

# **Procedimiento para la evaluación de los elementos culturales que inciden en la efectividad de los equipos de trabajo integrados al proceso de gestión de la innovación.**

Annia Serrate – CIGET

## **Resumen**

Las condiciones que definen las organizaciones del presente siglo evidencian un cambio cultural cuyo principal elemento distintivo es el valor del conocimiento. Esta realidad exige abordar la dinámica organizacional desde un enfoque innovador que considere la gestión de los diferentes procesos que se desarrollan en la organización, con la finalidad de lograr mejores resultados tanto a nivel individual, como organizacional y social.

Desde los últimos años del pasado siglo hasta el presente, en el contexto cubano, se ha venido experimentando, como parte de la visión del país acerca del papel de la ciencia y la tecnología en el nuevo milenio, un proceso de consolidación y potenciación de la actividad científica y de innovación como herramienta indispensable para la competitividad de la economía nacional, orientada al logro de un desarrollo sostenible, en un marco de equidad social.

La investigación refiere el análisis de los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo integrados al proceso de gestión de la innovación, en organizaciones de servicios científicos tecnológicos. Se presenta un análisis teórico de los diferentes modelos que abordan el estudio de la cultura organizacional, como base conceptual para el diseño del procedimiento metodológico general propuesto y los procedimientos de apoyo que contribuyen a la proyección de mejoras en la gestión de la organización.

Los resultados son avalados a partir de la aplicación del método científico y el arsenal metodológico utilizado para dar respuesta al problema de investigación.

Entre los principales aportes de la misma se declaran los siguientes:

-Desarrollo de un procedimiento metodológico que contribuye a la evaluación de los elementos culturales, desde una perspectiva integradora y participativa, que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo asociados al proceso de gestión de la innovación, en organizaciones que brindan servicios científicos tecnológicos.

-Determinación, del índice de efectividad grupal de un equipo de trabajo en torno a la realización de una meta u objetivo relacionado con el proceso de gestión de la innovación.

## **1. Introducción.**

El nuevo milenio se distingue por características particulares que lo definen de manera distintiva. Tendencias como la globalización, el acelerado desarrollo científico – tecnológico,

la informatización, la competencia, el deterioro del medio ambiente, la crisis financiera mundial, entre otras, inciden significativamente en todos los escenarios de la sociedad contemporánea. Las organizaciones laborales, al devenir como portadoras esenciales para el desarrollo y funcionamiento de dicha sociedad, se convierten en una unidad de análisis imprescindible, al constituir estas un espacio de construcción de una subjetividad particular, caracterizada por la interacción de factores tanto internos como externos.

Cada vez resulta más comúnmente aceptado, que el valor de una organización es crecientemente intangible, es decir, este no solo se define por las formas materiales concretas que la misma asume en términos de máquinas, materiales o productos, los cuales se renuevan con gran rapidez, sino por las potencialidades de los seres humanos que integran la organización, unido a la capacidad demostrada de crear, perfeccionar e inventar con vistas a satisfacer disímiles necesidades.

Las condiciones que definen las organizaciones del presente siglo evidencian un cambio cultural cuyo principal elemento distintivo es el valor del conocimiento. Esta realidad exige abordar la dinámica organizacional desde un enfoque innovador que contemple la gestión de los diferentes procesos que se desarrollan en la organización con la finalidad de lograr mejores resultados tanto a nivel individual, organizacional y social.

Porter (1990)<sup>1</sup> afirmó “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”. Al respecto no son pocos los teóricos y especialistas que reconocen la innovación como la ventaja competitiva de las organizaciones actuales, lo cual implica no solo un cambio tecnológico sino también un cambio social que contempla nuevos comportamientos y actitudes.

Se considera que el proceso de gestión de la innovación es muy complejo dado a disímiles factores y etapas que intervienen en el mismo y sobre todo, por su carácter social y sistémico. En este sentido, resulta importante profundizar en la dinámica que se establece en los grupos de trabajo en torno a la actividad que desempeñan, ya que en este contexto se manifiestan una serie de elementos sociopsicológicos que expresan la cultura de la organización y por ende influyentes en el desarrollo del proceso de gestión de la innovación.

Desde los últimos años del pasado siglo hasta el presente, en el contexto cubano, se ha venido experimentando, como parte de la visión del país acerca del papel de la ciencia y la tecnología en el nuevo milenio, un proceso de consolidación y potenciación de la actividad científica y de innovación como herramienta indispensable para la competitividad de la economía nacional, orientada al logro de un desarrollo sostenible, en un marco de equidad social.

Las organizaciones que brindan servicios científicos tecnológicos no están ajenas a esta realidad. En este sentido se considera que las mismas juegan un rol fundamental a través de diferentes desempeños con el reto además, de desarrollar productos y servicios encaminados a satisfacer necesidades de desarrollo de organizaciones, personas naturales y extranjeras en las

<sup>1</sup> Citado por Fidel Castro Díaz Balart En: Ciencia Innovación y Futuro.

diferentes provincias del país, lo cual exige la consolidación de una cultura organizacional orientada hacia la innovación como proceso estratégico, que posibilite un salto cualitativamente superior en el desarrollo de las mismas.

En este sentido la autora comparte el criterio de que la cultura organizacional, es un factor determinante en la dinámica de la organización, y por tanto la misma ejerce una notable incidencia en los equipos de trabajo y particularmente, en la efectividad de los mismos, en torno al proceso de gestión de la innovación.

De ahí se deriva la importancia de diseñar y aplicar procedimientos metodológicos que contribuyan a la evaluación de los elementos de la cultura organizacional que inciden en la efectividad de los equipos de trabajo y al reconocimiento del patrimonio intangible de las organizaciones de servicios científicos tecnológicos.

En este sentido se precisa como objetivo general del presente trabajo, desarrollar una herramienta metodológica para la evaluación de la cultura organizacional que contribuya a determinar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo orientados al proceso de gestión de la innovación.

Y como objetivos específicos:

1. Sistematizar y analizar críticamente las concepciones y enfoques existentes en torno a la evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal.
2. Diseñar un procedimiento metodológico que contribuya a determinar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal necesaria para el proceso de gestión de la innovación en organizaciones que brindan servicios científicos tecnológicos.
3. Fundamentar la utilización de la concepción de la Investigación Acción Participativa (IAP) en los procedimientos diseñados, como sustento metodológico que favorecen la efectividad grupal necesaria para el proceso de gestión de la innovación.
4. Implementar la herramienta metodológica propuesta en organizaciones que brindan servicios científicos tecnológicos.

Dentro de la investigación se asume la **concepción dialéctico materialista** como principal criterio metodológico, utilizando métodos teóricos y empíricos- cualitativos y cuantitativos de la investigación científica, con la finalidad de abordar el objeto de estudio desde una perspectiva integradora y participativa. Entre los métodos teóricos que se utilizan se encuentran los siguientes: histórico-lógico, análisis-síntesis, inductivo-deductivo, lógico-abstracto, hipotético- deductivo y el enfoque de sistema.

La utilización de los métodos **empíricos** como el análisis documental para sistematizar los referentes bibliográficos, la aplicación de entrevistas, encuestas, observación participante y dinámicas grupales constituyen los principales medios para la obtención de la información.

Para el análisis **estadístico** se utilizan métodos de la estadística descriptiva, no paramétrica y multivariada apoyados en el paquete de programas “*Statistic Program for Social Sciences*” (SPSS) para Windows.

## **2. Fundamentos teóricos y metodológicos.**

### **2.1 Referentes del término cultura aplicado a la organización.**

Si nos remontamos a la etimología del término cultura, el mismo proviene del verbo latín “colo” cuyos significados más cercanos se relacionan con “elaboro”, “cultivo”, “honro”, “venero”, lo que sugiere por un lado la acción de producir “algo” y por otro, muy vinculado a este, preservarlo. Para los antiguos ese “algo” estaba relacionado con la tierra, como fuente de riqueza y veneración; para el mundo contemporáneo, la cultura es la máxima expresión de la existencia y desarrollo de la humanidad.

Históricamente, el término “cultura” ha cobrado numerosas acepciones, atendiendo a la amplia gama de actividades que desempeña el hombre en su vida diaria y con las cuales adquieren uno u otro sentido sus múltiples definiciones. Según la revisión bibliográfica realizada por la autora, los orígenes de su estudio se enmarcan en la Antropología Social, siendo definida por Tylor (1871)<sup>2</sup> como “un todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”.

Se reconoce además, que la cultura ha sido objeto de estudio de diferentes ciencias como la Etnografía, la Historia, la Sociología, la Filosofía, entre otras, desde las cuales adquiere matices diferentes, a partir del contenido, abordaje y tareas a resolver. En el caso particular de las ciencias empresariales, el término ha sido utilizado para considerar los factores de índole social vinculados al complejo sistema de relaciones que se establece entre los diferentes componentes que integran la organización.

No obstante al consenso existente en torno al estudio de la cultura organizacional y el reconocimiento de su incidencia en el desempeño, en la práctica científica contemporánea se presenta una disonancia teórica, a juicio de la autora, que tiene entre sus causas fundamentales, la diversidad y a veces divergencias de puntos de vistas en torno al alcance y dimensiones de la misma.

Durante los años 70 y principios de los 80, del siglo pasado, diferentes teóricos organizacionales, comenzaron a debatir las teorías clásicas y sistémicas tendientes a contemplar la organización como un sistema orientado a la consecución de determinados fines y además a dar una interpretación más ajustada a elementos culturales como el simbolismo organizativo, las lógicas subyacentes, la metáforas comunes y los valores, surgiendo así una nueva perspectiva encaminada a interpretar los aspectos simbólicos de la vida organizacional, valorada como la teoría de la cultura organizativa (Kreps,1992).

<sup>2</sup>Citado por Antonio Lucas Marín, En: Comunicación Organizacional.

Diferentes investigaciones, revelan los antecedentes de la aplicación del concepto cultura a la organización, aunque no se empleara el término cultura organizativa o cultura de las organizaciones (Lucas, 2004). La aplicación del mismo a la organización, comienza a proliferar como intersección de dos teorías (Smirchich, 1983): la de organización, donde se entiende a la misma como principio básico para la consecución de objetivos; y la de cultura, definida desde una perspectiva antropológica funcionalista, como instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores (Garmendia, 1990).

En este sentido, según Kreps, se reconoce que desde la proliferación del término, han coexistido dos perspectivas: una, donde se concibe la cultura como una variable que incide en la conducta de las personas y sus resultados, al igual que las estructuras, las tecnologías, el clima sociopsicológico, el liderazgo, entre otros elementos, cuyo alcance abarca la descripción de la misma y su influencia en el funcionamiento y desempeño organizacional. Y la otra, cuya expresión resalta la dimensión socioantropológica de la organización, al referir que esta, es “cultura”. Desde esta última, se hace énfasis en la configuración simbólica y formadora de sentido de la cultura organizacional a partir de un código compartido de significados, símbolos, lenguajes, valores y configuraciones sociopsicológicas que se expresan, como consecuencia del proceso de socialización y objetivización que deriva.

Al respecto, la autora considera que ambos enfoques resultan válidos, desde una perspectiva integradora, donde los mismos coexistan sin contradicciones que limiten el estudio de los elementos culturales en la organización y su impacto en las conductas de las personas y resultados que se generan. En este sentido, resulta necesario señalar, que la organización y su cultura son el producto de una construcción social, derivado de dos categorías esencialmente humanas, la comunicación y la actividad, e influenciada por un sistema social mayor. Estas razones, fundamentan la posición de la autora al considerar la cultura, como esencia de la organización es decir, como conjunto simbólico que da sentido a las acciones de sus miembros y además como orientadora de comportamientos que tienen una expresión en indicadores tangibles e intangibles susceptibles de ser medidos en correspondencia con los objetivos de la misma.

## **2.2 Consideraciones sobre las definiciones de cultura organizacional estudiadas.**

A juicio de la autora, el arsenal de definiciones que se registran en la literatura científica consultada en torno a la cultura organizacional, procura reflejar las diferentes dimensiones que adquiere el análisis de la misma y su carácter descriptivo. En este sentido, se considera que la cultura organizacional, puede identificarse como un proceso, resultado del reflejo psicológico de los sujetos que integran la organización; dicho reflejo se expresa en términos de imágenes, y con ello se refiere a la adecuación cognitiva o congruencia con los elementos de la realidad histórica y social, en la cual las personas se insertan como individualidad y también en términos de vivencias, o sea del grado de significación que la realidad adquiere para estos en función de sus necesidades y motivos.

Aun cuando existe una gran diversidad de elementos que pretenden expresar la esencia del fenómeno, estos no resultan contradictorios entre sí. Al respecto se valora que las definiciones estudiadas, manifiestan una serie de aspectos comunes que tipifican la cultura organizacional y logran establecer sus propiedades esenciales. En este sentido se señalan las siguientes:

- En su base se destaca la importancia de valores, creencias compartidas y su efecto en el comportamiento de los miembros que integran la organización.
- Refleja una dimensión simbólica a través de historias, rituales, mitos y otros artefactos culturales. Los miembros de la organización llegan a apropiarse de un código general que permite el intercambio entre ellos y transmitirlo a los nuevos miembros.
- Su manifestación es intangible pues no aparece regulada formalmente en documentos ni manuales.
- Tiene un alto grado de manifestación inconsciente (lo que la mayoría cree o hace sin percatarse de ello).
- Es impactada por las relaciones con el sistema social mayor y se evidencia el papel que este ejerce en los procesos de la organización.

Estos argumentos permiten valorar que las características culturales de las organizaciones tipifican las mismas, por tanto, cada una es portadora de una cultura particular que no debe catalogarse de buena o mala, simplemente considerar su función reguladora en la conducta de los individuos, a partir de disímiles comportamientos aceptados y compartidos por la mayoría de los mismos y que condicionan la efectividad grupal de los equipos de trabajo que se integran en torno a una meta o tarea.

Teniendo como referente los elementos anteriormente presentados la autora considera que la cultura organizacional ejerce una fuerte influencia en la dinámica de los grupos de trabajo; en este sentido refiere que la misma, es una manifestación subjetiva social específica, enriquecida por las relaciones recíprocas que se establecen entre el individuo, el grupo, la organización y el medio, en torno a una actividad, donde “lo compartido” ejerce una función reguladora, explicativa y predictiva, de comportamientos, en un contexto particular.

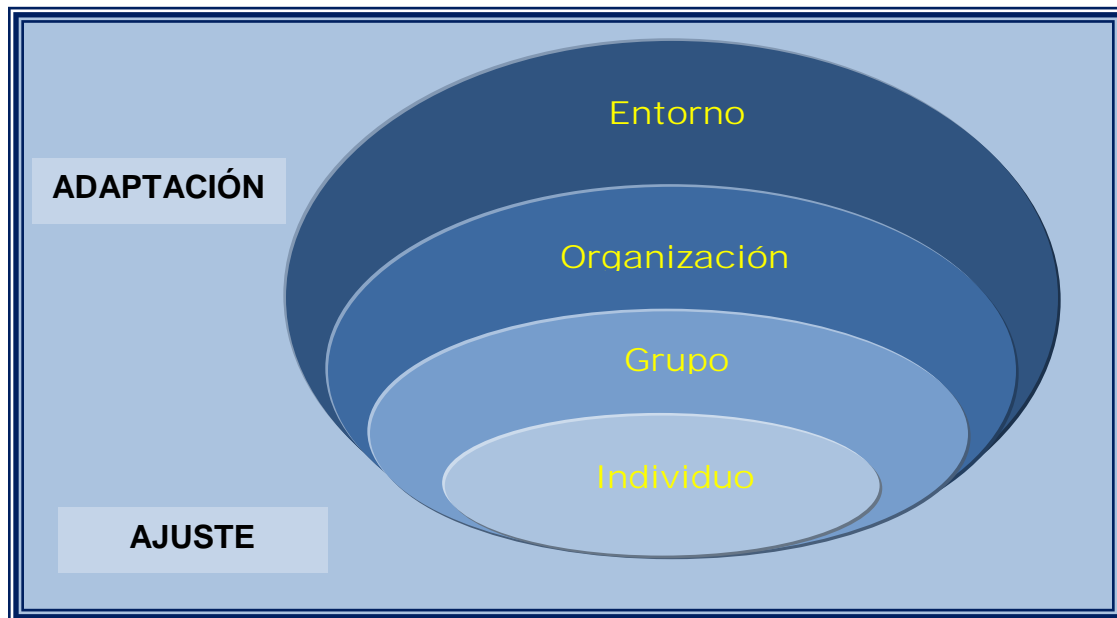


Figura 1: Relación individuo – grupo- organización – entorno. Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados le permiten a la autora considerar que el abordaje de la cultura organizacional debe realizarse desde una perspectiva integradora y sistémica, al ser esta expresión de la relación dialéctica entre individuo- grupo- organización – entorno, (figura 1) donde el hombre, como ser social, es el componente principal (Díaz 2003, Hernández 2009).

A partir de los argumentos expuestos hasta el momento, la autora considera que los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo, deben ser concebidos en tres dimensiones fundamentales: dimensión individual- social, dimensión tecnológica y dimensión relacional.

### **Dimensión individual- social:**

La misma expresa el valor máspreciado con que cuenta la organización, al referir todo lo relacionado directamente con los individuos y su actuación (Alhama *et al.*, 2005). Además la autora considera, que es la unidad de análisis más compleja en la dinámica organizacional dado al carácter subjetivo de las expresiones individuales de los miembros que la integran, en determinado contexto social.

Por otro lado se considera que el acercamiento a la comprensión y estudio de la personalidad del individuo no puede ser distanciado de la relación de factores cognoscitivos, afectivos y valorativos, pues solo desde esta tríada se producen los sentidos psicológicos que regulan el comportamiento de los mismos en las diferentes esferas de la vida, incluida la laboral.

El individuo en función de su personalidad, portadora de objetivos conscientes, construye sus relaciones con los demás, lo cual propicia un entramado social que favorece la estructura grupal que se genera en la organización en aras de lograr metas comunes. Es por ello que en el análisis cultural resulta imprescindible la consideración de la dimensión individual- social de la organización, ya que la misma posibilita el abordaje de los aspectos relacionados con la efectividad de los equipos de trabajo en los procesos organizacionales, los cuales están condicionados además, por los aspectos tecnológicos y organizativos que caracterizan la organización.

### **Dimensión Tecnológica:**

La misma representa el conjunto organizado de conocimientos científicos, tecnológicos y empíricos provenientes de diferentes fuentes y obtenidos por diferentes métodos (Alhama *et al.*, 2005) en los que se apoyan las organizaciones para dar cumplimiento a su misión. Esta dimensión no solo incluye los aspectos reconocidos como tecnología “dura” sino la tecnología “blanda” en el sentido de la aplicación de conocimientos estructurados que se utilizan en la dirección, organización y gestión de los procesos organizacionales.

La tecnología es un factor que contribuye al desarrollo cultural de la organización. La introducción de nuevos equipamientos, el desarrollo de recursos informativos, la organización del trabajo por procesos, el saber hacer que se emplea en cada servicio, entre otros elementos, son aspectos medulares en el análisis de los procesos de la organización y que por ende inciden en la efectividad de los equipos de trabajo.



La introducción de nuevas tecnologías supone un cambio en el modus operandi de la organización lo cual puede ser favorecido o no, en dependencia de la cultura organizacional existente. En este sentido la dirección de la organización, entre sus proyecciones de trabajo, debe concebir un sistema de vigilancia tecnológica que le permita mantener una actitud proactiva ante las posibles variaciones que en este aspecto se puedan producir.

### **Dimensión Relacional:**

El sistema de relaciones sociales que se establece entre diferentes actores que inciden en el proceso de desarrollo organizacional, es de vital importancia. Este elemento se distingue por la red social que se genera a partir de la necesidad de comunicación, apoyo, alianzas, distinciones competitivas, encomiendas sociales, que se establecen en correspondencia con la misión de la organización.

El contexto actual exige a las organizaciones una interpretación sistémica de los elementos que la componen con la finalidad de trazar estrategias verdaderamente transformadoras sobre la base de la aplicación del conocimiento científico tecnológico y de los elementos culturales que la condicionan, los cuales pueden ser cambiados solo si llega a entender la dinámica del aprendizaje, de las complejas creencias y presunciones que se sedimentaron durante el proceso de formación de la misma y que intervienen por tanto, en la dinámica de los grupos de trabajo.

### **2.3. Incidencia de la cultura organizacional en la efectividad grupal.**

Diferentes estudios en torno a la efectividad grupal reconocen que el problema de la determinación de los elementos que inciden en la misma resulta de extraordinaria importancia y de carácter multicausal.

Al respecto entre los factores que más se han abordado se encuentran los relacionados con los problemas de dirección y liderazgo (Casales 2002). Otros criterios reflejados en la literatura científica, se vinculan con la obtención o no de los resultados previstos por los miembros de un equipo de trabajo.

En la investigación, se parte del presupuesto que la efectividad de un equipo de trabajo depende de factores culturales que se encuentran estrechamente interrelacionados, y entre los cuales existen en consecuencia relaciones de dependencia mutua.

Al respecto la autora considera que la efectividad grupal está asociada a elementos culturales cuyo alcance concibe indicadores del **sistema humano y social** como actitudes, creencias, motivaciones, presunciones, liderazgo, valores, competencias; comunicación, relaciones interpersonales, aprendizajes, lenguaje, mitos, historias, símbolos, normas; **del sistema tecnológico**, estrechamente vinculado a la actividad que desarrolla la organización; **del sistema relacional**, los cuales expresan el alcance del grupo con el resto de la organización y con el entorno que rodea la misma.

Desde esta concepción se presenta un procedimiento general (figura 2), que en lo particular concibe cuatro (4) fases consecutivas (Fase Inicial, Fase Crecimiento y Desarrollo, Fase Acciones Estratégicas, Fase Control y Seguimiento), que implican a su vez treinta y ocho (38) pasos en estrecha relación.



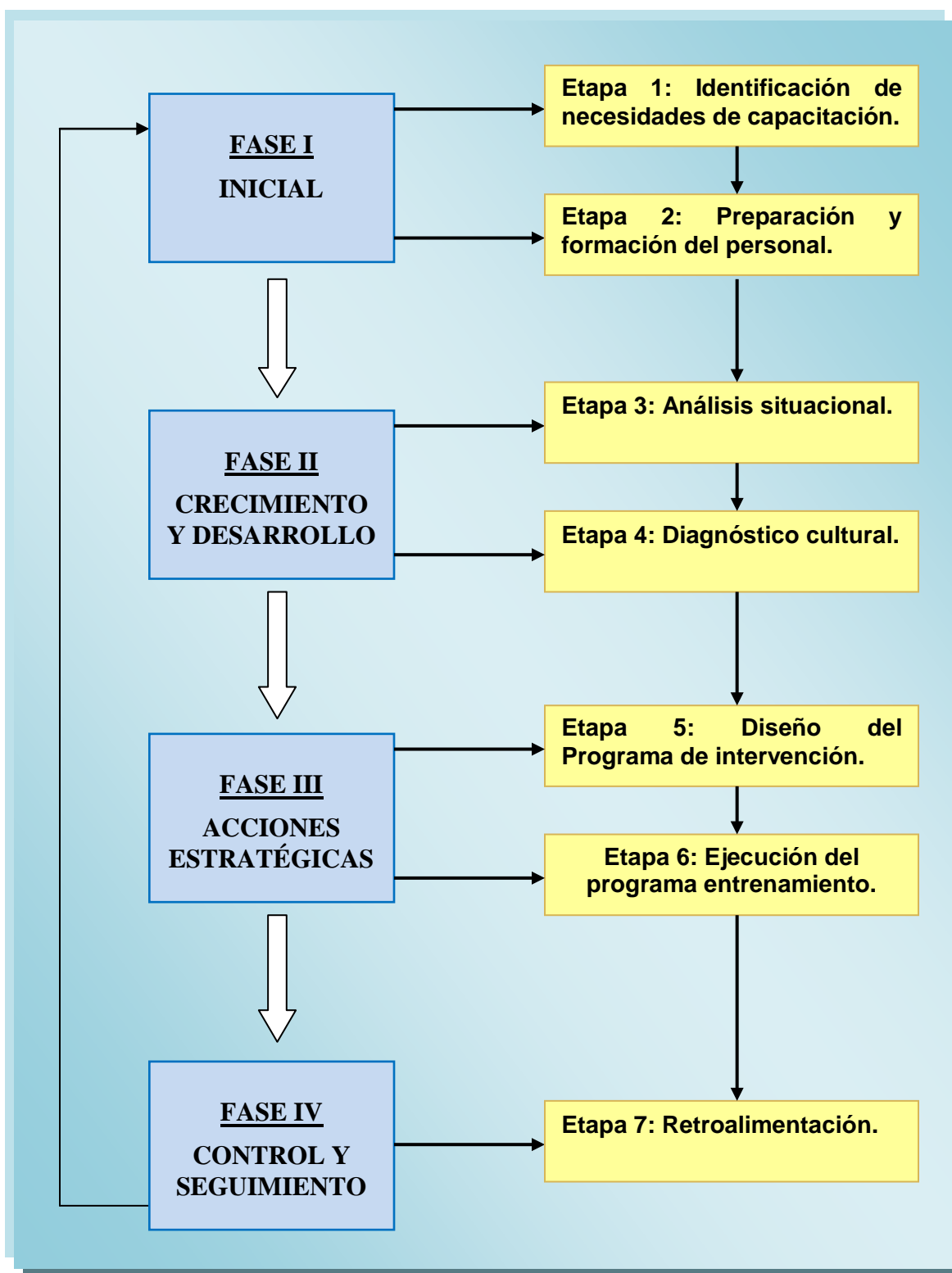


Figura 2: Procedimiento general para la implementación del modelo conceptual. Fuente: Elaboración propia.

Los procedimientos de apoyo abarcan las diferentes fases concebidas en el procedimiento general y los específicos, refieren la identificación de necesidades de capacitación; preparación y formación del personal; análisis situacional de la organización; diagnóstico cultural; cálculo del índice de efectividad grupal (IEG); diseño del programa de intervención y ejecución del programa de entrenamiento para elevar la competencia trabajo en equipo; y la retroalimentación, como condición necesaria en la evaluación de cualquier proceso.

El diseño del programa de intervención tiene como finalidad contribuir a la elevación de la efectividad de los equipos de trabajo para el proceso de gestión de la innovación a partir del mejoramiento de las dimensiones culturales anteriormente declaradas (individual –social, tecnológica, relacional). Este procedimiento específico abarca en lo fundamental, la sensibilización de los miembros de la organización para que reconozcan la necesidad del cambio a partir del análisis crítico de los problemas que enfrentan en la realización de las tareas y como consecuencia del clima organizacional; se concibe la creación de un grupo de “facilitadores del cambio”, los cuales deben poseer cualidades de líderes en la organización; la planificación y organización de las acciones a realizar; la ejecución, control y ajuste del referido programa.

Para la evaluación de la efectividad grupal se diseña una encuesta que profundiza en el comportamiento de una serie de variables, las cuales fueron seleccionadas a partir del criterio de expertos. La efectividad grupal es definida como el nivel de optimización de los recursos sociopsicológicos de un grupo durante el desarrollo de una actividad o tarea.

Teniendo como referencia el análisis de la concordancia entre expertos en el ordenamiento dado y obtención de los pesos de cada variable en cada sub indicador se obtiene el Índice de efectividad grupal, cuya expresión matemática es la siguiente:

$$IGEG = \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^{k_i} P_{ij} I_{ij}$$

donde  $P_{ij} = P_i p_{ij}$

$P_{ij}$  : peso global de cada subindicador

$P_i$  : peso del indicador i - ésimo

$p_{ij}$  : peso del subindicador j dentro del grupo definido por el indicador i

$k_i$  : total de subindicadores en el indicador i

$I_{ij}$  : subindicador j del indicador i

Las variables a evaluar en el indicador de efectividad grupal se relacionan con el sistema directriz, satisfacción, competencia trabajo en equipo y eficacia- eficiencia.

### 3. Análisis de los resultados.

La propuesta presentada, es aplicada de manera total a la Filial del Instituto de Información Científico Tecnológica en Matanzas, (CIGET), perteneciente al Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente. La selección del objeto de estudio se basó en:

- ✓ En las proyecciones de la organización en aras de consolidar una cultura innovadora.
- ✓ En las características y competencias del capital humano de la organización al estar estos, en su mayoría, vinculados a la prestación de servicios científico tecnológicos y de consultorías.
- ✓ La actitud estratégica de la dirección de las organizaciones, ante el desarrollo del proceso de gestión de la innovación con vistas a perfeccionar la actividad interna de las mismas así como la elevación de la eficiencia y la calidad en torno a los servicios científicos tecnológicos y de consultorías que se brindan.

Para la recogida y análisis de la información se utilizaron diferentes técnicas y métodos con la finalidad de evaluar la cultura de la organización así como la efectividad de los equipos de trabajo asociados al proceso de gestión de la innovación.

La aplicación de las mismas permite considerar que la efectividad grupal de los equipos de trabajo depende de factores culturales de índole individual- social, tecnológicos y relacional. En este sentido se considera que para que exista una alta efectividad grupal en los equipos de trabajo, la cultura organizacional debe caracterizarse por la presencia de valores asociados al trabajo en equipo, la solución colectiva a los conflictos que se suceden en la organización así como la participación activa ante los cambios que se proyectan en la misma.

La máxima dirección de la organización debe propiciar la prevalencia de una adecuada comunicación en todos los niveles de la misma así como la aplicación de adecuados métodos y estilos de dirección, ya que estos elementos favorecen el cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada equipo implicado en el proceso de gestión de la innovación.

Por otro lado los resultados del estudio revelan, que la gestión y socialización del conocimiento, debe constituir una práctica permanente de la organización, lo cual posibilita el proceso de gestión de la innovación.

En cuanto a la dimensión tecnológica, se constata la necesidad de una estrategia tecnológica que implique todos los recursos con que cuenta la organización para realizar sus procesos. En este sentido se concibe tanto la llamada tecnología “dura” como la “blanda”.

El mayor por ciento de los especialistas que contribuyeron con el estudio, apuntan la necesidad de que la estructura de la organización esté debidamente organizada en correspondencia con los procesos claves de la organización y además de que cada equipo de

trabajo conozca, domine y aplique adecuadamente los procedimientos y normas que regulan la prestación de los servicios científicos tecnológicos que se brindan en la organización.

La estrategia es considerada un importante instrumento de trabajo para la realización de las tareas, con responsabilidad y de manera colaborativa, por la gran mayoría de los especialistas de la organización. En igual sentido, se considera el equipamiento tecnológico de la misma así como la disposición y preparación del personal para asumir nuevas tecnologías.

En cuanto a los elementos que implica la dimensión relacional de la organización, se precisa la necesidad de relaciones positivas con los clientes, distinguiéndose una marcada intención hacia el hecho de tener en cuenta las necesidades de estos para la planificación y ejecución de los servicios que se brindan.

Además se considera la necesidad de mantener una vigilancia permanente ante los cambios que ofrece el entorno y la preparación suficiente del personal para asumir los mismos así como revertir las amenazas en oportunidades.

A pesar de la necesidad reconocida, de mantener adecuadas relaciones con los grupos implicados identificados por la organización, como son los competidores, proveedores, organizaciones locales, entre otras, el aspecto relativo a la perspectiva social de la organización, enfatiza en la existencia relaciones de alianzas estratégicas entre las partes implicadas, sobre la base del intercambio y la colaboración.

Los resultados del diagnóstico cultural realizado en la organización objeto de estudio, permitió el diseño del programa de intervención, el cual dentro de sus estrategias incluye el perfeccionamiento de los grupos de trabajo, el mejoramiento de los métodos y estilos de dirección, la orientación hacia un enfoque innovador en la realización de las tareas de la organización y en los servicios científicos tecnológicos que se brindan así como la aplicación de la metodología investigación acción participativa como filosofía de trabajo. Dichas estrategias tributan al mejoramiento de los elementos culturales que inciden desfavorablemente en la efectividad grupal a partir de planes de acción y sistemas de retroalimentación y seguimiento para la toma de decisiones y reajustes pertinentes.

#### **4. Conclusiones.**

1. La propuesta metodológica constituye una contribución al instrumental metodológico para la evaluación de los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal desde una perspectiva integradora y participativa al concebir la participación e implicación de las personas de manera activa.
2. El procedimiento general y los procedimientos de apoyo presentados constituyen una propuesta de valor en el orden teórico y práctico al contribuir a la determinación de los elementos culturales que inciden en la efectividad de los equipos de trabajo, la relación que existe entre las variables y cómo pueden ser abordadas en aras de mejorar su comportamiento.

3. La determinación del índice de efectividad grupal contribuye a la evaluación del nivel de optimización de los equipos de trabajo en la realización de una actividad o meta asociada a los servicios científicos tecnológicos y en consecuencia enfocar las estrategias que favorezcan el desarrollo individual y organizacional.
4. El programa de intervención contribuye al mejoramiento de los elementos culturales de la organización así como a la elevación del índice de efectividad grupal al ser concebido desde las necesidades identificadas y el involucramiento de los participantes.

## 5. Referencias Bibliográficas.

- ALHAMA, R.: **Dimensión Social de la empresa**. La Habana Editorial Ciencias Sociales, 2005.
- ALONSO, M. S. **La participación. Metodología y práctica**. España: Editorial Popular, 2006.
- CASALES, J. C: **Conocimientos Básicos de Psicología Social**. La Habana: Editorial Félix Valera, 2004.
- COLMENAREZ, J. and G. GRATEROL **Influencia del Clima Organizacional en la construcción de una cultura laboral en la organización Gerentía**, Venezuela No.12, Febrero, Universidad Fermín Toro, 2008.
- CUESTA, A., **Gestión del conocimiento Análisis y proyección de los recursos humanos**. La Habana Editorial Academia, 2002.
- DÍAZ-BALART, F. C. **Ciencia, innovación y futuro**. Ediciones Especiales Instituto Cubano del Libro. ISBN: 959-254-028-4, 2001
- DÍAZ, M. **La gestión del potencial humano en las organizaciones una propuesta desde la Psicología**. La Habana, Universidad de la Habana, 2004.
- FALOH, R. **La interfase un recurso para la innovación y la competitividad de la empresa**. La Habana Editorial Academia, 2000.
- FLAMHOLTZ, E. **La cultura empresarial y la cuenta de resultados**. Harvard Deusto Business Review, Número 107 marzo-abril, 2002.
- HOJMAN, D: **Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: Experiencia chilena** Academia Revista Latinoamericana de Administración, Número 035, 2005.
- LARRAIN, J. **Ideology and culture identity**. Cambridge: Editorial Polity Press, 1994.
- LUCAS, A. **Sociología de la empresa**. Madrid: Editorial Ibérico europea de Ediciones S.A 1992.
- LLAMA, L. **Desarrollo de roles en equipos de trabajo: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico**. La Habana, Universidad de La Habana, 2009.
- RODRÍGUEZ, E. **Características de la gestión en las empresas de servicios** Revista BETSIME. La revista del empresario cubano. 37 – 41, 2006.
- RODRÍGUEZ, M. El factor cultural en el desarrollo de las empresas de trabajo temporal españolas Capital Humano, 2000, Número 139.
- SCHEIN, E. H. **La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica.**, 2002.

**SERRATE, A. La Cultura Organizacional, una variable clave para el proceso de cambio: La planeación estratégica del CIGET.** Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana 2002.