



## Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal

### *Evaluation of organizational culture and its impact on the group effectiveness*

Annia Serrate-Alfonso<sup>I</sup>, Ángel Luis Portuondo-Vélez<sup>II</sup>, Nidia Sánchez-Puigbert<sup>III</sup>, Roberto Suárez-Ojeda<sup>IV</sup>

<sup>I</sup> Centro de Información y Gestión Tecnológica. Matanzas, Cuba.  
E-mail: annia@cigetmtz.atenas.inf.cu

<sup>II</sup> Centro Internacional de La Habana. La Habana, Cuba.  
E-mail: angelluis@cih.cu

<sup>III</sup> Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. La Habana, Cuba.  
E-mail: nidia@instec.cu

<sup>IV</sup> Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba  
E-mail: roberto.suarez@umcc.cu

*Recibido: 08/01/2013*

*Aprobado: 12/11/2013*

#### RESUMEN

En este trabajo se presenta un procedimiento metodológico para evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo en organizaciones de servicios científicos-tecnológicos. La base conceptual y los procesos de apoyo que facilitaron el desarrollo del mismo emergieron del análisis teórico metodológico de diferentes modelos reflejados en la literatura científica y de la experiencia práctica en organizaciones de la provincia de Matanzas. Fueron utilizados métodos cualitativos y cuantitativos en los marcos de un estudio longitudinal lo cual permitió constatar los cambios en las variables analizadas. Los resultados del trabajo posibilitaron identificar los aspectos culturales que inciden desfavorablemente en la efectividad grupal y el diseño de las estrategias de mejoras a partir de un programa de intervención. La herramienta diseñada es factible de aplicar en todas las organizaciones que potencien el trabajo en equipo como un valor distintivo de su cultura organizacional.

**Palabras clave:** cultura organizacional, efectividad grupal, equipos de trabajo.

## **ABSTRACT**

*In this paper, it is presented a methodology for assessing the cultural elements that influence the group effectiveness of working teams in organizations that provide scientific-technological services. The conceptual basis and support processes that facilitated its development, emerged from the analysis of different theoretical and methodological models, reflected in the scientific literature and the practical experience in organizations from the province of Matanzas. Qualitative and quantitative methods were used in the framework of a longitudinal study, which helped to confirm the changes in the variables analyzed. The results enabled to identify the cultural aspects that affect negatively the effectiveness of the group and the design of the strategies for the improvement derived from an intervention program. The designed tool is feasible to implement for all organizations that promote teamwork as a distinct value of their organizational culture.*

**Key words:** *organizational culture, group effectiveness, working teams.*

## **I. INTRODUCCIÓN**

Existe un consenso generalizado al considerar que las organizaciones laborales transitan hacia un cambio de paradigma donde el valor de los intangibles constituye su mayor divisa [1]. En este sentido, la nueva economía está orientada hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que posee una organización para enfrentar las circunstancias de un entorno cada vez más complejo y competitivo [2; 3]. Ante esta realidad, las organizaciones laborales tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional. Resultan valiosas las investigaciones reflejadas en la literatura científica, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, con la finalidad de demostrar la relación cultura organizacional – desempeño, así como la influencia que esta ejerce en los procesos de cambio [4; 5; 6]. No obstante, el estudio de la cultura organizacional continúa siendo un campo fértil para el aporte científico dado que esta unidad de análisis es diversa y compleja; condicionada por la relación de factores internos y externos que legitiman el carácter particular de expresión de cada organización y los procesos que la dinamizan [7; 8; 9].

Las definiciones estudiadas respecto a la cultura organizacional, permiten valorar el carácter exclusivo de la misma y su consolidación como consecuencia del proceso de aprendizaje de la organización ante las diversas problemáticas que enfrenta. Aun cuando existe una gran diversidad de elementos que pretenden expresar la esencia del concepto, estos no resultan contradictorios entre sí. Al respecto se manifiesta una serie de aspectos comunes que tipifican la cultura organizacional y logran establecer sus propiedades esenciales [9]. En este sentido se señalan los 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.

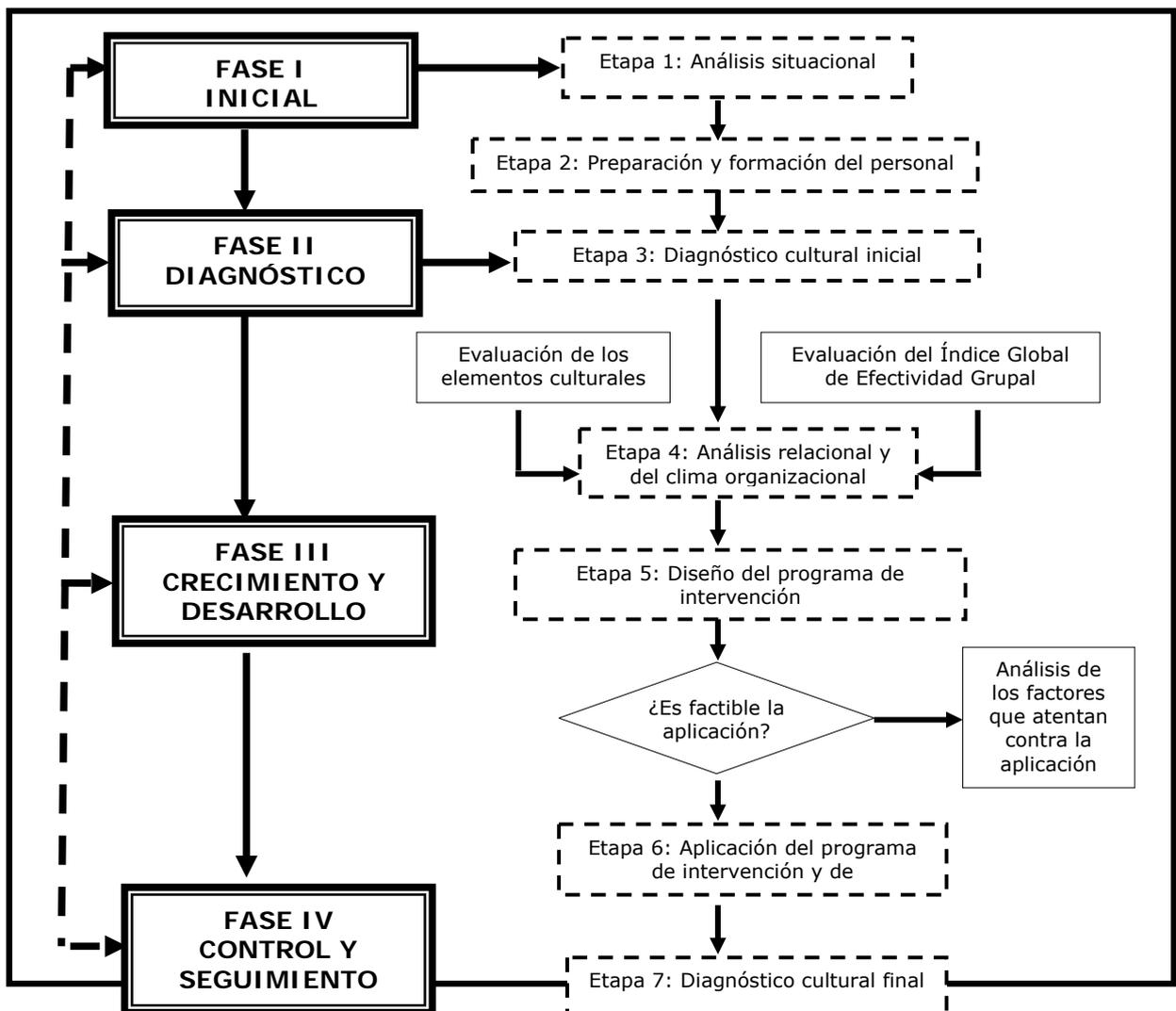
La cultura organizacional es el producto de una construcción social derivada de dos categorías esencialmente humanas, la comunicación y la actividad e influenciada permanentemente por un sistema social mayor. Refiere el conjunto simbólico que da sentido a las acciones y orienta el comportamiento de las personas en el ámbito laboral cuyas expresiones se manifiestan en indicadores tangibles e intangibles susceptibles de ser medidos en correspondencia con los objetivos proyectados de la organización. En este sentido, se considera que la cultura organizacional puede identificarse como un proceso resultado del reflejo psicológico de los individuos. 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, donde las personas se insertan como individualidad según el grado de significación que dicha realidad adquiere para estos en función de sus necesidades y motivos.

## EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD GRUPAL

Sin dudas la cultura organizacional ejerce una notable influencia en los equipos de trabajo donde tiene lugar una serie de procesos de orden socio psicológico que condicionan y, a la vez, determinan el éxito de la actividad que se realiza [10; 11]. Bayona (2012) y Osca (2010) coinciden en plantear que el estudio de la efectividad grupal de un equipo de trabajo debe considerar los elementos que interfieren e interactúan en su dinámica, entre los que se encuentran los culturales [12; 13]. En este sentido, se evidencia la necesidad de disponer de procedimientos que permitan evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo con una finalidad interventiva a partir del establecimiento de indicadores que precisen el comportamiento de dichas variables. Las organizaciones de servicios científicos-tecnológicos se distinguen por una serie de características particulares dado a la intangibilidad de los servicios que brindan y a su rol de interfase del proceso de innovación. El objetivo del presente artículo es presentar un procedimiento metodológico que permita evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad de los equipos de trabajo de las organizaciones mencionadas en aras de mejorar el desempeño de los mismos.

### II. MÉTODOS

Se trata en lo particular de un procedimiento que contribuye a la vigilancia permanente del comportamiento de las variables culturales que inciden en la efectividad grupal para orientar las estrategias a implementar con la finalidad de optimizar el trabajo en equipo y que este constituya un valor compartido en la organización, como se aprecia en la figura 1.



**Figura 1:** Procedimiento general para la evaluación de los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo.

La fase I del procedimiento general, concibe en la etapa 1 la realización del análisis situacional de la organización con el objetivo de definir la posición estratégica de la misma a partir del diagnóstico de tres niveles fundamentales: el macroentorno, el microentorno y el interno de la organización [14]. En una segunda etapa, se realiza la preparación y formación del personal, fundamentado por el criterio de que en toda actividad humana se declara la necesidad de aprendizajes para la acción [15; 16]. Dicha etapa tiene como objetivo desarrollar actividades de formación relacionadas con la cultura organizacional en función de las expectativas y necesidades de los directivos y otros actores implicados para favorecer una mejor gestión de los procesos internos de la organización.

En la fase II, se fundamenta sobre la necesidad de diagnosticar para guiar la práctica y orientar estratégicamente las acciones que correspondan de manera coherente, con el mejoramiento de los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo. El desarrollo de esta fase, tiene como objetivo la evaluación inicial de las variables culturales (dimensión Individual-Social, dimensión Tecnológica y dimensión Relacional) así como la variable efectividad grupal; esta se evalúa a partir del Índice Global de Efectividad Grupal (IGEG) estableciéndose la relación entre ambas variables.

Para la construcción del IGEG se consultan autores que en sus investigaciones han presentado la construcción de índices cuyos pasos se representan en lo esencial en la recopilación de los síntomas, reducción del listado, obtención de los pesos y determinación del índice [17; 18; 19]. En consecuencia se efectuó una revisión teórica del tema donde se analizaron diferentes modelos de evaluación de efectividad grupal lo cual permitió realizar una valoración crítica al respecto y constatar cómo ha sido abordada esta variable en diferentes estudios. Derivado de ello se confeccionó una propuesta de indicadores y subindicadores la cual fue sometida al criterio de expertos en el tema. Luego de analizar la concordancia entre dichos expertos, se procedió a la obtención de los pesos relativos de cada variable y subvariable. La tabla 1 muestra los resultados obtenidos.

**Tabla 1.** Pesos relativos de indicadores y subindicadores para evaluar la efectividad grupal.

Indicadores	Subindicadores	Peso Relativo
Cohesión grupal	Condición de líder del directivo	0.32
	Estilo de dirección	0.18
	Desempeño del rol	0.22
	Juicios de valor	0.28
Influencia grupal	Interacción entre las personas	0.34
	Motivos grupales	0.29
	Fines grupales	0.24
	Estructura de la tarea	0.13
Dirección	Condición de líder del directivo	0.26
	Estilo de dirección	0.38
	Desempeño del rol	0.22
	Habilidades para solucionar conflictos	0.14
Satisfacción laboral	Satisfacción con el trabajo	0.30
	Satisfacción con el grupo	0.28
	Satisfacción con las posibilidades de desarrollo y aprendizaje	0.24
	Satisfacción con las condiciones de trabajo	0.18

## EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD GRUPAL

Teniendo como referencia las variables y subvariables identificadas para la evaluación de la efectividad grupal se diseñó un cuestionario cuya confiabilidad se determinó a través del método test-retest y la validez de contenido fue garantizada a partir de la revisión de cómo ha sido abordada esta variable en otras investigaciones.

La expresión matemática del IGEG se presenta en la ecuación 1:

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

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  $i$ .

La determinación de la escala de valoración del IGEG, se realiza en función de los valores individuales para evaluar los equipos de trabajo. Los mismos se establecen a partir de los percentiles del índice en base a los valores calculados de manera que se conciben cinco intervalos, como se presentan en la tabla 2.

**Tabla 2.** Escala de valoración del IGEG.

Intervalos	Situación	Valoración Cualitativa
[1-2]	Muy desfavorable	Describe una situación extremadamente crítica que impide el logro de los objetivos propuestos por el equipo de trabajo, por lo que se exige una inmediata intervención.
[2,1-3]	Desfavorable	Implica una situación poco propicia para la obtención de los objetivos propuestos.
[3,1-4]	Favorable	Refleja un estado aceptable, donde se visualizan las posibles mejoras a implementar para transitar hacia un estado óptimo.
[4,1-5]	Muy favorable	La situación que presentan los equipos de trabajo es óptima para el logro de sus objetivos.

Con la finalidad de profundizar en el comportamiento de los indicadores y subindicadores susceptibles de medición, se propone un cuestionario válido y confiable en relación con el objetivo de la investigación.

En este sentido se elaboró un cuestionario que abarca las variables determinadas por el método anteriormente mencionado para lo cual se siguieron los siguientes pasos en aras de garantizar su confiabilidad y validez:

- Revisión de la literatura sobre las variables que abordan el estudio de la cultura organizacional.
- Elaboración del listado de las variables y subvariables que se pretenden medir u observar.
- Definición operacional de las variables y subvariables.
- Elaboración del universo de ítems posibles.
- Indicación del nivel de medición de cada ítem, y por ende, el de las variables; así como su codificación.
- Elaboración de la primera versión del cuestionario.

- Consulta con expertos para garantizar la validez de contenido de los ítems y variables y realización de la primera aplicación del cuestionario.
- Cálculo de la validez de contenido y confiabilidad del cuestionario propuesto como versión final.
- En el desarrollo de esta etapa se utilizan además técnicas como dinámicas grupales, entrevistas, técnicas creativas de trabajo grupal y árbol de decisiones.

La fase III, Crecimiento y Desarrollo, concibe el diseño y aplicación del programa de intervención y la ejecución del programa de entrenamiento para elevar la competencia trabajo en equipo. Las acciones estratégicas concebidas en el diseño y aplicación del programa de intervención se definen en correspondencia con los resultados que se derivan de la etapa anterior, donde se precisa el comportamiento de las diferentes dimensiones culturales evaluadas y la efectividad grupal de los equipos de trabajo según IGEG.

El procedimiento específico para la organización, planificación y ejecución del programa de intervención se desarrolla a través de cinco pasos en estrecha relación; abarca en lo fundamental, el análisis de las deficiencias detectadas en el diagnóstico cultural inicial, la jerarquización de los problemas, la definición de las posibles estrategias y acciones a ejecutar, la implementación del programa de intervención y la retroalimentación necesaria como mecanismo de control y seguimiento.

En la fase IV, se realiza un diagnóstico cultural final. Para ello se utilizan las mismas técnicas empleadas en el diagnóstico cultural inicial. Finalmente se procede a la discusión y elaboración del informe de los resultados y la retroalimentación con el consejo de dirección de la organización.

### **III. RESULTADOS**

El procedimiento presentado ha sido aplicado en diferentes organizaciones de servicios científicos-tecnológicos. La aplicación en una Filial del Instituto de Información Científica Tecnológica, organización perteneciente al Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, evidencia los resultados siguientes:

#### **Fase I**

El análisis situacional de la organización permite determinar las condiciones en que se encuentra esta para el logro de las metas organizacionales, reconociéndose la existencia de una situación caracterizada por el predominio de las fortalezas sobre debilidades y las oportunidades por encima de las amenazas. Esta realidad precisa que la organización debe hacer frente de manera ofensiva al escenario actual. No obstante, se debe mantener una vigilancia permanente ante los riesgos tanto internos como externos, que según su nivel de criticidad y relevancia, amenazan el cumplimiento de la misión de la organización.

#### **Fase II**

Los resultados obtenidos en la fase diagnóstica (diagnóstico cultural inicial) permitieron precisar que existe correlación entre los elementos culturales de índole individual - social, tecnológicos y relacionales y la efectividad grupal de los equipos de trabajo estudiados. La tabla 3 muestra la correlación existente entre estas variables según el coeficiente de correlación Rho de Spearman, tanto antes, como después de aplicar el programa de intervención.

## EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD GRUPAL

**Tabla 3.** Correlación entre los elementos culturales y la efectividad grupal antes y después de la aplicación del programa de intervención.

Dimensiones	DISa	DISp	DTa	DTd	DRa	DRd	Ea	Ed
DISa	1.000	-	.147 .574	-	-.067 .798	-	.649 ** .007	-
DISp	-	1.000		.317 .216		-.033 .899		.676 .004
DTa	.147 .574	-	1.000	-	.179 .493	-	.220 .413	-
DTd	-	.317 .216	-	1.00	-	.370 .144	-	.287 .281
DRa	-.067 .798	-	.179 .493	-	1.000	-	.016 .952	-
DRd	-	.033 .899	-	.370 .144	-	1.00 0	-	-.172 .523
Ea (MED)	.649** .007	-	.220 .413	-	.016 .952	-	1.00 0	
Ed (MED)	-	.676 .004	-	.287 .281	-	-.172 .523	-	1.00 0

\*\*Correlación significativa al 0.01

### Leyenda:

DISa: Dimensión Individual Social antes; DISd: Dimensión Individual Social después.

DTa: Dimensión Tecnológica antes; DTd: Dimensión Tecnológica después.

DRa: Dimensión Relacional antes; DRd: Dimensión Relacional después.

Ea: Efectividad antes; Ed: Efectividad después.

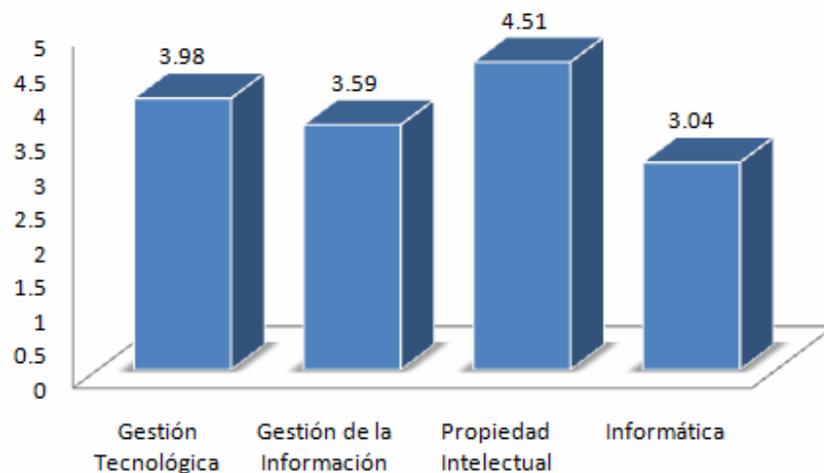
Los elementos culturales que inciden de manera desfavorable en la efectividad de los equipos de trabajo de la organización se reflejan en la tabla 4. En este sentido, las personas desean en mayor medida valores relacionados con la integración de las diferentes áreas para perfeccionar el trabajo, y brindar servicios de valor agregado lo que imprimirá una mayor calidad y satisfacción de los clientes. Por otro lado, a pesar de que existe un elevado potencial técnico y profesional además de una estructura que facilita la integración entre las áreas, esto no es aprovechado oportunamente en función de la formación integral de los especialistas y del desarrollo de las competencias laborales. Esta realidad responde a la falta de una proyección hacia el cliente interno y el aprovechamiento óptimo de sus capacidades para favorecer las relaciones de apoyo necesarias en la organización.

**Tabla 4.** Elementos culturales que afectan la efectividad de los equipos de trabajo.

Dimensión	Indicadores	Medianas
Individual - Social	Servicios resultados del trabajo en equipo	2.2353
	Solución colectiva a los conflictos	2.2941
	Análisis y elaboración conjunta de los procesos y procedimientos de la organización	2.4118
	Relaciones colaborativas con los competidores	2.4706
	Participación activa ante los cambios	2.7647
	Socialización del aprendizaje y el conocimiento	2.7647
	Estimulo al buen desempeño y las buenas prácticas	2.7647
	Participación activa en la organización del trabajo	2.8824

El trabajo en equipo que requieren las actividades de consultorías, constituyen fuentes de desarrollo para los especialistas por lo que se expresa como una necesidad la potenciación de espacios de intercambio de conocimientos, trabajo integrado a proyectos, entre otras acciones encaminadas al crecimiento profesional de los mismos y de la organización.

En cuanto al indicador efectividad grupal de los diferentes equipos de trabajo, evaluado a partir del IGEG reflejó diferencias en cada caso particular, como se muestra en la figura 1. Derivado de ello se determinó que el IGEG de la organización es de 3.84, valor que dista del estado óptimo necesario para un mejor desempeño de los equipos de trabajo, en términos de efectividad grupal pues según la escala determinada el intervalo óptimo de efectividad grupal es de 4.1 a 5.



**Figura 1.** Comportamiento del IGEG por equipo de trabajo.

### Fase III

Entre las estrategias desarrolladas en función de mejorar los elementos culturales diagnosticados en la etapa anterior que afectan la efectividad de los equipos estudiados se encuentran:

- Formación y desarrollo de valores asociados al trabajo en equipo.
- Participación activa ante los cambios que se proyectan en la organización.
- Perfeccionamiento de los métodos y estilos de dirección.
- Mejoramiento de la comunicación en todos los niveles de la organización.
- Potenciación de la competencia trabajo en equipo.

## EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD GRUPAL

### Fase IV

El control y seguimiento, concebido como la retroalimentación permanente de los resultados que se obtuvieron con la aplicación del procedimiento general propuesto, reveló que en cada una de las dimensiones culturales analizadas se presentaron mejorías.

Los resultados obtenidos demostraron que el mayor cambio se produjo en la dimensión Individual – Social, dado fundamentalmente al mejoramiento de las variables relacionadas con las actitudes hacia las características que implica el trabajo en equipo, la colaboración necesaria para realizar las actividades de manera conjunta así como el manejo adecuado de los conflictos que se presentan. Muy asociado a lo anterior, se encuentran los valores relativos a un progreso en la concepción de los servicios y productos como resultado del trabajo en equipo, y no de índole individual; además del desarrollo de prácticas encaminadas a compartir y socializar el conocimiento. Estos elementos en su expresión se encuentran respaldados por las características del estilo de dirección predominante en organización cuya filosofía está orientada hacia la inclusión y participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Por otro lado, también se evidenciaron mejoras relativas a la dimensión Tecnológica y a la dimensión Relacional. En el caso de la primera, se ha consolidado como una práctica organizacional la participación activa de los trabajadores en la elaboración y aprobación de la estrategia de la organización, aspecto que sin lugar a dudas contribuye a la comprensión y compromiso de los equipos de trabajo con los objetivos de la misma. Se han establecidos los procedimientos de trabajo y su control lo que contribuye a un mejor proceso de negociación con el cliente, una mayor satisfacción de los mismos con el servicio recibido así como un mejor desempeño de los especialistas implicados. En cuanto a la segunda, se perciben las buenas relaciones que se proyectan hacia el entorno de la organización fundamentalmente con los clientes y competidores, así como el impacto favorable que han tenido los servicios brindados en el desarrollo de diferentes organizaciones del territorio.

En cuanto al IGEG, según la prueba no paramétrica Wilcoxon, en la mayoría de los casos aumentó el IGEG, siendo el cambio significativo incluso a un nivel de significación de 0.01, dado al valor de probabilidad asociado al estadígrafo Z de  $0.001 < 0.01$ , tabla 5.

**Tabla 5.** Comportamiento de la efectividad grupal antes y después de aplicar el programa de intervención.

Comportamiento del IGEG	N	Rangos medios	Suma de rangos
IGEG antes - EGEG después	1a	5.00	5
Rangos negativos			
Rangos positivos	15b	8.73	131.00
Empates	0c	-	-
Total	16	-	-

El IGEG final se elevó a 4.25; este resultado evidencia el mejoramiento de la efectividad grupal de los equipos de trabajo a nivel organizacional.

## IV. DISCUSIÓN

La aplicación del procedimiento presentado constata la factibilidad y pertinencia de la evaluación del estado y mejora de los elementos culturales de la organización que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo, contribuyendo así a la comprensión del comportamiento de estas variables y su mejora.

Según los resultados obtenidos se observa que el indicador de la Dimensión Individual – Social es la que presenta mayor correlación y la única significativa con respecto a la efectividad grupal. Aunque los resultados de los equipos que integran la organización describen resultados diferentes en cuanto

al IGEG es posible intervenir e influir sobre un amplio número de variables culturales que favorezcan el mejoramiento del mismo.

El análisis particular de cada equipo de trabajo es el eje que orienta el programa de entrenamiento para la elevación de la competencia trabajo en equipo y el programa de intervención lo cual permite trazar estrategias que tributan al mejoramiento de los aspectos culturales que inciden desfavorablemente en la efectividad grupal. Por otro lado, además de garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos, implican planes de acción y sistemas de retroalimentación a través de acciones de control y seguimiento para la toma de decisiones y reajustes pertinentes.

## V. CONCLUSIONES

Las conclusiones que se derivan de este estudio son las siguientes:

1. El procedimiento presentado constituye una propuesta de valor en el orden teórico y práctico al contribuir a la evaluación de los elementos culturales que inciden en la efectividad de los equipos de trabajo, la relación que existe entre estas variables y cómo pueden ser abordadas en aras de mejorar su comportamiento.
2. Los elementos culturales identificados a partir de las dimensiones: Individual-Social, Tecnológica y Relacional influyen en la efectividad de los equipos de trabajo; siendo la primera la que muestra una correlación significativa, en el caso de estudio.
3. La determinación del IGEG contribuye a la evaluación del nivel de optimización de los equipos de trabajo en la realización de una actividad o meta y en consecuencia enfocar las estrategias que favorezcan el desarrollo individual y organizacional.
4. El programa de intervención diseñado favoreció al mejoramiento de los elementos culturales de la organización así como a la elevación del IGEG al ser concebido desde las necesidades de cambio identificadas en la organización y la implicación de los participantes. 🏠

## VI. REFERENCIAS

1. PÉREZ, T., «Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto», [tesis de doctorado], Villa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Departamento de Ingeniería Industrial, 2011.
2. ALHAMA, R., *Dimensión Social de la empresa. Esencia de las nuevas formas organizativas*, La Habana, Cuba, Editorial Ciencias Sociales, 2005, ISBN 959-06-0724-1.
3. CODINA, A.; DÍAZ, R.; DÍAZ, I., *La consultoría de organizaciones cubanas: experiencia y aprendizajes*, La Habana, Universidad de La Habana, 2011, ISBN 978-959-7211-12-9.
4. ALABART, Y., «Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional, en el sector empresarial cubano», [tesis de doctorado], La Habana Cuba, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2003.
5. HIGUITA, D.; LEAL, J., «Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización», *Revista Facultad de Ciencias Económicas* [en línea], 2010, vol. 18, no. 1, pp. 150-167 [consulta: 06-05-2011], ISSN 0121-6805. Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n1/v18n1a09.pdf>>
6. ROBBINS, S., *Fundamentos de comportamiento organizacional*, La Habana, Cuba, Editorial Pearson Prentice-Hall., 2009, ISBN. 978-6-07-442098-2.
7. GARCÍA, C., «Construcción de la cultura de calidad en un hospital público a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas», *University Psychol* [en línea], 2011, vol. 10, pp. 841-853 [consulta: 17-01-2012], ISSN 1657-9267. Disponible en: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672011000300016&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672011000300016&lng=es&nrm=iso)>
8. MENDES, J., «O que e cultura», [en línea], 2010, [consulta: 2012-06-09], Disponible en: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>>
9. SCHEIN, E., *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*, España, Editorial Plaza&Janés, 1988, ISBN 84-01-36107-9.
10. GALVEZ, E.; GARCÍA, D., *Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. Cuadernos de Administración* [en línea], 2011.

## EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD GRUPAL

- vol. 24, pp. 125-145. [consulta: 2012-12-2], ISSN 0120-3592. Disponible en: <http://132.248.9.34/hevila/Cuadernosdeadministracion/2011/vol24/no42/5.pdf>
11. LLAMA, L., «Desarrollo de roles en equipos de trabajo: un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico», [tesis de maestría], La Habana, Cuba, Universidad de La Habana, 2009.
  12. BAYONA, J., *El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Estudios Gerenciales* [en línea], 2012. vol. 28, pp. 121-132 [consulta: 2012-12-01], ISSN 0123-5923. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852007>
  13. OSCA, A.; GARCÍA, L., *El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. Psicothema* [en línea], 2010. vol. 22, pp. 137-142. [consulta:2011-09-13], ISSN 0214-9915. Disponible en: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3708>
  14. BLANCO, H.; CARBALLAL, E.; COLUMBIÉ, M., *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Folletos gerenciales* [en línea], 2008. 12 (7), pp 5-33. [consulta:2012-11-10], ISSN 1726-5851. Disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu/greenstone/collect/repo/import/repo/20100708/172658510807005.pdf>
  15. NOGUEIRA, D., *Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial*, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2004, ISBN 959-13-1192-3.
  16. STABLE, Y., «Gestión del conocimiento y el aprendizaje en organizaciones de información. Modelo y Metodología», en *Congreso Internacional de Información* La Habana, 2010, ISBN 978-959-234-076-3.
  17. HERNÁNDEZ, A., «Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero», [tesis de doctorado], Matanzas, Universidad Camilo Cienfuegos, Departamento de Ingeniería Industrial, 2010.
  18. MEDINA, A., *Estudio de la construcción de índices integrales para el apoyo al Control de Gestión Empresarial. EnfoqUTE* [en línea], 2011. vol. 2, pp. 1-39. [consulta:2012-11-02], ISSN 1390-6542. Disponible en: <http://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/index.php/revista/article/view/9>
  19. REAL, G., «Modelo y procedimientos para la intervención ergonómica en las camareras de piso del sector hotelero. Caso Varadero, Cuba», [tesis de doctorado], Matanzas, Universidad "Camilo Cienfuegos", Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas, 2011.