas a la gente. Algunos analistas llegaron a la conclusión de que la decadencia de People Express demostraba que «los negocios son los negocios»: los ideales elevados y el trabajo demo-

crático están reñidos con la rentabilidad. Otros culparon a Burr y a su equipo directivo por no realizar un liderazgo estratégico continuo, especialmente después de la compra de Frontier Airlines de Denver en 1985, lo cual introdujo 4.000 nuevos empleados que no compartían la cultura ni la estrategia de People Express.

Algunos ejecutivos y entre ellos el propio BURR, daban otra explicación. En 1984, People Express se topó por primera vez con una competencia significativa en materia de precios. American Airlines introdujo su sistema informático SABRE para reserva de asientos; esto supuso una nueva era en la administración de cargas. Las aerolíneas podían ofrecer un número limitado de asientos a precios muy reducidos, mientras seguían transportando pasajeros de negocios a precio normal. Fue un cambio drástico en el negocio del transporte aéreo que surgió, en parte, como respuesta al éxito de líneas aéreas competidoras de bajo coste como People Express.

No es de extrañar que People Express constituya un enigma. Para comprender qué anduvo mal es preciso ordenar un conjunto complejísimo de factores.

People Express comenzó con un innovador concepto de producto y los costes más bajos de la industria. La aerolínea presentaba una combinación de tarifas con descuentos y servicios específicos (por ejemplo, las comidas y la manipulación del equipaje suponían cargos adicionales). Volar con People Express en muchas de sus rutas era más barato que coger un autobús. Esto atrajo tantos clientes nuevos que, en el tercer trimestre de 1982, Burr anunció: «Ahora somos la mayor aerolínea, en lo que a despegues se refiere, de cualquier aeropuerto del estado de Nueva York».

En los primeros tiempos los empleados de People Express, que eran a la vez propietarios de acciones sentían un gran entusiasmo reforzado por el rápido éxito y la estimulante cultura de la compañía. «Nunca he volado en un avión –escribió un periodista en 1982– cuyo personal demuestre tanta alegría e interés en su trabajo». Como decía Burr: «En People Express, la actitud es tan importante como la altitud».

Pero este prestigio^{V4} inicial y esos precios bajos crearon una demanda^{V3} que comenzó a atentar contra la capacidad de servicio^{V10} de la empresa. Lori DUBOSE, manager de Recursos Humanos, comentó que tenía dificultades para hallar personal suficiente, pero que aún disponía de tiempo. En noviembre de 1982 un tercio del personal era temporal. El número de empleados como personal de servicio, trabajando duro, quizá fuera suficiente para mantener el ritmo de crecimiento, pero los innovadores conceptos de rotación de tareas y trabajo en equipo significaban que la formación y asimilación del personal de servicio suponían una demora en la capacitación^{V9} mucho mayor que en aerolíneas más tradicionales.

A pesar de esto, la demanda de los vuelos baratos de People Express continuaba creciendo fuertemente. Muchos de los empleados accionistas estaban amasando una fortuna al alcanzar el precio de sus acciones 22\$ cuando en principio cotizaban a 8,5\$. BURR predicaba los méritos del trabajo duro: «La gente se fatiga más y sufre más estrés cuando no tiene mucho que hacer. Lo creo de verdad y pienso que lo he demostrado... El rumbo puede tener un efecto sensacional. La belleza de

la condición humana está en la magia de que **la gente es capaz cuando existe un rumbo**. Cuando no hay rumbo, no somos capaces de hacer mucho». Los **ingresos**^{V1} se volvieron a duplicar en 1984 aunque el beneficio no creció en la misma proporción.

Los **clientes** de People Express se quejaban cada vez más de la **calidad del servicio**^{V6}. Había retrasos en la entrega de billetes y vuelos cancelados o con reservas excesivas. El personal de a bordo era cada vez más hostil y menos eficaz. Al principio los clientes perdonaron estos fallos (hay un tiempo de **demora**^{V5} desde el descenso de la calidad hasta su repercusión en la pérdida del prestigio), pero en 1984 y 1985 más y más clientes se pasaron a la **competencia**. El **valor**^{V7} declarado sobre **calidad de servicio** en los primeros años dejó de ser operativo.

El precio de las acciones cayó, lo que contribuyó aún más al deterioro de la moral de los empleados y del servicio. Volar en People Express (Expreso popular) se había transformado en una experiencia tan desdichada que se le apodó People Distress (Angustia popular), y los clientes renunciaron a su fidelidad para volar en otras empresas. La variable crítica de People Express era la capacidad de servicio, compuesta de personal, experiencia y moral. People Express impulsaba su crecimiento con el aumento agresivo de su **flota**^{V2}, pero la **capacidad del servicio**^{V10} no lograba seguir el ritmo del crecimiento de **pasajeros**^{V3}.

Sin embargo, People Express pudo haber sido un éxito duradero. Tenía una singular posición servicio-coste que pocos competidores podían alcanzar. Al no poder mantener esa calidad, el precio se transformó en su única ventaja competitiva, lo cual la volvió vulnerable.

La creencia de que había un «enemigo externo» impidió a los ejecutivos de People Express ver las contradicciones de sus propias políticas y estrategias. La compañía introdujo ideas muy innovadoras en sus políticas de recursos humanos, pero también intentó alcanzar un puesto dominante en la industria en pocos años. Ambas metas eran inherentemente contradictorias. Por ejemplo, para sostener un crecimiento anual elevado, se necesitan procedimientos simples que el personal recién contratado pueda aprender en semanas, en vez de un sistema sofisticado de recursos humanos que exigía varios meses para dominar diversas competencias y socializarse en la cultura de la empresa.

Es fácil extraviarse en detalles cuando el liderazgo de la complejidad dinámica del sistema es esencial para un estrategia de éxito. Es preciso identificar las variables que modelan la evolución de People Express y su interrelación en una Red Cultural Estratégica para liderar con éxito la empresa.

El caso People Express, examinado a la luz del modelo LINCE supone un cambio de enfoque en el análisis de las causas de la situación y en las acciones directivas a emprender. En el texto se han coloreado las variables organizativas más relevantes y se han subrayado y numerado las diez variables sobre las que realizamos un análisis sistémico en las páginas siguientes. El modelo permite:

- Clasificar las variables relevantes en los siete sistemas.

- Ver las interrelaciones circulares en vez de relaciones simples causa-efecto en las diez variables seleccionadas.
- Elaborar el mapa sistémico de People Express estudiando las interrelaciones y procesos en que intervienen las diez variables subrayadas.
- Identificar las variables motrices que marcan el proceso de crecimiento.
- Identificar las variables sensibles que se ven afectadas por cambios estratégicos o culturales.
- Identificar las variables automotrices que estabilizan el proceso.

En los apartados 3.2 y 3.4, continuamos con el diagnóstico y gestión sistémica de este caso.

PARTE 3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN. DIRECCIÓN CULTURAL ESTRATÉGICA

3.0. Introducción.

El objetivo de esta tercera parte consiste en presentar una tecnología que permite desvelar la estructura interna de una organización, para facilitar el Liderazgo integrado de la Cultura y de la Estrategia. Esto supone identificar las relaciones de dependencia e influencia entre las numerosas variables organizativas.

Hemos de identificar la sensibilidad y motricidad de cada variable significativa, para lo cual se diseña un proceso de diagnóstico que utilizará la metodología MICMAC, propia del Análisis Estructural.

Para liderar una organización, hemos de apoyarnos en aquellas variables culturales que demuestren ser más estables, minimizando así la resistencia al cambio.

El proceso de Liderazgo Integrador de la Cultura y la Estrategia que se propone también contempla la posibilidad de cambiar parte de la cultura de la empresa, creencias, valores, ritos y sus relaciones. Pero, la esencia de la Dirección Cultural Estratégica no es el cambio de la cultura sino el aprovechamiento de las interrelaciones entre las variables –Red CULTES– para la implementación de la estrategia, el aumento de eficiencia, la mejora de la coordinación y la calidad de gestión.

3.1. Influencias directas entre las variables que componen el sistema empresa. El Análisis Estructural.

Podemos crear un mapa en el que se reflejen las interrelaciones entre las variables organizativas del sistema empresa, ya sea por intercambio de materia, de energía, de información o de ideas, de modo que nos sirva de guía para gestionar la realidad concreta de la empresa.

A este mapa lo denominaremos Red Cultural Estratégica y de él se puede extraer información acerca de las propiedades de apertura, estabilidad, fortaleza... del sistema, así como información de las variables protagonistas de los cambios que se quieran introducir.

Una de las ventajas de la aproximación sistémica para el análisis de la cultura es que se puede deducir la compleja red de interrelaciones que, a través de variables interpuestas, existe entre cada par de variables.

La verdadera potencia de la influencia cultural reside en su carácter inconsciente, de donde se deriva la permanente incidencia en la toma de decisiones. Afortunadamente, por medio del análisis estructural, se pueden deducir relaciones indirectas a partir de la observación de las influencias directas y evidentes.

El Análisis Estructural es un método inspirado por los trabajos de análisis de estructura de los modelos globales, creados por WANTY y FEDERWISCH. Se trata de un método de inspiración sistémica. Tiene en cuenta, global y simultáneamente, todas las relaciones del fenómeno o sistema estudiado. Expresa la «estructura» del sistema, implicando las variables cualitativas –cuantificables o no cuantificables– que caracterizan ese sistema; y, también, el tejido relacional existente entre las mismas.

La primera operación del Análisis Estructural comienza por la elaboración del inventario de las variables que intervienen en el sistema. A tal efecto, se han articulado los siete sistemas de la empresa en variables concretas.

El segundo paso es determinar influencias directas entre cada par de variables. El Análisis Estructural propone la elaboración de una matriz que permita avanzar en el conocimiento de las relaciones intervariables. Si llamamos N al número total de variables inventariadas, la matriz que comentamos tendrá N filas y N columnas, es decir, será una matriz cuadrada de orden N .

La primera fila de la matriz serán las variables escogidas como relevantes para el funcionamiento de la empresa, codificadas según el modelo propuesto, y la primera columna de la matriz serán estas mismas variables. Se incluyen también las variables que componen el sistema cultural y las externas. A continuación se procede a rellenar las casillas de la matriz resultante asignando un 1 si existe intercambio de material, de energía o de información entre el par de variables estudiadas. También se asigna un 1 si el motivo por el cual se realiza alguna actividad, se toma una decisión, se reparte el poder..., es la existencia de un determinado valor o creencia. En caso contrario se asigna un 0.

	VAR. 1	VARIABLE 2	VARIABLE 3	VAR. N
VARIABLE 1		1 Si existe un flujo directo de materia, energía o información de la variable 1 a la 2 o bien una creencia, o un valor cultural representado por la variable 1 que motiva directamente las acciones que se describen en la variable 2	0 Si no se encuentra influencia directa de la variable 1 sobre la 3			
VAR. 2						
VAR. 3
...
...
VAR. N

Matriz de interrelación de las variables organizativas.

Las relaciones en la matriz estructural pueden rellenarse por columnas o por filas. En el primer caso, se intenta precisar qué variables influyen a la variable j (columna) estudiada. En el segundo, qué variables se verán afectadas por la variable i (fila).

Para determinar los valores de los distintos elementos de la matriz, hemos de reflexionar, intercambiando diferentes criterios y opiniones. Se trata, en esencia, de precisar las relaciones directas entre las variables implicadas. Para cada par de variables i - j , es preciso conocer si un cambio o variación en i produce un efecto directo y significativo en j .

La experiencia extraída de la aplicación práctica de esta metodología al diagnóstico cultural estratégico revela que, por lo regular, el número de variables comprometidas es elevado.

Esto representa, por tanto, un trabajo delicado y difícil. Pero sus ventajas son importantes, pues el procedimiento de análisis relacional es en verdad muy sistemático, lo que permite encontrar relaciones que, de otro modo, no se percibirían.

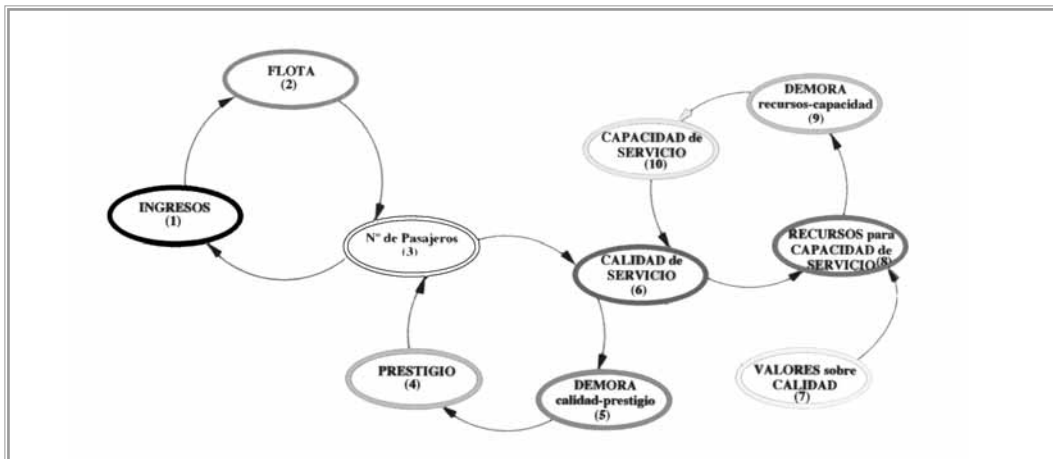
Conviene ser exigente a la hora de asignar un 1, sólo se reflejan influencias directas, y las conclusiones deberán ser revisadas en grupos de trabajo tendiendo a eliminar los «1».

La diagonal principal de la matriz será 0 porque una variable no puede influirse directamente a sí misma.

Como ejemplo diremos que en una empresa auditada, la creencia básica de que las personas necesitan ser libres, animadas y ayudadas (variable $i = 5-3.1.2.13$) influía directamente en la organización de los horarios y el tiempo libre (variable $j = 22-1.2.3.2$) puesto que se podía invocar la autonomía como argumento para reorganizar los horarios de trabajo o se podía pedir ayuda en la seguridad de que se recibiría, aunque interfiriese en los horarios de los otros trabajadores. Existe por lo tanto una influencia directa de esa creencia sobre la acción concreta por lo que se asignó un «1» a ese elemento (i, j) de la matriz.

3.2. Aplicación al caso People Express. Relaciones directas entre variables.

En la figura observamos las influencias directas entre 10 variables seleccionadas en el apartado 2.9.



Influencias directas en People Express Airlines.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	Motric.
V1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
V2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
V3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
V4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
V5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
V6	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
V7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
V8	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
V9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
V10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Sens. ...	1	1	2	1	1	2	0	2	1	1	

Matriz de relaciones directas entre las variables organizativas de People Express Airlines.

3.3. Obtención de la Red Cultural Estratégica. El método MICMAC.

Partiendo de la matriz estructural, las variables pueden clasificarse de tres formas diferentes:

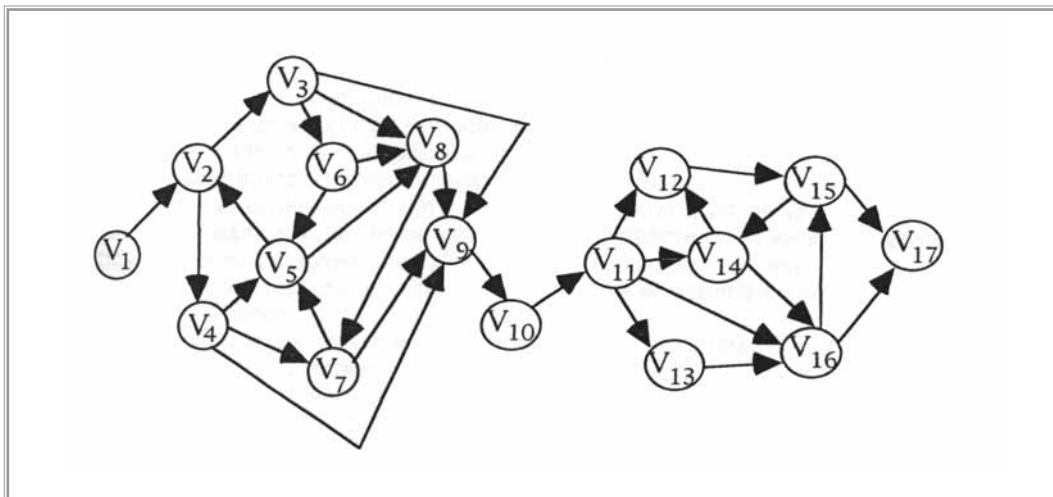
1. En función del número de relaciones incidentes;
2. En función del número de relaciones salientes;
3. En función de la suma de los dos números anteriores.

La primera clasificación se obtiene haciendo un recuento, para cada variable cabecera de columna, del número de elementos no nulos que posee dicha columna en la matriz estructural. El correspondiente ranking de variables nos permite conocer la importancia de cada variable en términos de dependencia, es decir, de sensibilidad ante la acción de las demás.

La segunda clasificación tiene en cuenta el número de elementos no nulos de las filas de la matriz. Y esto nos lleva a conocer la trascendencia de cada variable en términos motrices, es decir, de su influencia sobre las demás variables.

La tercera clasificación se basa en la agregación de los números obtenidos por cada variable en los dos primeros procedimientos. Este ranking indica la capacidad canalizadora de cada variable.

Pero, estos criterios no son suficientemente consistentes para precisar de manera significativa las variables «clave» de la estructura del sistema, pues puede darse el caso de que, en estos tres rankings de influencias directas, quede relegada alguna variable relevante.



Ejemplo de interrelación de variables de un sistema.

En efecto, la variable V10 es importantísima en el sistema, por cuanto representa el puente que hace posible la unión de dos importantes sistemas; y, sin embargo, las clasificaciones de los procedimientos basados en los efectos directos la habrían marginado a un nivel de irrelevancia.

La insuficiencia de las clasificaciones precedentes se supera considerando además los efectos indirectos que una acción determinada, proyectada hacia una de las variables del sistema, produce, debido a los circuitos de retroacción, sobre sí misma y sobre las demás variables.

El Método MICMAC

Este método, creado por los franceses M. GODET y J. DUPERRIN busca la clasificación de las variables de un sistema teniendo en cuenta el número de los circuitos de realimentación (*feed-back*) en los cuales cada variable está implicada.

Se parte de la idea de que las variables «clave» de la estructura interna de un sistema, las que determinan su comportamiento y evolución, son aquellas que están comprometidas en el mayor número de bucles de retroacción. La dinámica fundamental del sistema está producida por aquellas variables que engendran numerosos flujos de *feed-back*. En la figura, hay un bucle de retroacción que está formado por las variables V2, V4, V5. En efecto, cualquiera de estas tres variables influye sobre sí misma a través de las otras dos. Asimismo, la variable V2 está inmersa en varios bucles de *feed-back*: V2-V4-V5-V2; V2-V4-V7-V5-V2; V2-V3-V8-V7-V5-V2; V2-V3-V6-V8-V7-V5-V2 y V2-V3-V6-V5-V2.

El método MICMAC realiza la clasificación de los bucles desde los de longitud 2 hasta los que tienen longitud n. La experiencia ha demostrado que estas clasificaciones tienden hacia un resultado estable. En este proceso hacia la estabilidad influye de manera notable el hecho de que el sistema cuente con un número importante de relaciones. Cuanto más pequeña es la matriz estructural, tanto más rápida es la convergencia. Y esta convergencia es el medio que permite descubrir las variables más importantes.

Para un sistema con muchas variables es fácil imaginar las ventajas de MICMAC. A cada elevación de potencia de la matriz, los números de la diagonal principal van informando sobre el número de bucles que implican a las distintas variables, en tanto que la potencia correspondiente expresa la longitud de los circuitos.

En el proceso de cálculo de las distintas potencias, los bucles de longitud más corta se juntan para formar otros de longitud más larga. Esto conduce a que determinadas variables se cuenten varias veces en el mismo bucle, lo que redundará en un fortalecimiento de los bucles de realimentación con longitudes reducidas, pero que por otra parte son los que suelen tener mayor impronta sobre la dinámica de los sistemas.

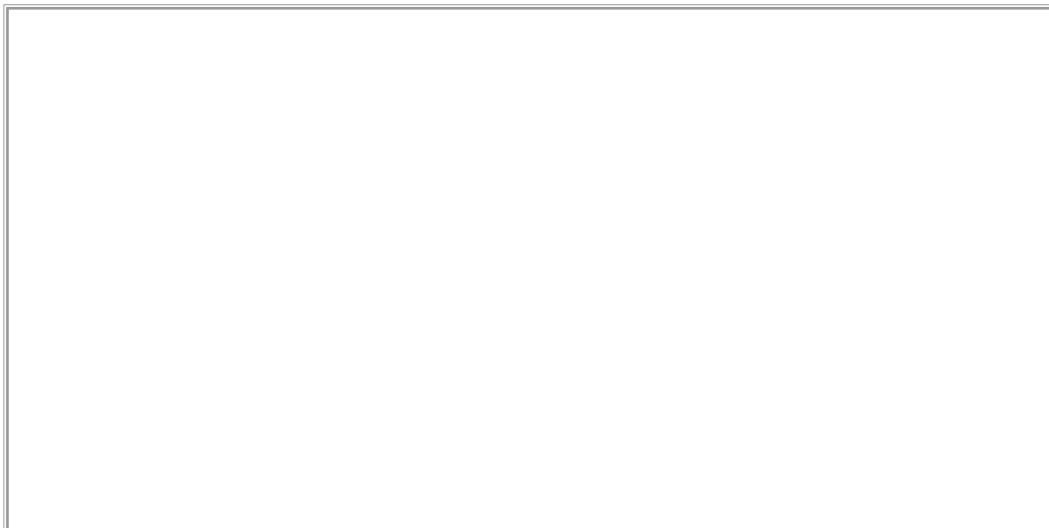
Si pretendemos cuantificar el efecto de una variable sobre otras u obtener una jerarquización cuantificada de las variables a las que es sensible (recogiendo la influencia por todos los caminos de incidencia posibles independientemente de su longitud), la información más clara nos la puede dar el MAPA DE FRECUENCIAS DE SENSIBILIDAD. Si sumamos la influencia que recogen las sucesivas potenciaciones de la matriz M , dividimos cada celda por la sensibilidad total de la columna a la que pertenece y la multiplicamos por cien obtenemos información acerca de en qué cantidad relativa influye cada variable a la que es sensible. Esta matriz, de más fácil utilización para la gestión concreta de cada variable, aprovechando la globalidad de sus dependencias culturales, la denominaremos Red Cultural Estratégica.

3.4. Relaciones sistémicas entre las variables organizativas.

MATRIZ DE SENSIBILIDAD RELATIVA EN PEOPLE EXPRESS

Aplicando el Método MICMAC descubriremos la influencia que una variable ejerce sobre otra a través de variables interpuestas. En el Diagrama sagital la única relación que aparece entre, por ejemplo, el PRESTIGIO y el NÚMERO DE PASAJEROS es una relación directa que describe cómo el incremento del PRESTIGIO de la compañía atrae cada vez a más PASAJEROS. Si nos limitamos a reflexionar sobre las influencias directas podría parecer que el aumento en los PASAJEROS transportados no altera el PRESTIGIO de la empresa, sin embargo sabemos que ésta fue una de las causas del fracaso de People. El Diagrama muestra una influencia indirecta entre estas dos variables: el NÚMERO DE PASAJEROS transportados influye directamente en la CALIDAD DE SERVICIO, la CALIDAD DE SERVICIO tras el paso de cierto tiempo que hemos denominado DEMORA CALIDAD-PRESTIGIO, influye directamente en el PRESTIGIO de la compañía. Así pues hay una influencia indirecta entre el NÚMERO DE PASAJEROS y el PRESTIGIO por medio de dos variables interpuestas: la CALIDAD DE SERVICIO y la DEMORA. Este tipo de influencias indirectas son las que aparecen en la MATRIZ DE SENSIBILIDAD al aplicar el Método MICMAC. Las influencias indirectas tienen una importancia capital porque son las que articulan el sistema empresa y difunden la influencia de las creencias y los valores.

Los números que aparecen en la MATRIZ DE SENSIBILIDAD RELATIVA indican por cuántos caminos una variable influye en otra en tanto por ciento.



Si continuamos analizando la sensibilidad del PRESTIGIO de la empresa encontramos que :

- Un 19% de los cambios que experimente el PRESTIGIO se deben a los INGRESOS que tenga la empresa. Esto refleja el carácter inestable del PRESTIGIO de la empresa ya que, salvo que lo establezcamos (por ejemplo vinculándolo a variables culturales) a medida que la empresa tenga más éxito, más cerca se está de perder la ventaja competitiva.
- Un 17% de los cambios que experimente el PRESTIGIO se deben a la variación del tamaño de la FLOTA. Aquí aparece una incongruencia entre la cultura y la estrategia. Uno de los valores dominantes en la empresa como es el CRECIMIENTO impulsa a la Dirección General a incrementar continuamente la FLOTA y esto deteriora la imagen de la compañía empeorando su situación competitiva.
- Un 15% de los cambios que experimente el PRESTIGIO se deben al cambio en el NÚMERO DE PASAJEROS transportados. Así se demuestra que esta relación indirecta a la que nos referíamos es muy significativa aunque no sea obvia. Esta relación refleja otra contradicción en la estructura sistémica interna en People: lo que aparentemente es un indicador del éxito de la empresa y de que las cosas van bien en el caso concreto de People indica que se va a alterar una de sus ventajas competitivas.
- Un 15% de los cambios que experimente el PRESTIGIO se deben a la CALIDAD DE SERVICIO. Esto es lógico puesto que el PRESTIGIO de la compañía se debe a la CALIDAD DEL SERVICIO logrado.

El resto de las variables del sistema no influyen significativamente en el PRESTIGIO. Llama la atención que el VALOR CALIDAD no tiene ninguna influencia sobre el PRESTIGIO. Si miramos en la MATRIZ DE SENSIBILIDAD RELATIVA qué variables son sensibles al VALOR CALI-

DAD encontramos un cero en todas las casillas. Esto indica que el VALOR DE LA CALIDAD es un valor declarado por la compañía pero no es un valor operativo, en realidad es como si ese valor no existiera. A la hora de la verdad las decisiones que se toman en People están influidas por el VALOR CRECIMIENTO o la creencia de que se debe dominar el mercado.

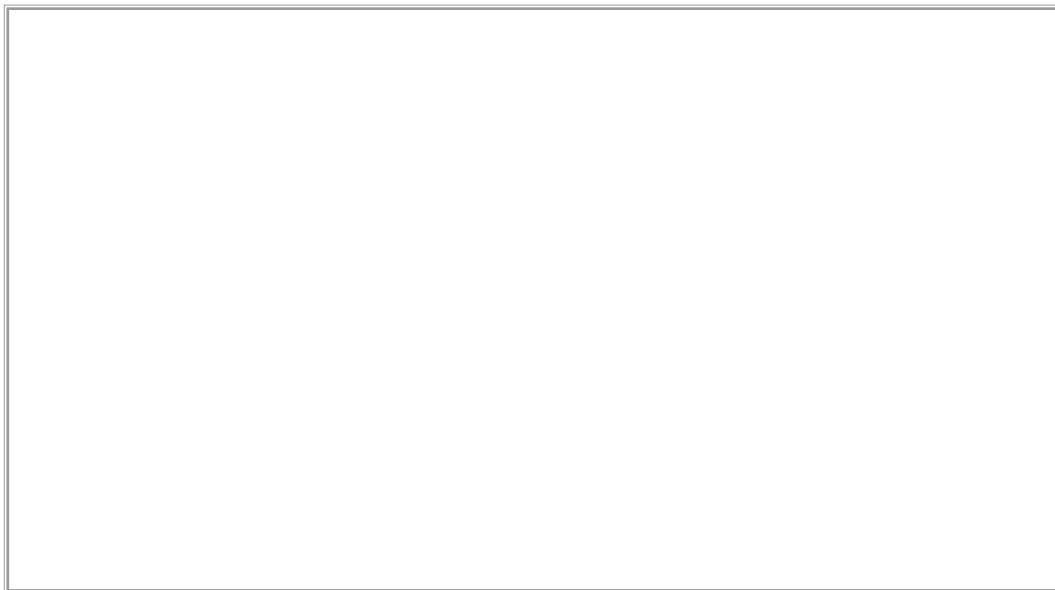
Este análisis que hemos realizado para la variable PRESTIGIO se puede pormenorizar variable a variable y así prever las consecuencias sobre una variable concreta de las decisiones que afectan a otras variables. Se pueden anticipar escenarios de la futura evolución de la empresa motivados por cambios en variables externas o internas. Se pueden también planificar cambios coherentes aprovechando las relaciones internas en nuestra empresa concreta.

La MATRIZ DE SENSIBILIDAD RELATIVA nos permite clasificar las variables según su grado de motricidad, sensibilidad y capacidad canalizadora.

A continuación destacaremos las variables motrices que marcaron el crecimiento de la empresa y las variables sensibles que se vieron más afectadas por los cambios de otras variables. También se identifican las variables canalizadoras y las automotrices que podrían haber estabilizado el proceso de crecimiento de la empresa.

RANKING DE MOTRICIDADES EN PEOPLE EXPRESS

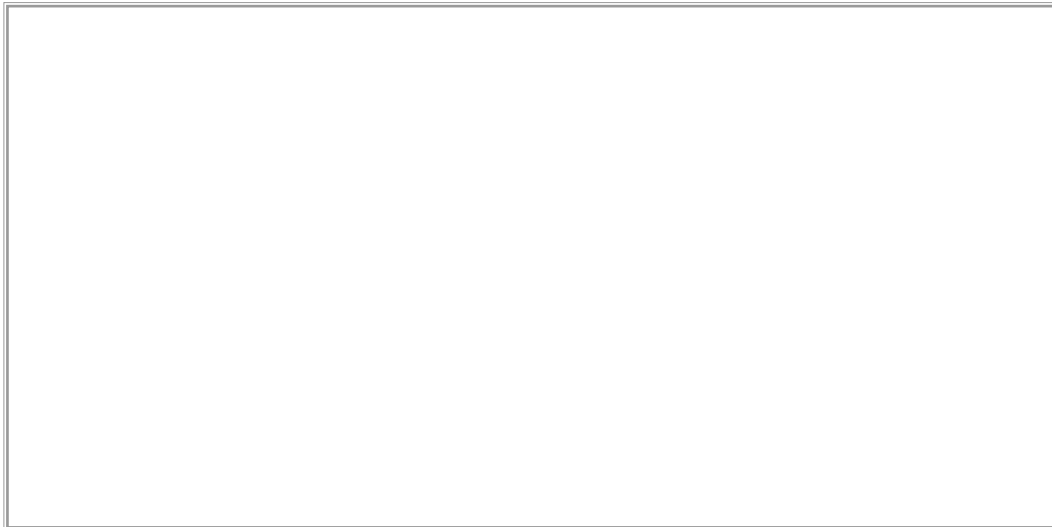
La motricidad global de una variable expresa su capacidad de provocar cambios en el conjunto de las variables de la empresa. Normalmente son muy motrices las variables estratégicas (ventajas competitivas) y las variables culturales (creencias y valores); así el sistema evoluciona coherentemente por el camino que marcan la estrategia y la cultura de la empresa.

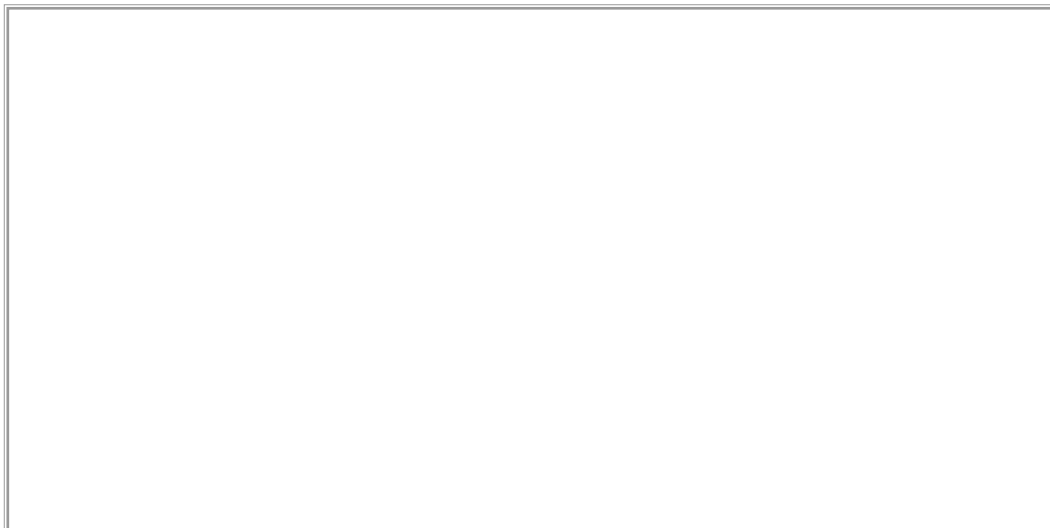




En el caso de People las dos variables más motrices resultan ser el NÚMERO DE PASAJEROS y el tamaño de la FLOTA. Una vez más aparece como causa del posterior fracaso el rápido éxito de People. El rápido aumento de la FLOTA y los PASAJEROS provoca cambios enormes en el resto de las variables, se producirán cambios en la CALIDAD DE SERVICIO, aumentará la DEMORA entre el aumento de los RECURSOS destinados a incrementar la CAPACIDAD DE SERVICIO y el incremento de calidad.

Esta situación podría estabilizarse si existiesen valores y estrategias motrices que permitieran mantener estable la CALIDAD DE SERVICIO respecto a los cambios en el NÚMERO DE PASAJEROS y el tamaño de la FLOTA, pero el VALOR de la CALIDAD ocupa el último lugar en el ranking de motricidades. Para conseguir que este VALOR sea más motriz hay que lograr que influya en más variables. Si queremos que la influencia del valor se extienda por todo el sistema deberíamos establecer una relación de influencia directa sobre las variables más motrices. En este caso concreto el VALOR DE LA CALIDAD debería tener una influencia significativa a la hora de decidir el incremento de la FLOTA y el incremento en el NÚMERO DE PASAJEROS transportados; así además de limitar el crecimiento de la empresa factores como su capacidad de financiación, deberían tomarse decisiones como la adquisición de Frontier Airlines sólo en el caso de que la CALIDAD DE SERVICIO estuviera asegurada.





RANKING DE VARIABLES CANALIZADORAS EN PEOPLE EXPRESS

Las variables canalizadoras son variables muy sensibles y motrices a la vez. Actúan como ejes de transmisión de los cambios. Recogen la influencia de los cambios en muchas variables por su carácter sensible y la transmiten a muchas variables dado su carácter motriz. Actuando sobre éstas difundimos los cambios rápidamente en la empresa haciendo más eficiente el liderazgo de la empresa.



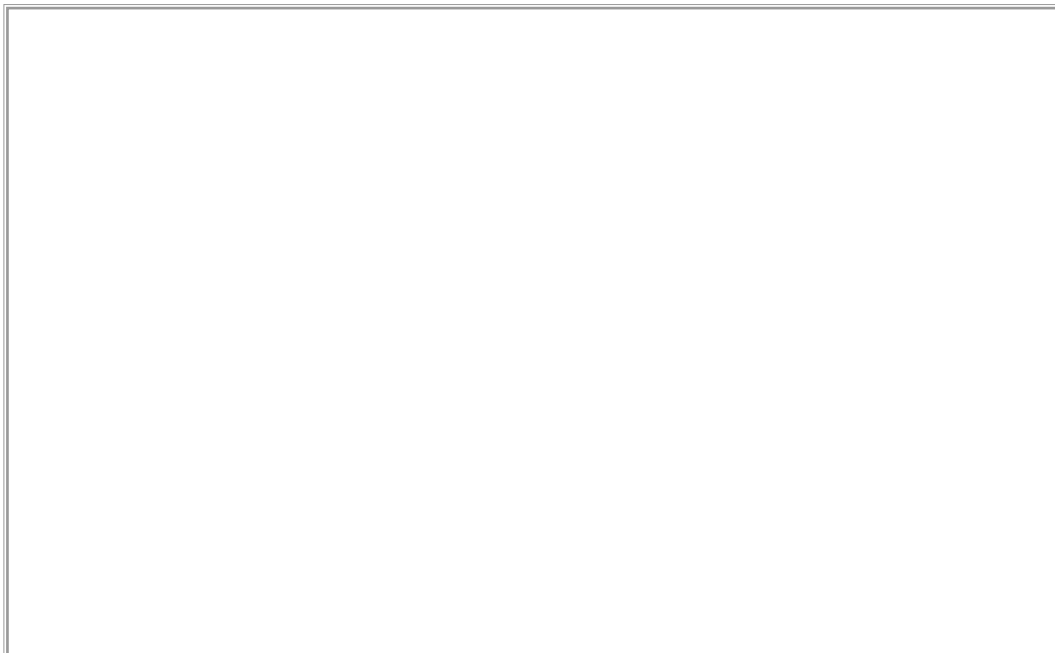
Podemos detectar dos variables que destacan por su capacidad canalizadora: el NÚMERO DE PASAJEROS y la CALIDAD DE SERVICIO. Las medidas que afecten a estas variables serán más eficientes. Se ha hablado de la conveniencia de hacer más motriz el VALOR DE LA CALIDAD en la empresa; el modo más eficiente de conseguirlo es vinculándolo al NÚMERO DE PASAJEROS tal y como comentamos:



Influencias directas en People Express Airlines.

CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES EN PEOPLE EXPRESS

Atendiendo a la sensibilidad y a la motricidad de las variables de People podemos clasificarlas por el papel que juegan en la evolución de la empresa.



Clasificación de las variables en People Express.

- Las variables inerciales son poco sensibles y muy motrices. Definen el carácter de la empresa porque experimentan pocos cambios e influyen decisivamente en toda la empresa. Dado el papel que representan deberían ser variables estratégicas o culturales. En el caso de People vemos que ninguna variable tiene un claro carácter inercial de lo que se puede deducir que la empresa es poco estable y que ni su estrategia ni su cultura le marcan un camino claro a largo plazo.
- Las variables indicadoras son muy sensibles y poco motrices. Anticipan los cambios que posteriormente afectarán al conjunto de la empresa. Conviene que sean variables poco importantes para el futuro de la empresa ya que los cambios en ellas sobrevienen sin previo aviso. En el caso de People las variables claramente indicadoras de la evolución de la empresa son las relacionadas con los RECURSOS DESTINADOS A LA CAPACIDAD DE SERVICIO. Cualquier cambio en estos recursos o en la DEMORA que se produzca en el entrenamiento avisan de cambios posteriores en variables importantes. Curiosamente, el encargado de los recursos observa demoras cada vez mayores y reacciona diciendo que aún tiene tiempo para corregirlo y que no es importante, los cambios a partir de ese momento sobrevienen con rapidez y cuando empieza a deteriorarse el prestigio de la empresa todo el sistema entra en crisis. El modelo LINCE hubiera otorgado una gran importancia al aviso de que los recursos destinados a la capacidad y las demoras estaban cambiando, y hubiera permitido liderar la empresa tomando medidas antes de que la dinámica de los cambios hiciera imposible el control del destino de People.
- Las variables canalizadoras son útiles para transmitir cambios eficientemente. Por otra parte, estas variables están muy entrelazadas con otras en la Red Cultural Estratégica por lo que los cambios que se planeen introducir deben ser muy coherentes entre sí y con la estructura interna del sistema. En el caso de People las variables canalizadoras más marcadas son la CALIDAD DE SERVICIO y el NÚMERO DE PASAJEROS. Las dos variables deben gestionarse de modo coherente, en caso contrario aquella variable a la que demos más importancia marcará la evolución de la empresa. En People existe la oportunidad de liderar la CALIDAD y ligar el resto de las variables a esta ventaja competitiva, sin embargo se optó por aumentar el número de pasajeros lo que está ligado al valor del CRECIMIENTO y no a la CALIDAD. Este aumento del número de pasajeros provoca un efecto tremendo y acaba por reorganizar todas las variables para hacerlas coherentes con este crecimiento.
- Las variables autónomas no forman parte de la Red Cultural Estratégica y pueden cambiarse sin que esto repercuta en el resto de la empresa. Habitualmente son variables del sistema técnico, pero en People no es así. El análisis revela que los VALORES SOBRE CALIDAD son una variable autónoma, esto quiere decir que se puede suprimir el valor sin que la empresa lo note en el resto de las variables. Aquí se revela de modo dramático que en realidad el VALOR CALIDAD no existía en People. Era un valor declarado y no un valor operativo.

Cada empresa es una unidad coherente y necesita un liderazgo integrador y circular que interprete las interdependencias de las variables organizativas y las aproveche para marcar un claro rumbo estratégico, apoyado por variables culturales que sean inerciales y estabilicen el crecimiento de la empresa.

En este caso didáctico hemos considerado diez variables; en la auditoría cultural estratégica de cada empresa el equipo directivo puede disponer de los resultados informatizados del modelo trabajando con todas las variables relevantes del conjunto de los siete sistemas específicos de su organización.

3.5. Procedimientos para el Liderazgo Cultural Estratégico.

En cada organización se ha de proceder a un Liderazgo Cultural Estratégico específico, según el contenido de sus variables organizativas y el análisis de sus relaciones.

Hay cinco procedimientos de Dirección Cultural Estratégica.

1. Los distintos tipos de aprendizaje para introyectar técnicas y valores; esta vía la considera HALL el mecanismo de implantación principal.
2. La difusión cultural, mediante producciones y ritos culturales.
3. El proceso de socialización. En su función de introyección de valores mediante la formación y la supervisión y, en su función de extensión de la cultura, mediante la introducción de sujetos que responden a los nuevos cánones culturales (virus), mediante traslados, despidos, reclutamiento, jubilación, segregación...
4. Los mecanismos primarios de implantación de la cultura, que SCHEIN identifica con lo atendido por los jefes, las reacciones de los líderes ante las crisis, la planificación y formación y el sistema de recompensas.
5. Los mecanismos secundarios, como la estructura, los sistemas y procedimientos, el espacio físico, las leyendas y las declaraciones formales.

Recordamos al lector la fuerza de lo positivo que en las organizaciones lleva a cultivar, enseñar, curar, fabricar, hacer justicia, ayudar... y cómo toda esta fuerza coexiste con las desviaciones perversas. Mostramos caminos para superar lo destructivo. Sostenemos que el quehacer constructivo requiere hacer transparentes las comunicaciones, establecer métodos que permitan el aprender-a-aprender, reafirmar la identidad y la cultura organizacional, poner al descubierto la doble moral de quienes ejercen el poder en forma arbitraria o compulsiva, y se plantea una ruptura que permita a los actores tomar conciencia de los procesos de autodestrucción en que están involucrados. Hablamos entonces de necesidad de una intervención virtuosa para desarmar los círculos viciosos de la organización.

Jorge R. ETKIN

«La doble moral de las organizaciones»

ANEXO

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE FACTORES EXTERNOS

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 NUCLEO COMPETITIVO

1.1. CLIENTES	1.1.1. FIABILIDAD DEL PRODUCTO
	1.1.2. CALIDAD DEL PRODUCTO
	1.1.3. RELACION PRECIO-SATISFACCION
	1.1.4. SENSIBILIDAD
	1.1.5. APLICACIONES DEL PRODUCTO
	1.1.6. SERVICIOS
	1.1.7. PODER NEGOCIADOR
1.2. COMPETIDORES	1.2.1. RIVALIDAD
	1.2.2. BARRERAS A LA SALIDA
1.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	
1.4. COMPETIDORES POTENCIALES	1.4.1. BARRERAS A LA ENTRADA
1.5. PROVEEDORES	1.5.1. PODER NEGOCIADOR

- 2 LAS REGULACIONES ESTATALES Y LA OPINIÓN PÚBLICA
- 3 ACCIONISTAS
- 4 ENTORNO TECNOLÓGICO

5 CULTURA ENVOLVENTE

5.1. CULTURA DEL PAIS
5.2. CULTURA DEL SECTOR

6 OTROS FACTORES AMBIENTALES

6.1. ENTORNO ECONÓMICO
6.2. ENTORNO SOCIAL
6.3. ENTORNO POLÍTICO
6.4. ENTORNO LEGAL
6.5. ENTORNO ETICO Y RELIGIOSO

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATEGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA ESTRATÉGICO DE POLÍTICA/FILOSOFÍA

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 PRODUCCIONES HISTÓRICAS QUE MARCAN LA FILOSOFÍA	21 ESTRATEGIAS PREFERIDAS	211 INTEGRACION VERTICAL	
2 PROD Y DECISIONES RELATIVAS A ACTIVIDADES ATÍPICAS		212 INTEGRACION HORIZONTAL	
		213 DIFERENCIACION	
		214 DIVERSIFICACION	
		215 SEGMENTACION	
3 MISION METAS Y ORIENTACION OBJ BUSCADOS PREFERENTEMENTE	31 RIQUEZA		
	32 PODER		
	33 PRESTIGIO		
	34 CRECIMIENTO		
	35 SUPERVIVENCIA		
	36 BEN SOCIAL		
	37 OTROS		
4 CREACION DE LA EMPRESA	41 MOTIVOS		
	42 SITUACION		
	43 ENTORNO		
	44 CARACTERISTICAS		
	45 VENTAJA COMPETITIVA(IDEA ORIGINAL)		
	46 OTROS		
5 HISTORIA DE LA EMPRESA (VISTA DESDE HOY)	51 FUSIONES		
	52 CRISIS		
	53 AMPLIACIONES		
	54 DIVISIONES		
	55 CAMBIOS DE ESTRATEGIA		
	56 CAMBIOS DE LA CUPULA DIRECTIVA		
	57 SINISTROS		
	58 EXITOS		
	59 HECHOS EMOTIVOS		
	6.10 OTROS		
6 INVERSIONES Y FINANCIACION	61 METODOS EVAL PROYECTOS	631 I+D	
	62 INDICE DE RIESGO PERMITIDO	632 SALARIOS	
	63 REPARTO Y ASIGNACION DE RECURSOS	633 DIVIDENDOS	
		634 AMORTIZACION	
		635 RED CULTURAL	
		636 INFORMACION	
		637 OTROS	
	64 ORIGEN DE LOS FONDOS	641 GRADO ENDEUDAMIENTO	6421 ACCIONES
		642 CAPITAL	6422 FAMILIAR
			6423 COOPERATIVA
			6424 OTROS
		643 OTROS	
7 EXPANSIONES Y DIVERSIFICACION	71 EXPANSIONES/DIVERSIFICACION	711 GEOGRAFICAS	
		712 DE PRODUCTO	
		713 DE SERVICIOS	
		714 DE MERCADOS	
		715 DE PROVEEDORES	
		716 OTROS	
	72 INTEGRACIONES	721 VERTICAL	
		722 HORIZONTAL	
		723 ADQUISICIONES	
		724 OTROS	
	73 FUSIONES		
	74 DIFERENCIACION		
8 ACTITUD ANTE CRISIS Y PERIODOS DIFICILES	81 ACTITUDES HISTORICAS		
	82 ACTITUDES HABITUALES		
	83 ACTITUDES DE LA D/PRECCION		
	84 ACTITUDES DEL STAFF		
	85 ACTITUDES DE LOS SINDICATOS		
	88 OTROS		

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



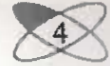
DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE RELACIONES EXTERNAS

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

<p>1 CLIENTES</p> <p>1.1 TIPO DE CLIENTES</p> <p>1.2 PODER NEGOCIADOR</p> <p>1.3 CONCEPTO DEL CLIENTE</p> <p>1.4 DIVERSIFICACION DE CLIENTES Y MERCADOS</p> <p>1.5 MARGEN TIPO AREA</p> <p>1.6 DELIBERACIONES ESTRATEGICAS Y/O INTERACCION VERTICAL HACIA DELANTE</p> <p>1.7 ASISTENCIA AL CLIENTE</p> <p>1.8 CALIDAD DE SERVICIO</p> <p>1.9 INFORMACION SOBRE EL CLIENTE</p> <p>1.10 DIMENSIONES DEL SERVICIO A LOS CLIENTES</p> <p>1.11 PERSONALIZACION DEL SERVICIO</p> <p>1.12 SEMIINTERACCION VERTICAL HACIA ADELANTE/RELACIONES INDICENTRATICAS</p>	<p>1.11 PLURIS</p> <p>1.12 MAYORISTAS</p> <p>1.13 MENORISTAS</p> <p>1.14 MEDIA VOLUMEN DE COMPRAS POR CLIENTE</p> <p>1.71 INFORMACION/INFORMACION</p> <p>1.72 ASISTENCIA TECNICA</p> <p>1.73 ASISTENCIA EN ORGANIZACION/ASISTENCIA</p> <p>1.74 HOT LINE</p> <p>1.75 PRESS FARMAS</p> <p>1.76 DOCUMENTACION</p> <p>1.77 PLAZO DE ENTREGA</p>
<p>2 PROVEEDORES</p> <p>2.1 TIPO DE PROVEEDORES</p> <p>2.2 PODER NEGOCIADOR</p> <p>2.3 CONCEPTO DEL PROVEEDOR</p> <p>2.4 DIVERSIFICACION DE PROVEEDORES</p> <p>2.5 DELIBERACIONES ESTRATEGICAS Y/O INTERACCION VERTICAL HACIA ATRAS</p> <p>2.6 ASISTENCIA AL PROVEEDOR</p> <p>2.7 CALIDAD TOTAL</p> <p>2.8 INFORMACION SOBRE EL PROVEEDOR</p> <p>2.9 FRASES SENCILLAS DEL SERVICIO OFERTADO DE LOS PROVEEDORES</p> <p>2.10 SISTEMA JUST IN TIME U OTROS DE SEMI INTERACCION VERTICAL HACIA ATRAS Y RELACIONES SEMIINDICENTRATICAS CON LOS PROVEEDORES</p>	<p>2.11 PLURIS</p> <p>2.12 MAYORISTAS</p> <p>2.13 MENORISTAS</p> <p>2.14 MEDIA VOLUMEN DE COMPRAS POR PROVEEDOR</p> <p>2.61 INFORMACION/INFORMACION</p> <p>2.62 ASISTENCIA TECNICA</p> <p>2.63 ASISTENCIA EN ORGANIZACION/ASISTENCIA</p> <p>2.64 HOT LINE</p> <p>2.65 PRESS FARMAS</p> <p>2.66 DOCUMENTACION</p> <p>2.67 PLAZO DE ENTREGA</p>
<p>3 RELACIONES CON LA COMPETENCIA DEL SECTOR</p> <p>3.1 COOPERACION</p> <p>3.2 COMPETENCIA</p>	<p>3.11 PRODUCTOS COMUNES</p> <p>3.12 PRODUCTOS COMUNES</p> <p>3.13 SERVICIOS COMUNES</p> <p>3.14 SISTEMAS DE DISTRIBUCION COMUNES</p> <p>3.15 AREAS LID/COMUNES</p> <p>3.16 OTRAS AREAS COMUNES</p> <p>3.17 JOINT VENTURE</p> <p>3.18 CLIENTES Y/O PROVEEDORES COMUNES</p> <p>3.19 OTRAS AREAS COMUNES</p> <p>3.21 EN PRODUCTOS</p> <p>3.22 EN PRODUCTOS</p> <p>3.23 EN SERVICIOS</p> <p>3.24 EN SISTEMAS DE DISTRIBUCION</p> <p>3.25 EN LID</p> <p>3.26 EN OTRAS AREAS</p>

		327 EN CLIENTES
		328 EN PROVEEDORES
		329 EN OTRAS AREAS
	33 TRANSFERENCIA DE INFORMACION Y KNOW HOW	
	34 CONOCIMIENTO E INFORMACION SOBRE EL SECTOR	
	35 PODER RELATIVO	331 POR PATENTES EXCLUSIVAS
		332 POR CUITA DE MERCADO
		333 POR ALIANZAS
		334 POR I&D
		335 POR OTROS FACTORES
	36 FILIAL/FRANQUICIAS/FUSIONES	
	37 CRITERIO DE DEFINICION DEL SECTOR	371 POR FUNCIONES (QUE NECESIDADES SATISFACE)
		372 POR TECNOLOGIA (COMO LAS SATISFACE)
		373 POR CLIENTES (A QUIEN SATISFACE)
4 RELACION CON OTROS SECTORES	41 COOPERACION	411 PROYECTOS COMUNES
		412 PRODUCTOS COMUNES
		413 SERVICIOS COMUNES
		414 SISTEMAS DE DISTRIBUCION COMUNES
		415 AREAS I&D COMUNES
		416 OTRAS AREAS COMUNES
		417 JOINT VENTURES
		418 CLIENTES Y/O PROVEEDORES COMUNES
		419 OTRAS AREAS COMUNES
	42 COMPETENCIA	421 EN PROYECTOS
		422 EN PRODUCTOS
		423 EN SERVICIOS
		424 EN SISTEMAS DE DISTRIBUCION
		425 EN I&D
		426 EN OTRAS AREAS
		427 EN CLIENTES
		428 EN PROVEEDORES
		429 EN OTRAS AREAS
	43 TRANSFERENCIA DE INFORMACION Y KNOW HOW	
	44 CONOCIMIENTO E INFORMACION SOBRE EL SECTOR	
	45 PODER RELATIVO	451 POR PATENTES EXCLUSIVAS
		452 POR CUITA DE MERCADO
		453 POR ALIANZAS
		454 POR I&D
		455 POR OTROS FACTORES
	46 FILIAL/FRANQUICIAS/FUSIONES	
5 RELACION CON INSTITUCIONES	51 GOBIERNO	
	52 INSTITUCIONES MILITARES	
	53 INSTITUCIONES SOCIALES	
	54 INSTITUCIONES ECONOMICAS	
	55 INSTITUCIONES BENEFICAS	
	56 INSTITUCIONES LEGALES	
	57 SINDICATOS	
	58 UNIVERSIDAD	
	59 OTRAS INSTITUCIONES	
6 FRONTERA EXTERNA	61 CONCEPTO DE FRONTERA EXTERNA	
	62 CRITERIO DE INCLUSION	621 POR LAZOS FAMILIARES
		622 POR UBICACION DEL LUGAR DE TRABAJO
		623 POR COMPARTIR LA CUIDADE JERARQUICA
		624 POR COMPARTIR CUI TURA
		625 POR COMPARTIR SALARIO
		626 POR PARTICIPAR EN BENEFICIOS
		627 POR COMPARTIR LA ESTRATEGIA
		628 POR COMPARTIR HISTORIA
		629 OTROS
	63 INCLUSION DE PROVEEDORES/CLIENTES/COMPETENCIA DENTRO DE LA FRONTERA	
	64 PERMEABILIDAD	
	65 ESTABILIDAD	

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 PREDICCIÓN	1.1 POR VARIABLE MÁS SIGNIFICATIVA	1.1.1 SEGUN MERCADO		
		1.1.2 SEGUN COMPETENCIA		
		1.1.3 SEGUN CLIENTES		
		1.1.4 SEGUN PUNTOS FUERTES		
		1.1.5 SEGUN PUNTOS DEBILES		
	1.2 SEGUN PERSPECTIVA TEMPORAL	1.2.1 INACTIVO		
		1.2.2 REACTIVO		
		1.2.3 PROACTIVO		
		1.2.4 FUTURO PERFECTO (DAVIS)		
	1.3 SEGUN NUMERO DE ALTERNATIVAS	1.3.1 RIGIDA		
		1.3.2 FLEXIBLE		
	1.4 SEGUN METODO DE PRONOSTICO	1.4.1 PRONOSTICO DE VENTAS	1.4.1.1 JURADO DE OPINION	
			1.4.1.2 OPINION DE LA FUERZA DE VENTAS	
			1.4.1.3 EXPECTATIVA DE LOS USUARIOS	
1.4.1.4 METODOS ESTADISTICOS				
1.4.1.5 METODOS DEDUCTIVOS				
1.4.2 TECNICA DELPHI		1.4.2.1 EXPLORACION PROSPECTIVA		
		1.4.2.2 ESTABLECIMIENTO DE ESCENARIOS		
		1.4.2.3 EXPLORATORIOS		
		1.4.2.4 ANTICIPATIVOS		
		1.4.2.5 IMPACTOS CRUZADOS		
2 PLAN (ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS)	2.1 SEGUN AMBITO Y FUNCION	2.1.1 PLAN CORPORATIVO		
		2.1.2 PLAN DE DIVISION		
		2.1.3 PLAN DE FUNCION		
		2.1.4 PLAN DE AREA		
		2.1.5 PLAN DE UNIDAD OPERATIVA		
	2.2 PERSPECTIVA TEMPORAL	2.2.1 LARGO PLAZO		
		2.2.2 MEDIO PLAZO		
		2.2.3 CORTO PLAZO		
	2.3 PERSPECTIVA COMPETITIVA	2.3.1 PLAN CONVENCIONAL		
		2.3.2 PLAN ESTRATEGICO		
3 POLITICAS	3.1 SOBRE LA PREDICCIÓN	3.1.1 COMUNICACION		
		3.1.2 CONSENSO		
		3.1.3 CONGRUENCIA		
		3.1.4 COORDINACION		
	3.2 SOBRE LOS OBJETIVOS	3.2.1 COMUNICACION		
		3.2.2 CONSENSO		
		3.2.3 CONGRUENCIA		

7		3.2.4.COORDINACION	
	3.3.SOBRE LOS PROGRAMAS	3.3.1.COMUNICACION 3.3.2.CONSENSO 3.3.3.CONGRUENCIA 3.3.4.COORDINACION	
4.PROGRAMAS	4.1.PREVISTOS 4.2.ALTERNATIVOS 4.3.TOMA DE DECISION		
5.PROCEDIMIENTOS 6.PRESUPUESTO	6.1.POR UNIDAD DE BENEFICIO	6.1.1.SEGUN CONCEPTO	6.1.1.1.INGRESOS 6.1.1.2.COSTOS 6.1.1.3.RESULTADOS
		6.1.2.SEGUN APLICACION TEMPORAL	6.1.2.1.ANUAL 6.1.2.2.MENSUAL 6.1.2.3.OTROS
	6.2.POR DEPARTAMENTOS	6.2.1.SEGUN CONCEPTO	6.2.1.1.INGRESOS 6.2.1.2.COSTOS 6.2.1.3.RESULTADOS
		6.2.2.SEGUN APLICACION TEMPORAL	6.2.2.1.ANUAL 6.2.2.2.MENSUAL 6.2.2.3.OTROS
	6.3.POR AREAS	6.3.1.SEGUN CONCEPTO	6.3.1.1.INGRESOS 6.3.1.2.COSTOS 6.3.1.3.RESULTADOS
		6.3.2.SEGUN APLICACION TEMPORAL	6.3.2.1.ANUAL 6.3.2.2.MENSUAL 6.3.2.3.OTROS
	6.4.POR FUNCIONES	6.4.1.SEGUN CONCEPTO	6.4.1.1.INGRESOS 6.4.1.2.COSTOS 6.4.1.3.RESULTADOS
		6.4.2.SEGUN APLICACION TEMPORAL	6.4.2.1.ANUAL 6.4.2.2.MENSUAL 6.4.2.3.OTROS

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATEGICA.



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE CREENCIAS BÁSICAS

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1. RELACION DE LA EMPRESA CON SU ENTORNO

1.1. IDENTIDAD BASICA Y PAPEL	1.1.1. QUIENES SOMOS	1.1.1.1. TIPO DE PRODUCTO 1.1.1.2. TIPO DE SERVICIO 1.1.1.3. TIPO DE MERCADO 1.1.1.4. TIPO DE CLIENTE 1.1.1.5. OTROS
	1.1.2. MISION CENTRAL 1.1.3. RAZON DE SER	
1.2. ENTORNOS ADECUADOS. (DONDE ESTAN LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)	1.2.1. ECONOMICO	
	1.2.2. POLITICO	
	1.2.3. TECNOLOGICO	
	1.2.4. SOCIOCULTURAL	
	1.2.5. OTROS	
1.3. POSICION FRENTE A ESOS ENTORNOS	1.3.1. DOMINANTE Y DE CONTROL	
	1.3.2. EN ARMONIA CON EL ENTORNO. SIMBIOTICA	
	1.3.3. DOMINADO POR EL ENTORNO. SOMETIMIENTO/DEFENSA	

2. NATURALEZA DE LA REALIDAD Y LA VERDAD. FUNDAMENTO DE LAS DECISIONES.

2.1. REALIDAD FISICA, SOCIAL Y/O SUBJETIVA	2.1.1. QUE CORRESPONDE AL DOMINIO DE LA REALIDAD FISICA	2.1.1.1. VERIFICACION CON DATOS OBJETIVOS 2.1.1.2. CUESTIONES DE HECHO
	2.1.2. QUE CORRESPONDE AL DOMINIO DE LA REALIDAD SOCIAL	2.1.2.1. VERIFICACION POR CONSENSO 2.1.2.2. CUESTIONES DE OPINION 2.1.2.3. VERIFICACION POR LA COSTUMBRE 2.1.2.4. VERIFICACION POR DOGMAS 2.1.2.5. VERIFICACION POR PRINCIPIOS
	2.1.3. QUE CORRESPONDE AL DOMINIO DE LA REALIDAD SUBJETIVA	2.1.3.1. VERIFICACION POR EXPERIENCIA SUBJETIVA 2.1.3.2. CUESTIONES DE OPINION PERSONAL 2.1.3.3. CUESTIONES DE ENFOQUE PERSONAL 2.1.3.4. CUESTIONES DE GUSTO
2.2. CRITERIOS VERIFICATIVOS	2.2.1. VERIFICACION POR TRADICION	
	2.2.2. VERIFICACION POR RELIGION/DOGMA MORAL	
	2.2.3. VERIFICACION POR REVELACION DE HOMBRES SABIOS/AUTORIDADES	
	2.2.4. VERIFICACION POR PROCEDIMIENTO RACIONAL/LEGAL	
	2.2.5. VERIFICACION POR CONFLICTO/DEBATE ABIERTO	
	2.2.6. VERIFICACION POR ENSAYO Y ERROR/LO QUE FUNCIONA	
	2.2.7. VERIFICACION POR EXAMEN CIENTIFICO	
	2.2.8. OTROS	
2.3. NATURALEZA DEL TIEMPO	2.3.1. DIRECCION DEL ENFOQUE	2.3.1.1. ORIENTACION HACIA EL PASADO
		2.3.1.2. ORIENTACION HACIA EL PRESENTE
		2.3.1.3. ORIENTACION HACIA EL FUTURO
	2.3.2. CONCEPTO BASICO	2.3.2.1. LINEAL/MONOCRONICO
		2.3.2.2. POLICRONICO
		2.3.2.3. CICLICO
2.3.3. DIMENSION DE LAS UNIDADES TEMPORALES/DURACION DE LOS CICLOS		

3. NATURALEZA DEL GENERO HUMANO	2.4. NATURALEZA DEL ESPACIO	2.4.1. DISPONIBILIDAD	2.4.1.1. LIMITADAMENTE DISPONIBLE 2.4.1.2. DISPONIBLE PERO CON LIMITACIONES 2.4.1.3. MINIMAMENTE DISPONIBLE
		2.4.2. USO DEL ESPACIO COMO SIMBOLO	2.4.2.1. COMO SIMBOLO DE JERARQUIA Y PODER 2.4.2.2. COMO SIMBOLO DE LAS RELACIONES ENTRE IGUALES 2.4.2.3. COMO PARCELA PROPIA/SENTIDO DE LA PROPIEDAD 2.4.2.4. COMO PROTECCION DE LA PRIVACIDAD
		2.4.3. NORMAS DE DISTANCIA	2.4.3.1. DISTANCIA CORRECTA PARA LAS RELACIONES JERARQUICAS FORMALS/INFORMALES 2.4.3.2. DISTANCIA CORRECTA PARA LAS RELACIONES INTIMAS/AMISTOSAS 2.4.3.3. DISTANCIA CORRECTA PARA LAS RELACIONES ENTRE IGUALES RELACIONES/RELACIONES CON TERCEROS/OTROS
3.1. NATURALEZA HUMANA FUNDAMENTAL	3.1.1. LOS HUMANOS SON FUNDAMENTALMENTE MALOS. (SUPUESTOS T > X)	3.1.1.1. PEREZOSOS/OCIOSOS	3.1.1.1.1. CONTRARIOS A LA EMPRESA
		3.1.1.2. EGOISTAS	3.1.1.2.1. TRABAJAN POR DINERO/RECONOCIMIENTO JERARQUICO
		3.1.1.3. DEPENDEN EN FORMA NATURAL DE LOS JEFE	3.1.1.3.1. DEPENDEN EN FORMA NATURAL DE LOS JEFE
		3.1.1.4. NECESITAN SER GUIADOS Y ENSEADOS	3.1.1.4.1. SE PREOCUPAN FUNDAMENTALMENTE DE SUS INTERESES INMEDIATOS/MATERIALES
	3.1.1.5. LES IMPORTA POCO SER TRATADOS CON AMABILIDAD	3.1.1.5.1. EL TRABAJO ESTA DISOCIADO DEL OCIO	
	3.1.1.6. EL TRABAJO ESTA DISOCIADO DEL OCIO	3.1.1.6.1. SE RESISTEN DE FORMA NATURAL AL CAMBIO	
	3.1.1.7. SE RESISTEN DE FORMA NATURAL AL CAMBIO	3.1.1.7.1. NECESITAN SER ENCAMINADOS/EMPLUADOS/CONDUCCIOS	
	3.1.1.8. NECESITAN SER ENCAMINADOS/EMPLUADOS/CONDUCCIOS	3.1.1.8.1. OTROS	
	3.1.2. LOS HUMANOS SON FUNDAMENTALMENTE BUENOS. (SUPUESTOS T > Y)	3.1.2.1. TRABAJADORES	3.1.2.1.1. CONSTANTES
		3.1.2.2. CONSTANTES	3.1.2.2.1. GENEROSOS
		3.1.2.3. GENEROSOS	3.1.2.3.1. FAVORABLES A LA EMPRESA
		3.1.2.4. FAVORABLES A LA EMPRESA	3.1.2.4.1. ACTIVOS
		3.1.2.5. ACTIVOS	3.1.2.5.1. TRABAJAN BUSCANDO MUCHOS TIPOS DE SATISFACCIONES
		3.1.2.6. TRABAJAN BUSCANDO MUCHOS TIPOS DE SATISFACCIONES	3.1.2.6.1. ASPIRAN A LA INDEPENDENCIA/AUTORREALIZACION/RESPONSABILIDAD
		3.1.2.7. ASPIRAN A LA INDEPENDENCIA/AUTORREALIZACION/RESPONSABILIDAD	3.1.2.7.1. PUEDEN ORGANIZAR Y MEJORAR SUS PROPIOS METODOS DE TRABAJO
		3.1.2.8. PUEDEN ORGANIZAR Y MEJORAR SUS PROPIOS METODOS DE TRABAJO	3.1.2.8.1. NECESITAN AUTODIRIGIRSE
		3.1.2.9. NECESITAN AUTODIRIGIRSE	3.1.2.9.1. TIENEN UN RESPETO INTRINSECO POR SUS PROPIOS COMPAÑEROS
		3.1.2.10. TIENEN UN RESPETO INTRINSECO POR SUS PROPIOS COMPAÑEROS	3.1.2.10.1. SE INTEGRAN DE UNA FORMA NATURAL
		3.1.2.11. SE INTEGRAN DE UNA FORMA NATURAL	3.1.2.11.1. TRABAJO Y OCIO SON INSEPARABLES
		3.1.2.12. TRABAJO Y OCIO SON INSEPARABLES	3.1.2.12.1. EVITAN LA RUTINA Y BUSCAN NUEVAS EXPERIENCIAS. SON CREATIVOS
		3.1.2.13. EVITAN LA RUTINA Y BUSCAN NUEVAS EXPERIENCIAS. SON CREATIVOS	3.1.2.13.1. NECESITAN SER LIBRES, ANIMADOS Y AYUDADOS
		3.1.2.14. NECESITAN SER LIBRES, ANIMADOS Y AYUDADOS	3.1.2.14.1. OTROS
		3.1.2.15. OTROS	3.1.3.1. INDEFINIDOS
	3.1.3. LOS HUMANOS SON	3.1.3.1. INDEFINIDOS	3.1.3.2. VARIABLES
		3.1.3.2. VARIABLES	3.1.3.3. CAPACES DE SER BUENOS O MALOS
		3.1.3.3. CAPACES DE SER BUENOS O MALOS	
3.2. MUTABILIDAD	3.2.1. LOS HUMANOS SE DIFERENCIAN DESDE SU NACIMIENTO. INMUTABILIDAD	3.2.1. LOS HUMANOS SE DIFERENCIAN DESDE SU NACIMIENTO. INMUTABILIDAD	
	3.2.2. LOS HUMANOS ESTAN EN CONSTANTE DESARROLLO. MUTABILIDAD	3.2.2. LOS HUMANOS ESTAN EN CONSTANTE DESARROLLO. MUTABILIDAD	

4. NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA POSICION DE LOS HUMANOS FRENTE AL ENTORNO	4.1.1. ACTIVA	4.1.1.1. ORIENTACION HACIA EL HACER 4.1.1.2. ACTUAR PARA RESOLVER PROBLEMAS 4.1.1.3. LOS HUMANOS ESTAN POR ENCIMA DE LA NATURALEZA	
	4.1.2. REACTIVA	4.1.2.1. ORIENTACION A LA ADAPTACION 4.1.2.2. ACEPTAR EL DESTINO 4.1.2.3. LOS HUMANOS ESTAN SUBORDINADOS A LA NATURALEZA	
	4.1.3. ARMONIOSA	4.1.3.1. ORIENTACION HACIA EL SER EN TRANSFORMACION 4.1.3.2. DESARROLLO DE LOS TALENTOS PROPIOS/ PERFECCIONAMIENTO 4.1.3.3. LOS HUMANOS ESTAN EN LA NATURALEZA	
5. NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS MANEJO DEL PODER/CONTROL/INTIMIDAD/AFECTO	5.1. BASE DE LAS RELACIONES HUMANAS	5.1.1. LINEALIDAD	5.1.1.1. TRADICION 5.1.1.2. JERARQUIA 5.1.1.3. FAMILIA
		5.1.2. COLATERALIDAD	5.1.2.1. COOPERACION GRUPAL 5.1.2.2. CONSENSO DE GRUPO 5.1.2.3. BIENESTAR DEL GRUPO
		5.1.3. INDIVIDUALIDAD	5.1.3.1. COMPETENCIA 5.1.3.2. DERECHOS INDIVIDUALES 5.1.3.3. BIENESTAR INDIVIDUAL
	5.2. BASE DE LAS RELACIONES EMPRESARIALES CRITERIO DE DISTRIBUCION DEL PODER/RESOLUCION DE CONFLICTOS	5.2.1. AUTOCRACIA 5.2.2. PATERNALISMO 5.2.3. CONSULTIVA 5.2.4. PARTICIPACION 5.2.5. DELEGACION 5.2.6. COLEGACION 5.2.7. OTROS	

DESPLIEGE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATEGICA



- ¿Qué valores de este sistema son significativos en esta empresa?
 ¿Cuáles de ellos están cambiando actualmente?
 ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
 ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
 ¿En qué valores nos superan los mejores competidores del sector?

ACCESIBILIDAD, 1A4	COOPERACION
ACCESO INFORMACIÓN, 4B1	CREATIVIDAD
ACCIOISTAS, 2A4	CRECIMIENTO PERSONAL
ACTIVIDADES SOCIALES Y CULTURALES, 3F3	CRITICA
ALEGRIA	DECISION
ALINEACIÓN ACTIVOS ESTRATEGIA, 4D1	DELEGACIÓN, 3D4
ALINEACIÓN PROVEEDORES ESTRATEGIA, 4C1	DEMOCRACIA
ALINEACIÓN, 4A1, 4B2	DINERO
AMISTAD	DISCIPLINA
AMOR	DISCRIMINACION
APOYO, 1B	DISEÑO, 8A2
APRENDIZAJE CONTINUO, 1B2, 3B7, 5D4	DIVERSION
ASERTIVIDAD	ECOLOGIA
ASISTENCIA A CONFERENCIAS, 3D2	ECONOMIA
AUTODISCIPLINA	EFICACIA
AUTONOMIA E INICIATIVA	EFICIENCIA
AYUDA PARA LA MEJORA, 3C3	EJEMPLO, 1A2
BELLEZA BUSQUEDA	EMPOWERMENT, 3D3
BENCHMARKING, 2A8	ENCUESTA PERSONAS, 3A2
BONDAD	ENTREGA, 6A2
CALIDAD	EQUIDAD, 2B4
CAPACIDADES DEL PERSONAL, 3B	EQUIPO, 1D1
CLARIFICAR, 1A1	ESFUERZO, 1D
CLIENTES, 1D2	ESTABILIDAD
COMODIDAD	ESTATUS
COMPENETRACION	ETICA
COMPETENCIA, 2A7	EVALUACIÓN, 1B4, 5A3, 3E3, 2C5
COMPLACER	EXCELENCIA
COMPLETAR	EXITO
COMPRESIÓN DE NECESIDADES, 1C1	EXPERIENCIA3B5
COMPROMISO, 1A	FAMILIA
COMUNICACIÓN INTERNA, 2C1, 2C2, 3E4, 5E3	FIDELIDAD
COMUNIDAD, 2A3	FIDELIDAD CLIENTE, 8A4
CONDICIONES DE TRABAJO, 3 A5	FORMACIÓN Y DESARROLLO
CONFIANZA	PROFESIONAL, 5E4, 7A2, 7A5, 7A4, 1A3, 3B2, 3B3
CONFLICTO	FORMACIÓN, 1A3, 1B2
CONGRUENCIA	FORTALEZA
CONSENSO, 5E1	GENEROSIDAD
CONSTANCIA	HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO, 3B8
CONTROL INVENTARIO, 4C4	HONESTIDAD
	HUMOR
	IMAGEN, 6a1
	INDICADORES, 2a5, 4a3, 5b2, 5b3, 6b2, 6b4

DESPLIEGE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATEGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE PRODUCCIONES CULTURALES

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 LENGUAJE

1.1 TERMINOS ESPECIFICOS DEL SISTEMA CULTURAL

1.2 CATEGORIAS CONCEPTUALES

1.3 AMBITO DE APLICACION

1.3.1.FISICO

1.3.2.SUBJETIVO

1.3.3.SOCIAL

1.3.3.1 SOBRE ADAPTACION EXTERNA

1.3.3.2.SOBRE INTEGRACION INTERNA

1.3.3.3.SOBRE CONFLICTOS

3 NORMATIVA

3.1.ESTATUTOS

3.2.NORMAS

3.2.1 DE LENGUAJE

3.2.2 DE DECORO PUBLICO

3.2.3 DE COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL

3.2.4 DE TAREAS DE PREPARACION

3.2.5 DE PRESENTACION Y FORMATO

3.2.6 INSTRUCCIONES EXPLICITAS

3.3 TABUES

4.SIMBOLOS

4.1 RITOS

4.1.1 JUEGOS Y FIESTAS

4.1.2.ACTIVIDADES DEL COMITE DE EMPRESA

4.1.3.PUBLICIDAD DEL SISTEMA DE RECOMPENSAS

4.1.4.TOMA DE RESPONSABILIDADES

4.1.5.INTERCAMBIO DE INFORMACION

4.1.6.ANUNCIO DE CAMBIOS

4.1.7.SOCIALES

4.1.8.DE TRABAJO

4.1.9.ADMINISTRATIVOS

4.1.10 DE RECONOCIMIENTO

4.1.11.GERENCIALES

4.1.12 DE INICIACION

4.1.13 DE DEGRADACION

4.1.14 DE REFUERZO

4.1.15 DE RENOVACION

4.1.16 DE REDUCCION DE CONFLICTO

4.1.17.DE INTEGRACION

4.2.ANECDOTAS,MITOS Y LEYENDAS

4.2.1.RELATIVAS A LOS DIRECTIVOS

4.2.2.SOBRE ASUNTOS IMPORTANTES DE LA EMPRESA

4.3 LOGOTIPOS

5 SIGNOS

5.1 EXTERNOS

5.1.1 RESPUESTA TELEFONICA

5.1.2 RECEPCION DE

NO MIEMBROS

5.1.2.1 VISITANTES

5.1.2.2.ASPIRANTES

5.1.2.3 PROVEEDORES

5.1.2.4 CLIENTES

5.1.2.5 OTROS

	5.1.3.COMUNICACION EXTERNA
	5.1.4.ESTILO DEL PERSONAL CON CONTACTO EXTERIOR
	5.1.4.1.SECRETARIAS
	5.1.4.2.CAJEROS
	5.1.4.3.VENDEDORES
	5.1.4.4.RECEPCIONISTAS
	5.1.4.5.OTROS
5.2.COMPORTAMIENTOS	
	5.2.1.VESTIMENTA
	5.2.2.TIPOS DE RELACION
	5.2.3.RESTaurantE
5.3.ESPACIO	
	5.3.1.CIRCULACION EN LOS LOCALES
	5.3.2.ARQUITECTURA
	5.3.3.ACONDICIONAMIENTO
	5.3.3.1.DISPOSICION
	5.3.3.2.MATERIAL
	5.3.3.3.MOBILIARIO
5.4.TIEMPO	
	5.4.1.REPARTO INDIVIDUAL O COLECTIVO
	5.4.2.HORARIOS Y ACTITUDES RELACIONADAS
	5.4.3.RELACION TIEMPO DISPONIBLE/TIEMPO PRIVADO
6.ENDOCULTURIZADORES	
	6.1.TUTORES
	6.2.CURSOS VESTIBULARES
7.HEROES	
8.TRANSMISORES INFORMALES	
	8.1.NARRADORES
	8.2.SACERDOTES
	8.3.MURMURADORES
	8.4.CHISMOSOS
	8.5.ESPIAS
	8.6.FUENTES SECRETARIALES
	8.7.CABALAS
10.ACTITUDES	
	10.1.RESPECTO A LA EMPRESA
	10.2.RESPECTO AL ENTORNO
	10.3.RESPECTO A LA COMPETENCIA
11.TRIBUS	
	11.1.LIMITES GRUPALES
	11.2.CRITERIOS INCLUSION/EXCLUSION

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATEGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE FINANCIACIÓN

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1.FUENTES DE FINANCIACION

1.1 PROPIAS

1.1.1.APORTACION EXTERNA

- 1.1.1.1.CAPITAL SOCIAL
- 1.1.1.2.SUBVENCIONES DE CAPITAL
- 1.1.1.3.PRIMAS DE EMISION

1.1.2.APORTACION INTERNA

- 1.1.2.1.RESERVAS
- 1.1.2.2.REMANENTES
- 1.1.2.3.RESULTADOS DEL EJERCICIO

1.2 AJENAS

1.2.1.FINANCIACION A MEDIO Y LARGO

- 1.2.1.1.EMPRESITOS DE OBLIGACIONES
- 1.2.1.2.LETRAS Y PAGARES DE EMPRESA
- 1.2.1.3.CREDITOS Y PRESTAMOS
- 1.2.1.4.LEASING

1.2.2.FINANCIACION A CORTO

- 1.2.2.1.CREDITOS Y PRESTAMOS
- 1.2.2.2.DESCUENTO COMERCIAL
- 1.2.2.3.FACTORING
- 1.2.2.4.CREDITOS DE PROVISION

2.DECISIONES DE FINANCIACION

2.1 DIAGNOSTICO DE SOLVENCIA

- 2.2.COSTE DE CAPITAL
- 2.3.RESGOS FINANCIEROS
- 2.4.IMPUESTOS
- 2.5.POLITICA DE DIVIDENDOS
- 2.6.POLITICA DE INVERSIONES

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA.



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE INVERSIONES

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 TIPOS DE INVERSION	1.1 SEGUN LA RELACION CON LA ESTRUCTURA ECONOMICA	1.1.1 DE ACTIVO FUJO		
		1.1.2 FONDO DE MANIOBRA		
	1.2 SEGUN SU FINALIDAD	1.2.1 EN EL SISTEMA TECNICO		
		1.2.2 EN I+D	1.2.2.1 INNOVACION TECNOLÓGICA	
			1.2.2.2 ADAPTACION PARA LA IMPLEMENTACION	
		1.2.3 SOCIALES		
		1.2.4 FINANCIERAS	1.2.4 FINALIDAD DE CONTROL	
			1.2.5 FINALIDAD DE RENTABILIDAD	
	1.3 SEGUN SU MOTIVACION	1.3.1 DE RENOVACION DEL SISTEMA PRODUCTIVO		
		1.3.2 DE EXPANSION		
		1.3.3 DE INNOVACION		
		1.3.4 DE DIVERSIFICACION	1.3.4.1 DE PRODUCTOS	1.3.4.1.1 DEFENSIVA 1.3.4.1.2 OFENSIVA
			1.3.4.2 DE MERCADOS	1.3.4.2.1 DEFENSIVA 1.3.4.2.2 OFENSIVA
	1.4 SEGUN SU INTERDEPENDENCIA	1.4.1 AUTONOMAS		
		1.4.2 SUSTITUTIVAS		
	1.4.3 COMPLEMENTARIAS			
1.5 SEGUN EL FLUJO DE CAJA	1.5.1 SIMPLES			
	1.5.2 NO SIMPLES			
1.6 SEGUN LA FUENTE DE FINANCIACION	1.6.1 AUTONOMAS			
	1.6.2 JOINT VENTURE			
	1.6.3 COOPERACION INTEREMPRESAS			
2 CRITERIOS DE SELECCION	2.1 PAY BACK			
	2.2 VAN			
	2.3 TIR			
	2.4 OTROS			

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1.APROVISIONAMIENTO DE FACTORES	11.MATERIAL	111.ORDENADORES 112.PROYECTOS 113.DOCUMENTACION 114.MATERIAS PRIMAS 115.MAQUINARIA 116.OTROS	
	12.PERSONAS	121.COOPERACION INTERDEPARTAMENTAL 122.ASIGNACION DE PERSONAL 123.COMPETENCIA	1231.FORMACION 1232.EXPERIENCIA
		124.INTERES	1241.MOTIVACION 1242.SEGURIDAD
	13.DINERO	131.DISPONIBILIDAD 132.METODO DE ASIGNACION 133.CANTIDADES	
	14.TECNOLOGIAS	141.KNOW HOW 142.AQUISICION 143.SUBCONTRATACION 144.OTROS	
	15.ESPACIO 16.TIEMPO		

2.PROCESO DE TRANSFORMACION DEL VALOR	2.1.CLASSIFICACION	2.11.RENDIMIENTO TEMPORAL	2.111.CONTINUO (PRODUCCION EN SERIE) 2.112.INTERMITENTE (PRODUCCION POR PEDIDO)
		2.12.GAMA DE PRODUCTOS	2.12.1.DE PRODUCCION SIMPLE 2.12.2.DE PRODUCCION MULTIPLE
			2.12.2.1.INDEPENDIENTE 2.12.2.2.CONJUNTA 2.12.2.3.ALTERNATIVA
		2.13.SEQUENCIA DE ACTIVIDADES	2.13.1.MONOETAPA 2.13.2.BIETAPA 2.13.3.MULTIETAPA
		2.14.NIVEL DE INTEGRACION	2.14.1.CENTRALIZADO (MONOPLANTA) 2.14.2.DESCENTRALIZADO (MULTIPLANTA)
	2.2.VARIABLES FUNDAMENTALES	2.2.1.SELECCION Y DISEÑO DEL PRODUCTO 2.2.2.SELECCION DEL PROCESO 2.2.3.DETERMINACION DE LA CAPACIDAD 2.2.4.FIJACION DEL NIVEL DE INVENTARIOS 2.2.5.LOCALIZACION Y DISTRIBUCION EN PLANTA	

	2.2.6 TAREAS Y PUESTOS 2.2.7 CALIDAD 2.2.8 MANTENIMIENTO	
2.3 COSTES DE PRODUCCION	2.3.1 SEGUN EL AMBITO 2.3.2 SEGUN EL MOMENTO DE REFERENCIA 2.3.3 SEGUN LA NATURALEZA DEL GASTO 2.3.4 SEGUN LA RELACION AL VOLUMEN DE PRODUCCION 2.3.5 SEGUN EL HORIZONTE ECONOMICO 2.3.6 SEGUN LA REFERENCIA DEL CALCULO 2.3.7 SEGUN LA CERTEZA DE IMPUTACION 2.3.8 SEGUN EL PORTADOR	2.3.1.1 EXPLICITOS 2.3.1.2 IMPLICITOS O DE OPORTUNIDAD 2.3.2.1 HISTORICOS 2.3.2.2 ACTUALES O CORRIENTES 2.3.2.3 DE REPOSICION 2.3.3.1 MATERIALES 2.3.3.2 MANO DE OBRA 2.3.3.3 ENERGIA 2.3.3.4 AMORTIZACIONES 2.3.3.5 OTROS 2.3.4.1 FLUOS 2.3.4.2 VARIABLES 2.3.5.1 A CORTO 2.3.5.2 A LARGO 2.3.6.1 REALES O ACTUALES 2.3.6.2 ESTANDARES O PREVISTOS 2.3.7.1 DIRECTOS 2.3.7.2 INDIRECTOS 2.3.8.1 CENTROS DE RESPONSABILIDAD 2.3.8.2 ACTIVIDADES 2.3.8.3 PRODUCTOS
2.4 TECNICAS DE PLANIFICACION	2.4.1 PLANIFICACION AGREGADA 2.4.2 PLAN MAESTRO DE PRODUCCION 2.4.3 PLANIFICACION DE LA CAPACIDAD 2.4.4 PLANIFICACION Y CONTROL DE INVENTARIOS 2.4.5 PROGRAMACION DE LAS OPERACIONES 2.4.6 CONTROL DE LA PRODUCCION 2.4.7 CONTROL DE LA CALIDAD 2.4.8 FABRICACION FLEXIBLE 2.4.9 CALIDAD TOTAL	2.4.3.1 CRP 2.4.3.2 MRP II 2.4.4.1 EQ 2.4.4.2 MRP I 2.4.4.3 JIT
3. DISTRIBUCION DE BIENES Y SERVICIOS		
4. MEDICION DE RESULTADOS	4.1. CONTROLES 4.2. AUTOCONTROL 4.3. SUPERVISION 4.4. ADMINISTRACION 4.5. CONTRATOS-DELEGACION	4.1.1 CALIDAD 4.1.2 CANTIDAD 4.1.3 QUE MIDEN 4.1.4 PERIODICIDAD 4.1.5 RIGUROSIDAD 4.1.6 EXIGENCIA 4.1.7 IMPORTANCIA 4.1.8 CRITERIOS 4.1.8.1 ECONOMICOS 4.1.8.2 TECNICOS 4.1.8.3 SOCIALES

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE MARKETING

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 INVESTIGACION DE MERCADOS

- 1.1. OBTENCION DE INFORMACION
- 1.2. TRATAMIENTO DE LOS DATOS
- 1.3. ANALISIS DE LOS DATOS
- 1.4. INTERPRETACION DE RESULTADOS

2 DECISIONES Y ESTRATEGIAS COMERCIALES

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 2.1. SOBRE PRODUCTO 2.2. SOBRE PRECIO 2.3. SOBRE DISTRIBUCION 2.4. SOBRE PROMOCION | <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. DE CONSUMO DURADERO 2.1.2. DE CONSUMO INMEDIATO 2.1.3. PRODUCTOS INDUSTRIALES 2.1.4. PRODUCTOS PRIMARIOS 2.1.5. SERVICIOS 2.2.1. ESTRATEGIAS DIFERENCIALES 2.2.1.1. EN PRECIO 2.2.1.2. EN DESCUENTO 2.2.2. ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA 2.2.3. PRECIO PSICOLOGICO 2.2.4. PARA LINEAS DE PRODUCTOS 2.2.5. PARA PRODUCTO NUEVO 2.3.1. DECISIONES 2.3.1.1. SELECCION DE CANALES 2.3.1.2. LOGISTICA 2.3.1.3. TRANSPORTE 2.3.1.4. ALMACENES 2.3.2. CONFIGURACIONES 2.3.2.1. COMERCIO INDEPENDIENTE 2.3.2.2. DETALLISTAS 2.3.2.3. COOPERATIVAS DE DETALLISTAS 2.3.2.4. COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES 2.3.2.5. FRANQUICIA 2.3.2.6. CADENAS INTEGRADAS 2.3.2.7. GRUPO DE DISTRIBUCION 2.3.2.8. ECONOMATOS 2.4.1. PUBLICIDAD 2.4.2. CALIDAD DE SERVICIO 2.4.3. PUNTOS DE VENTA 2.4.4. SISTEMA DE VENTA 2.4.5. MERCHANDISING 2.4.6. RELACIONES PUBLICAS 2.4.7. PROPAGANDA 2.4.8. CONTROL DE LA PUBLICIDAD 2.4.9. FORMACION DE EQUIPOS DE VENTAS |
|---|---|

3 PLANIFICACION, ORGANIZACION Y CONTROL DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE PODER

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

- 1 PODER FORMAL
- 2 AUTORIDAD
- 3 RELACIONES ENTRE GRUPOS DE PODER Y GRUPOS DE AUTORIDAD (S. NASELSKI)
 - 3.1 COEXISTENCIA
 - 3.2 ANTAGONISMO
 - 3.3 SUSTITUCION
- 4 AGENTES DE INFLUENCIA
 - 4.1 EXTERNA
 - 4.1.1 PROPIETARIOS
 - 4.1.2 ASOCIADOS
 - 4.1.3 SINDICATOS
 - 4.1.4 GRUPOS PUBLICOS
 - 4.1.5 GRUPOS DIRECTIVOS
 - 4.1.6 ASESORES Y EXPERTOS EXTERNOS
 - 4.2 INTERNA
 - 4.2.1 ALTA DIRECCION
 - 4.2.2 DIRECTIVOS
 - 4.2.3 TECNOESTRUCTURA
 - 4.2.4 EMPLEADOS
 - 4.2.5 EXPERTOS INTERNOS
- 5 DINAMICA DE COALICIONES
 - 5.1 INTERNAS
 - 5.2 EXTERNAS
- 6 CONFIGURACIONES
 - 6.1 PROFESIONAL
 - 6.2 SISTEMA CERRADO
 - 6.3 AUTOCRACIA
 - 6.4 MISIONERA
 - 6.5 POR RESULTADOS
 - 6.6 GRUPOS POLITICOS

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE RELACIONES FORMALES

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
 ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
 ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
 ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
 ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 CRITERIO DE ESTRUCTURACION	1.1 AREAS FUNCIONALES 1.2 PRODUCTOS 1.3 CLIENTES 1.4 PROYECTOS 1.5 TAREAS 1.6 AMBITO GEOGRAFICO 1.7 OTROS		
2 JERARQUIA Y ORGANIGRAMA	2.1. Nº DE NIVELES JERARQUICOS 2.2. DISTANCIA ENTRE NIVELES 2.3. Nº DE MIEMBROS EN CADA NIVEL 2.4. GRADO DE DESCENSO ENTRE NIVELES DE	2.4.1 PODER 2.4.2 TOMA DE DECISIONES 2.4.3 RIESGO 2.4.4 INFORMACION	2.4.4.1 SOBRE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA 2.4.4.2 SOBRE LOS OBJETIVOS DEL AREA 2.4.4.3 SOBRE LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO 2.4.4.4 SOBRE LA ORGANIZACION 2.4.4.5 SOBRE SUS FUNCIONES Y TAREAS 2.4.4.6 SOBRE LOS CRITERIOS DE DECISION 2.4.4.7 OTROS
		1.4.5 COMPETENCIA TECNOLOGICA 1.4.6 COMPETENCIA DE GESTION 1.4.7 INTERES 1.4.8 FORMACION 1.4.9 ALINEAMIENTO OBJETIVOS PERSONALES/ORGANIZACIONALES 1.4.10 AUTONOMIA 1.4.11 COORDINACION 1.4.12 PARTICIPACION	
	2.5 DESCENTRALIZACION 2.6 FLEXIBILIDAD 2.7 INTROYECCION CULTURAL DE CADA AREA/SUBCULTURAS 2.8 PERMEABILIDAD ENTRE NIVELES	2.8.1 DE PROMOCION 2.8.2 OPERATIVA 2.8.3 DE INFORMACION 2.8.4 OTROS	
	2.9 PODER 2.10 FLUJO DE INFORMACION	2.10.1 HORIZONTAL 2.10.2 VERTICAL HACIA ARRIBA 2.10.3 VERTICAL HACIA ABAJO 2.10.4 VERTICAL EN AMBAS DIRECCIONES 2.10.5 EN TODAS LAS DIRECCIONES	
	2.11. PROCEDENCIA DE LOS MIEMBROS DE CADA NIVEL	2.11.1 DEL NIVEL INFERIOR 2.11.2 DE LA EMPRESA	

		2 1 1 3 DEL SECTOR
		2 1 1 4 DEL NUCLEO COMPETITIVO
		2 1 1 5 OTROS
3 ESTRUCTURA DE LOS DEPARTAMENTOS/ AREAS/UNIDADES ORGANIZATIVAS/EQUIPOS	3 1 CRITERIO DE ESTRUCTURACION (VER 4 1) 3 2 JERARQUIA Y ORGANIGRAMA 3 3 AUTONOMIA	3 3 1 VERTICAL 3 3 2 INTERNA
	3 4 RIESGO PERMITIDO 3 5 DECISIONES DELEGADAS EN LA UNIDAD ORGANIZATIVA	
4 ESTRUCTURA PARALELA	4 1 CIRCULOS DE CALIDAD	4 1 1 ESTRUCTURACION (VER 4 1) 4 1 2 JERARQUIA Y ORGANIGRAMA (VER 4 2) 4 1 3 GRADO DE INTROYECCION DE LA CULTURA/SUBCULTURAS
	4 2 SINDICATOS	4 2 1 ESTRUCTURACION (VER 4 1) 4 2 2 JERARQUIA Y ORGANIGRAMA (VER 4 2) 4 2 3 GRADO DE INTROYECCION DE LA CULTURA/SUBCULTURAS
	4 3 RED CULTURAL	4 3 1 ESTRUCTURACION (VER 4 1) 4 3 2 JERARQUIA Y ORGANIGRAMA (VER 4 2) 4 3 3 GRADO DE INTROYECCION DE LA CULTURA/SUBCULTURAS
	4 4 OTRAS ESTRUCTURAS PARALELAS	
5 FLUJO ENTRE NIVELES	5 1 ACUERDOS 5 2 CONTRATOS 5 3 NEGOCIACION 5 4 CALIDAD TOTAL CADENA CLIENTE-PROVEEDOR 5 5 OBJETIVOS 5 6 COSTES DE TRANSACCION	
6 COORDINACION ENTRE LOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES	6 1 PUNTO FOCAL (RED CULTURAL) 6 2 ACUERDOS	6 2 1 EXPLICITOS 6 2 2 IMPLICITOS
	6 3 PODER 6 4 DIRECTRICES BASICAS 6 5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIA 6 6 NORMAS Y BUROCRACIA 6 7 VALORES 6 8 INFORMACION 6 9 OTROS	
7 AREA DOMINANTE	7 1 AREA FUNCIONAL	7 1 1 AREA DE MARKETING 7 1 2 AREA DE PRODUCCION 7 1 3 AREA DE COMPRAS 7 1 4 AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO 7 1 5 AREA DE FINANCIACION 7 1 6 OTRAS
	7 2 ESTRUCTURACION POR PRODUCTOS	7 2 1 AREA PRODUCTO A 7 2 2 AREA PRODUCTO B 7 2 3 OTRAS
	7 3 ESTRUCTURACION POR CLIENTES	7 3 1 AREA CLIENTE TIPO A 7 3 2 AREA CLIENTE TIPO B 7 3 3 OTRAS
	7 4 OTRAS ESTRUCTURACIONES	

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DEL ENTORNO FÍSICO DEL TRABAJO

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 ENTORNO EXTERIOR

- 1.1 EMPLAZAMIENTO
- 1.2 EDIFICACION
- 1.3 UBICACION GEOGRAFICA
- 1.4 VINCULACION REGIONAL
- 1.5 SECTOR

2 ENTORNO INTERIOR

- 2.1 DIVISION DEL ESPACIO DE TRABAJO
- 2.2 MOBILIARIO
- 2.3 EQUIPAMIENTO
- 2.4 LUMINOSIDAD
- 2.5 AREAS DE DESCANSO
- 2.6 DECORACION
- 2.7 CONDICIONES AMBIENTALES
 - 2.7.1 RUIDOS
 - 2.7.2 HIGIENE
 - 2.7.3 SEGURIDAD
 - 2.7.4 CONTAMINACION
 - 2.7.5 HORARIO

3 RELACIONES INTERNAS

- 3.1 AMBIENTE ENTRE LOS MIEMBROS
 - 3.1.1 AGRESIVO
 - 3.1.2 COOPERATIVO
 - 3.1.3 AMIGOSO
 - 3.1.4 DISTANTE
 - 3.1.5 INFORMAL
 - 3.1.6 PROTOCOLARIO
 - 3.1.7 OTROS
- 3.2 RELACIONES HORIZONTALES
- 3.3 RELACIONES VERTICALES
- 3.4 RELACIONES FUERA DEL TRABAJO
- 3.5 IMPLICACION EMOCIONAL

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE INNOVACIÓN Y CAMBIO

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1. AREAS DE INNOVACION	1.1 FISICA O CAMBIO TECNICO 1.2. SUBJETIVA O CAMBIO PERSONAL 1.3 SOCIAL O CAMBIO CULTURAL	1.1.1. PRODUCTOS 1.1.2. PROCESOS 1.3.1. VALORES 1.3.2. PRODUCCIONES Y CONDUCTAS
2. METODOS DE CAMBIO	2.1. FORMACION Y COMUNICACION 2.2. PARTICIPACION 2.3. APOYO 2.4. NEGOCIACION 2.5. MANIPULACION Y COOPTACION 2.6. COERCION	
3. FUENTES DE INNOVACION	3.1. INTERNAS 3.2. EXTERNAS	3.1.1. I+D 3.1.2. APRENDIZAJE 3.1.3. GRUPO 3.1.4. LIDERAZGO 3.2.1. ADQUISICION DE INNOVACION TECNOLOGICA 3.2.2. PRESION COMPETITIVA 3.2.3. PRESION SOCIAL
4. VARIABLES FUNDAMENTALES	4.1. AJUSTE DEL CRITERIO 4.2. NIVEL DE ASPIRACION 4.3. NIVEL DE BUSQUEDA 4.4. CAMBIOS EXTERIORES 4.5. CAMBIOS INTERNOS 4.6. CONTINUISMO 4.7. INSTITUCIONALIZACION DE LA INNOVACION 4.8. OPORTUNIDAD 4.9. NIVEL DE REALIZACION AJENA 4.10. NIVEL DE REALIZACION PROPIA 4.11. SATISFACCION CON LOS RESULTADOS 4.12. TENSION DE LA ORGANIZACION	

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1. CANAL DE INTERCAMBIO DE LA INFORMACIÓN	1.1 ESCRITO	1.1.1 CIRCULARES 1.1.2 FOLAJEROS 1.1.3 LISTADOS 1.1.4 INSTRUCCIONES ESCRITAS 1.1.5 AUTÓGRAFOS Y OBJETIVOS ESCRITOS 1.1.6 TABLEROS 1.1.7 OTROS
	1.2 ORAL	1.2.1 PERSONAL 1.2.2 REUNIONES 1.2.3 TELEFONO 1.2.4 ALTAVOZ 1.2.5 OTROS
	1.3 CINESTÉSICO	
	1.4 INFORMÁTICO	1.4.1 DISCOS 1.4.2 MAIL 1.4.3 RED INFORMÁTICA 1.4.4 OTROS
	1.5 OTROS	
2. INSTRUMENTOS DE INTERRELACION DE INFORMACIÓN	2.1 REUNIONES	
	2.2 CANALES	2.2.1 INTERJERÁRQUICO 2.2.2 INTERDEPARTAMENTAL 2.2.3 PERSONAL 2.2.4 OTROS
3. MEDIOS DE TRANSMISIÓN	3.1 ÁREAS CIEBAS	3.1.1 ESCRITO 3.1.2 ORAL 3.1.3 CINESTÉSICO 3.1.4 INFORMÁTICO 3.1.5 OTRO
	3.2 CONFLICTOS	
	3.3 TABLEROS	
	3.4 ORDENES	
	3.5 OBJETIVOS	3.5.1 ESCRITO 3.5.2 ORAL 3.5.3 CINESTÉSICO 3.5.4 INFORMÁTICO 3.5.5 OTRO
	3.6 NORMAS	3.6.1 ESCRITO 3.6.2 ORAL 3.6.3 CINESTÉSICO 3.6.4 INFORMÁTICO 3.6.5 OTRO
	3.7 DATOS	3.7.1 ESCRITO 3.7.2 ORAL 3.7.3 CINESTÉSICO 3.7.4 INFORMÁTICO 3.7.5 OTRO
	3.8 SUPLENTE DE RECONOCIMIENTO	3.8.1 ESCRITO 3.8.2 ORAL 3.8.3 CINESTÉSICO 3.8.4 INFORMÁTICO 3.8.5 OTRO
	3.9 VALORES	3.9.1 ESCRITO 3.9.2 ORAL 3.9.3 CINESTÉSICO 3.9.4 INFORMÁTICO 3.9.5 OTRO

	3.05 FALCUTOS		
	3.1 IMPERITIVOS		
	3.15 ULTIMARIOS		
	3.15 OTROS		
4 AGENTES DEL INTERCAMBIO INFORMATIVO	4.1 DIBELTIVO (DICTATIVO)	4.1.1 CONFLICTOS 4.1.2 ORDENES 4.1.3 NORMAS 4.1.4 VALORES 4.1.5 OBJETIVOS 4.1.6 DATOS 4.1.7 SIGNOS DE RECONOCIMIENTO	
	4.2 BI DIBELTIVO (DIBELTIVO)	4.2.1 CONFLICTOS 4.2.2 ORDENES 4.2.3 NORMAS 4.2.4 VALORES 4.2.5 OBJETIVOS 4.2.6 DATOS 4.2.7 SIGNOS DE RECONOCIMIENTO	
	4.3 BI DIBELTIVO (SUPERIOR)	4.3.1 CONFLICTOS 4.3.2 ORDENES 4.3.3 NORMAS 4.3.4 VALORES 4.3.5 OBJETIVOS 4.3.6 DATOS 4.3.7 SIGNOS DE RECONOCIMIENTO	
	4.4 AREA AREA	4.4.1 CONFLICTOS 4.4.2 ORDENES 4.4.3 NORMAS 4.4.4 VALORES 4.4.5 OBJETIVOS 4.4.6 DATOS 4.4.7 SIGNOS DE RECONOCIMIENTO	
	4.5 RAIRAL	4.5.1 CONFLICTOS 4.5.2 ORDENES 4.5.3 NORMAS 4.5.4 VALORES 4.5.5 OBJETIVOS 4.5.6 DATOS 4.5.7 SIGNOS DE RECONOCIMIENTO	
	4.6 LINEA	4.6.1 CONFLICTOS 4.6.2 ORDENES 4.6.3 NORMAS 4.6.4 VALORES 4.6.5 OBJETIVOS 4.6.6 DATOS 4.6.7 SIGNOS DE RECONOCIMIENTO	
	4.7 ESTRUCTURA INFORMAL	4.7.1 CONFLICTOS 4.7.2 ORDENES 4.7.3 NORMAS 4.7.4 VALORES 4.7.5 OBJETIVOS 4.7.6 DATOS 4.7.7 SIGNOS DE RECONOCIMIENTO	
	4.8 RED CULTURAL	4.8.1 CONFLICTOS 4.8.2 ORDENES 4.8.3 NORMAS 4.8.4 VALORES 4.8.5 OBJETIVOS 4.8.6 DATOS 4.8.7 SIGNOS DE RECONOCIMIENTO	
	4.9 OTROS		
	5 DISTRIBUCION	5.1 METODO DE OBTENCION DE DATOS	5.1.1 A PETICION 5.1.2 ALEATORIO 5.1.3 PERIODICO 5.1.4 INSTITUCIONAL
		5.2 FORMA DE DISTRIBUCION	5.2.1 A PETICION 5.2.2 ALEATORIO 5.2.3 PERIODICO 5.2.4 INSTITUCIONAL
		5.3 FRECUENCIA	5.3.1 A PETICION 5.3.2 ALEATORIO 5.3.3 PERIODICO 5.3.4 INSTITUCIONAL
6 ACUEN A LA INFORMACION	6.1 RESTRINGIDA	6.1.1 AL AREA 6.1.2 AL DEPARTAMENTO 6.1.3 AL NIVEL JERARQUICO 6.1.4 AL (GRUPO) DE LA ESTRUCTURA INFORMAL 6.1.5 AL NIVEL GEOGRAFICO 6.1.6 OTROS	
	6.2 LIBRE	6.2.1 EN QUE TEMAS 6.2.2 EN QUE DIRECCION	
7 SISTEMAS DE RETROALIMENTACION	7.1 DE LAS DECISIONES		
	7.2 DE LAS ACCIONES		
	7.3 DE LOS OBJETIVOS		
	7.4 DE LOS VALORES		
	7.5 DE LOS METODOS		
	7.6 OTROS		

<p>8 CRITERIOS DE SELECCIÓN Y VALORACIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>	<p>8.1 POR SU INFLUENCIA EN OBJETIVOS 8.2 POR SU INFLUENCIA EN MÉTODOS 8.3 POR SU INFLUENCIA EN VALORES 8.4 POR EL EMISOR DEL QUE PROCEDE 8.5 POR EL ÁREA DEL QUE PROCEDE 8.6 POR EL CANAL UTILIZADO 8.7 POR LA CARGA EMOTIVA 8.8 POR SUS CONSECUENCIAS</p>		
<p>9 FLUJOS</p>	<p>9.1 DIRECCIÓN 9.2 DEFINICIÓN 9.3 FUNCIÓN</p>	<p>9.1.1 DESCENDENTE 9.1.2 ASCENDENTE 9.1.3 HORIZONTAL 9.2.1 FORMALES 9.2.2 INFORMALES 9.3.1 PLANIFICACIÓN 9.3.2 DECISIÓN-EJECUCIÓN 9.3.3 CONTROL</p>	
<p>10 CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN</p>	<p>10.1 OBJETIVA 10.2 SOCIAL/CULTURAL 10.3 SUBJETIVA</p>	<p>10.1.1 FINANCIERA 10.1.2 TÉCNICA 10.1.3 OTROS 10.2.1 BALANCE SOCIAL 10.2.2 NORMAS 10.2.3 VALORES 10.2.4 TABLEROS 10.2.5 RITMOS 10.2.6 OTROS 10.3.1 OPINIONES 10.3.2 INFORMACIÓN 10.3.3 RECONOCIMIENTO</p>	<p>10.1.1 CUENTA DE RESULTADOS 10.1.2 BALANCE 10.1.3 AUDITORIAS</p>
<p>11 ELEMENTOS SOPORTE</p>	<p>11.1 PROCESOS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 11.2 SISTEMAS DE ANÁLISIS DE DATOS 11.3 PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIÓN 11.4 SOPORTES DE INFORMACIÓN</p>	<p>11.4.1 DOCUMENTOS 11.4.2 DISCOS 11.4.3 PANTALLAS 11.4.4 OTROS</p>	

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 SEGÚN NIVELES DIRECTIVOS

1.1 DECISIONES ESTRATÉGICAS GLOBALES

1.1.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 1.1.1.1 DEFINICION DE CONDICIONES
- 1.1.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS
- 1.1.1.3 ASIGNACION DE RIESGOS
- 1.1.1.4 CRITERIO DE ELECCION Y DECISION
- 1.1.1.5 EVALUACION

1.2 DECISIONES TACTICAS

1.2.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 1.2.1.1 DEFINICION DE CONDICIONES
- 1.2.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS
- 1.2.1.3 ASIGNACION DE RIESGOS
- 1.2.1.4 CRITERIO DE ELECCION Y DECISION
- 1.2.1.5 EVALUACION

1.3 DECISIONES OPERATIVAS

1.3.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 1.3.1.1 DEFINICION DE CONDICIONES
- 1.3.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS
- 1.3.1.3 ASIGNACION DE RIESGOS
- 1.3.1.4 CRITERIO DE ELECCION Y DECISION
- 1.3.1.5 EVALUACION

2 AREAS FUNCIONALES

2.1 DECISIONES DE PRODUCCION

2.1.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 2.1.1.1 DEFINICION DE CONDICIONES
- 2.1.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS
- 2.1.1.3 ASIGNACION DE RIESGOS
- 2.1.1.4 CRITERIO DE ELECCION Y DECISION
- 2.1.1.5 EVALUACION

2.2 DECISIONES DE COMERCIALIZACION

2.2.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 2.2.1.1 DEFINICION DE CONDICIONES
- 2.2.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS
- 2.2.1.3 ASIGNACION DE RIESGOS
- 2.2.1.4 CRITERIO DE ELECCION Y DECISION
- 2.2.1.5 EVALUACION

2.3 DECISIONES DE FINANCIACION

2.3.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 2.3.1.1 DEFINICION DE CONDICIONES
- 2.3.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS
- 2.3.1.3 ASIGNACION DE RIESGOS
- 2.3.1.4 CRITERIO DE ELECCION Y DECISION

			23.1.5 EVALUACIÓN
	2.4 DECISIONES DE ORGANIZACIÓN	2.4.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	2.4.1.1 DEFINICIÓN DE CONDICIONES 2.4.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS 2.4.1.3 ASIGNACIÓN DE RIESGOS 2.4.1.4 CRITERIO DE ELECCIÓN Y DECISIÓN 2.4.1.5 EVALUACIÓN
	2.5 OTROS		
3 SEGUN HORIZONTE TEMPORAL	3.1 CORTO Y MEDIO PLAZO	3.1.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	3.1.1.1 DEFINICIÓN DE CONDICIONES 3.1.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS 3.1.1.3 ASIGNACIÓN DE RIESGOS 3.1.1.4 CRITERIO DE ELECCIÓN Y DECISIÓN 3.1.1.5 EVALUACIÓN
	3.2 LARGO PLAZO	3.2.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	3.2.1.1 DEFINICIÓN DE CONDICIONES 3.2.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS 3.2.1.3 ASIGNACIÓN DE RIESGOS 3.2.1.4 CRITERIO DE ELECCIÓN Y DECISIÓN 3.2.1.5 EVALUACIÓN
4 SEGUN PROGRAMACIÓN	4.1 PROGRAMADAS	4.1.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	4.1.1.1 DEFINICIÓN DE CONDICIONES 4.1.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS 4.1.1.3 ASIGNACIÓN DE RIESGOS 4.1.1.4 CRITERIO DE ELECCIÓN Y DECISIÓN 4.1.1.5 EVALUACIÓN
	4.2 NO PROGRAMADAS	4.2.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	4.2.1.1 DEFINICIÓN DE CONDICIONES 4.2.1.2 ESCENARIOS DEL ENTORNO Y PLANES ALTERNATIVOS 4.2.1.3 ASIGNACIÓN DE RIESGOS 4.2.1.4 CRITERIO DE ELECCIÓN Y DECISIÓN 4.2.1.5 EVALUACIÓN

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE GESTIÓN

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

- 1 FORMAL (BASADO EN EL PODER)
- 2 PARTICIPACION
- 3 DELEGACION
- 4 TRABAJO EN EQUIPO
- 5 COMPETITIVO

- 6 COOPERATIVO

- 7 DIRECCION POR OBJETIVOS
- 8 PLANIFICACION ESTRATEGICA
- 9 CALIDAD TOTAL

- 5 1 FOMENTA LA COMPETENCIA ENTRE LOS INDIVIDUOS
- 5 2 FOMENTA LA COMPETENCIA ENTRE LOS EQUIPOS
- 5 3 FOMENTA LA COMPETENCIA ENTRE LAS AREAS

- 6 1 FOMENTA LA COOPERACION ENTRE LOS INDIVIDUOS
- 6 2 FOMENTA LA COOPERACION ENTRE LOS EQUIPOS
- 6 3 FOMENTA LA COOPERACION ENTRE LAS AREAS

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN/CONTROL/CORRECCIÓN

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 SEGUN AMBITO	1.1 EMPRESARIAL	1.1.1 ESTRATEGICO 1.1.2 ORGANIZACION 1.1.3 DIRECTIVO		
	1.2 DEL DIRECTIVO	1.2.1 EFICACIA 1.2.2 NGM (NEGOCIACIÓN - COMUNICACIÓN - MOTIVACIÓN) 1.2.3 FORMACION	1.2.3.1 COMPETENCIA 1.2.3.2 INTERES	
2 ELEMENTOS	2.1 ESTANDAR	2.1.1 FISICO 2.1.2 SUBJETIVO 2.1.3 CULTURAL 2.1.4 INTEGRADOS	2.1.1.1 MCNETARIO	2.1.1.1.1 CONTROL PRESUPUESTARIO 2.1.1.1.2 CONTROL SOBRE RENDIMIENTO DE LA INVERSION
			2.1.1.2 METAS	2.1.1.2.1 AUDITORIAS
	2.2 MEDICION	2.2.1 METODO 2.2.2 FRECUENCIA	2.2.1.1 CONTROL DIRECTO 2.2.1.2 CONTROL PREVENTIVO	
			2.2.2.1 PROGRAMADA 2.2.2.2 EXTRAORDINARIA	2.2.2.2.1 POR FALLOS DE CALIDAD 2.2.2.2.2 POR RECLAMACIONES 2.2.2.2.3 OTROS
	2.3 EVALUACION DE LA DESVIACION	2.3.1 SEGUN COSTE-EFICACIA 2.3.2 SEGUN IMPACTO ESTRATEGICO 2.3.3 SEGUN IMPACTO CULTURAL 2.3.4 OTROS		
2.4 CORRECCION	2.4.1 AMBITO DE EMPRESA 2.4.2 AMBITO DIRECTIVO	2.4.1.1 ACCION CORRECTORA 2.4.1.2 REPLANIFICACION		
		2.4.2.1 CICLOS PROGRESIVOS 2.4.2.2 CICLOS REGRESIVOS 2.4.2.3 CONTRATO		

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE APRENDIZAJE Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 ESTRATEGIAS Y ANALISIS	1.1 DE LA FUNCION DEL LIDERAZGO 1.2 DEL PAPEL DE LAS PERSONAS ORGANIZACION INTELIGENTE 1.3 DEL CAMBIO DE CULTURA 1.4 DE LA COMUNICACION	
2 PLANIFICACION	2.1 DIAGNOSTICO 2.2 ASIGNACION/CONSENSO DE OBJETIVOS	2.1.1 DE ACTITUDES 2.1.2 DE APETITUDES 2.1.3 DE HABILIDADES 2.1.4 DATOS PERSONALES
3 ORGANIZACION Y VALORACION DE PUESTOS	3.1 DESCRIPCION DEL PUESTO 3.2 VALORACION DEL PUESTO	3.1.1 RELACIONES FUNCIONALES 3.1.2 RELACIONES JERARQUICAS 3.1.3 RELACIONES INFORMALES 3.1.4 RELACIONES DE LA RED CULTURAL 3.2.1 CAPACIDAD 3.2.2 RESPONSABILIDAD 3.2.3 REMUNERACION
4 TRAYECTORIA LABORAL	4.1 SELECCION 4.2 CONTRATO EXPLICITO 4.3 CONTRATO IMPLICITO 4.4 SOCIALIZACION 4.5 APRENDIZAJE 4.6 PROMOCION 4.7 PLANES DE CARRERA 4.8 OBJETIVOS CUYO PRIMER TRABAJO FUE EN LA EMPRESA 4.9 TRAYECTORIA LABORAL DE LOS MANOS INTERMEDIOS 4.10 TRAYECTORIA LABORAL DE LA ALTA DIRECCION 4.11 PERMEABILIDAD/ACCESIBILIDAD DE LOS NIVELES JERARQUICOS	4.4.1 CURSOS/SEMINARIOS 4.4.2 TUTORIA 4.4.3 SEMINARIOS TECNICOS 4.4.4 SEMINARIOS CULTURALES 4.4.5 ROTACION INTERNA 4.4.6 NEGOCIACION DE OPORTUNIDADES 4.4.7 SOCIALIZACION LIBRE 4.4.8 SOCIALIZACION POR RED CULTURAL 4.4.9 OTROS 4.5.1 TECNICO 4.5.2 ACTIVO/DINAL 4.5.3 SOCIALIZADOR 4.5.4 (E) CAMBIO
5 RELACIONES INTERPERSONALES	5.1 COMPLEMENTACION/COOPERACION 5.2 INDIVIDUALISMO/GRUPO 5.3 AREAS CERRADAS/CALIDAD TOTAL 5.4 ESPECIALIZACION/GENERALISTA 5.5 AUTONOMIA/DEPENDENCIA 5.6 LEALTAD/OPORTUNISMO 5.7 RIBEN/COMUNICACION/RESERVA/IRISMO 5.8 FRANQUEZA/ENGANO 5.9 CONFLICTO PERMITIDO/PROHIBIDO 5.10 IMPLICACION PERSONAL/EMOCIONAL/RESERVA/IMPLICACION 5.11 RELACIONES FAMILIARES/AMISTOSAS/PROFESIONALES 5.12 OTROS	
6 RELACIONES OFICIALES	6.1 NEGOCIACION DEL CONVENIO 6.2 CONTRATACION 6.3 PENSIONES 6.4 FONDOS SOCIALES 6.5 SEGURIDAD E HIGIENE 6.6 AGENTES PUBLICOS 6.7 AGENTES PRIVADOS	
7 ADMINISTRACION	7.1 NOMINAS 7.2 INCENTIVOS 7.3 HORARIOS 7.4 PRODUCTIVIDAD 7.5 COSTES 7.6 MOVILIDAD GEOGRAFICA 7.7 VACACIONES 7.8 AUTORIDADES SOCIALES 7.9 SERVICIOS SOCIALES 7.10 INFORMACION ESTADISTICA	

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE ESTILO DE DIRECCIÓN

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
 ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
 ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
 ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
 ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1. PERSONIFICACION Y TIPOS DE LIDERAZGO	1.1. EVEMERO		
	1.2. PRISTINO		
	1.3. LIDER SICOLOGICO		
	1.4. LIDER EFECTIVO		
	1.5. AUTORIDAD		
	1.6. LIDER RESPONSABLE		
	1.7. LIDER DE TAREAS		
	1.8. LIDER DE RELACIONES		
	1.9. LIDER DE TOMA DE DECISIONES		
	1.10. PODER		
	1.11. QUIEN EJERCE CADA TIPO DE LIDERAZGO EN CADA AREA		
2. CONCENTRACION DEL LIDERAZGO	2.1. N° DE LIDERES POR AREA		
	2.2. N° DE TIPOS DE LIDERAZGO ASUMIDOS POR CADA LIDER		
3. PERFIL DEL LIDER	3.1. EDAD		
	3.2. SEXO		
	3.3. ORIGEN Y PROCEDENCIA	3.3.1 DE LA EMPRESA 3.3.2 DEL MISMO SECTOR 3.3.3 DEL NUCLEO COMPETITIVO 3.3.4 DE OTRA CULTURA 3.3.5 OTROS	
	3.4 NACIONALIDAD		
	3.5. APTITUDES/CAPACIDADES/SKILLS	3.5.1 TRABAJO EN EQUIPO 3.5.2. SUPERVISION 3.5.3. DEFINICION DE OBJETIVOS 3.5.4. NEGOCIACION DE OBJETIVOS 3.5.5. ADMINISTRACION 3.5.6. OTROS	
	3.6. APTITUDES/CAPACIDADES/SKILLS		
	3.7. APTITUDES/CAPACIDADES/SKILLS		
	3.8. ACTITUDES/TIPO DE LIDERAZGO		
	4. ESTILO DE DIRECCION	4.1. SEGUN CASTRESANA-BLANCO (OT,OR)	4.1.1. ESTRUCTURADOR 4.1.2. INTEGRADOR 4.1.3. RELACIONADOR 4.1.4. DELEGADOR
		4.2. SEGUN BLAKE & MOUTON (OT,OR)	4.2.1. ESTILO (1,1) 4.2.2. ESTILO (1,9) 4.2.3. ESTILO (9,1) 4.2.4. ESTILO (9,9) 4.2.5. ESTILO (5,5)
		4.3. SEGUN REDDIN-BLANCHARD (OT,OR)	4.3.1. DIRIGIR 4.3.2. INSTRUIR 4.3.3. APOYAR 4.3.4. DELEGAR
4.4. SEGUN EL ANALISIS TRANSACCIONAL			
4.5. OTRAS TIPOLOGIAS			
5. INFLUENCIA		5.1. ESTRUCTURAL	5.1.1 EN SU AREA O EN VARIAS 5.1.2. EN LA TECNOLOGIA 5.1.3. EN SUS SUPERIORES 5.1.4. EN SUS DIRECTIVOS COLATERALES 5.1.5. EN SUS SUBORDINADOS 5.1.6. EN LA RED CULTURAL
		5.2. JERARQUICA (PODER)	
		5.3. INFORMAL (AUTORIDAD)	
		5.4. CULTURAL (POR SER UN ELEMENTO DE LA RED CULTURAL)	
		5.5. OTROS	

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE RECOMPENSAS, MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
- ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
- ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
- ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
- ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1 PREMIOS	1.1 INTRINSECOS 1.2 EXTRINSECOS	1.1.1 PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES 1.1.2 AUTONOMIA EN EL TRABAJO 1.1.3 MAYOR RESPONSABILIDAD 1.1.4 TRABAJO MAS INTERESANTE 1.1.5 OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PERSONAL 1.1.6 CON AUTOCONTROL 1.1.7 DIVERSIDAD DE ACTIVIDADES 1.2.1 REMUNERACION DIRECTA 1.2.2 COMPENSACION INDIRECTA 1.2.3 REMUNERACION NO FINANCIERA	1.1.5.1 FORMACION 1.1.5.2 EXPERIENCIA 1.2.1.1 SUELDO 1.2.1.2 HORAS EXTRA 1.2.1.3 PRIMAS VACACIONALES 1.2.1.4 INCENTIVOS AL DESEMPEÑO 1.2.1.5 OPCION DE ACCIONES 1.2.2.1 PROGRAMAS DE PROTECCION 1.2.2.2 PAGO DE TIEMPO NO TRABAJADO 1.2.2.3 SERVICIOS Y REQUISITOS 1.2.3.1 ELECCION DEL MOBILIARIO DE OFICINA 1.2.3.2 HORARIO FLEXIBLE 1.2.3.3 RESERVA DE PARKING 1.2.3.4 ASIGNACION DE TRABAJOS PREFERIDOS 1.2.3.5 TARJETAS DE PRESENTACION 1.2.3.6 SECRETARIA PARTICULAR 1.2.3.7 TITULOS
2 CASTIGOS	2.1 SUPRESION DE PREMIOS 2.2 AMENAZAS 2.3 PARALIZACION DE LA CARRERA 2.4 SEGREGACION LATERAL 2.5 DESPIDO		
3 CRITERIOS DE RECOMPENSA	3.1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO 3.2 HABILIDADES POSEIDAS 3.3 DIFICULTAD DEL PUESTO 3.4 TIEMPO DISCRECIONAL 3.5 GRADO DE INTEGRACION	3.1.1 ESTANDARES ABSOLUTOS 3.1.2 ESTANDARES RELATIVOS 3.1.3 OBJETIVOS 3.5.1 RESPETO A LOS VALORES 3.5.2 RESPETO A LAS PRODUCCIONES CULTURALES 3.5.3 ACTITUD	3.5.1.1 ESFUERZO 3.5.1.2 ANTIGUEDAD 3.5.1.3 FIDELIDAD 3.5.1.4 OTROS 3.5.2.1 CUMPLIMIENTO DE LOS RITOS 3.5.2.2 PUNTUALIDAD 3.5.2.3 OTROS

	3.6 REFORZAMIENTO DE LA CULTURA 3.7 RESULTADOS DE LA EMPRESA 3.8 FACTORES EXTERNOS		
		3.8.1 CAPACIDAD DE CONTRATAR 3.8.2 ACUERDOS EN NEGOCIACIONES NACIONALES 3.8.3 DEMANDAS DEL SINDICATO 3.8.4 IPC 3.8.5 COYUNTURA ECONOMICA NACIONAL	
4. INFLUENCIA EN LA MOTIVACION (SATISFACCION DE LAS ESPECTATIVAS) (CLIMA)	4.1. HERZBERG	4.1.1 SATISFACCION EN EL TRABAJO (FACTORES MOTIVACIONALES) 4.1.2 AUSENCIA DE INSATISFACCION (FACTORES HIGIENICOS)	4.1.1.1 TRABAJO MENTALMENTE INTERESANTE 4.1.1.2 LOGRO 4.1.1.3 RECONOCIMIENTO 4.1.1.4 RESPONSABILIDAD 4.1.1.5 CRECIMIENTO 4.1.2.1 RELACION CON EL SUPERIOR 4.1.2.2 CONDICIONES DE TRABAJO FAVORABLES 4.1.2.3 SUELDO 4.1.2.4 BUENOS COMPAÑEROS 4.1.2.5 RELACION CON SUBORDNADOS 4.1.2.6 ESTATUS 4.1.2.7 SEGURIDAD
	4.2. MASLOW	4.2.1 NECESIDADES FISIOLÓGICAS 4.2.2 SEGURIDAD 4.2.3 PERTENENCIA 4.2.4 ESTIMA 4.2.5 AUTOREALIZACION	
	4.3. BLANCO	4.3.1 SEGURIDAD 4.3.2 AFECTO 4.3.3 BIENESTAR 4.3.4 ORGULLO 4.3.5 NOVEDADES 4.3.6 ECONOMIA	

DESPLIEGUE DE VARIABLES ORGANIZATIVAS DE LA RED CULTURAL ESTRATÉGICA



DESPLIEGUE DE VARIABLES DEL SISTEMA DE EMOCIONES Y CLIMA

- ¿Qué variables organizativas de este sistema son significativas en esta empresa?
 ¿Cuáles de ellas están cambiando actualmente?
 ¿Cuáles conviene cambiar para mejorar los resultados de la empresa?
 ¿Tienen relación directa con otras variables relevantes de la Red Cultural Estratégica?
 ¿En qué variables nos superan los mejores competidores del sector?

1. FELICIDAD Y AMOR

- 1.1 ACEPTACIÓN
- 1.2 AFENIDAD
- 1.3 ALEGRÍA
- 1.4 AMABILIDAD
- 1.5 AMISTAD
- 1.6 AMOR
- 1.7 CONFIANZA
- 1.8 CONTENIDO
- 1.9 CORDIALIDAD
- 1.10 DISFRUTAR
- 1.11 ENTUSIASMO
- 1.12 EUFORIA
- 1.13 ÉXITO
- 1.14 FELICIDAD
- 1.15 GRATIFICACIÓN
- 1.16 PLACER
- 1.17 SATISFACCIÓN
- 1.18 SERENIDAD
- 1.19 TRANQUILIDAD
- 1.20 VALIOSO

2. IRA

- 2.1 ACERDUD
- 2.2 DESPRECIO
- 2.3 ENOJO
- 2.4 EXASPERACIÓN
- 2.5 HOSTILIDAD
- 2.6 HUMILLACIÓN
- 2.7 INDEGNACIÓN
- 2.8 IRA
- 2.9 ODIOS
- 2.10 RABIA
- 2.11 RESENTIMIENTO
- 2.12 VIOLENCIA

3. TRISTEZA

- 3.1 APATÍA
- 3.2 DEPRESIÓN
- 3.3 DESALIENTO
- 3.4 DESESPERACIÓN
- 3.5 DISGUSTO
- 3.6 DOLIDO
- 3.7 FRACASO
- 3.8 PESIMISMO
- 3.9 SOLEDAD
- 3.10 TRISTEZA

4. MIEDO

- 4.1 AGITACIÓN
- 4.2 AGRESIÓN
- 4.3 ANGUSTIA
- 4.4 ANSIEDAD
- 4.5 APRENSIÓN
- 4.6 CULPA
- 4.7 DESASOSIEGO
- 4.8 DESCONFIANZA
- 4.9 FOBIA
- 4.10 INCERTIDUMBRE
- 4.11 INQUIETUD
- 4.12 MIEDO
- 4.13 NERVIOSISMO
- 4.14 PÁNICO
- 4.15 PREOCUPACIÓN