



**TRABAJO DE FINAL DE GRADO**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

**CÓMO MEDIR LA CULTURA DESDE RECURSOS HUMANOS: UNA PROPUESTA DE  
EVALUACIÓN**

**AUTORA: MÓNICA ORTIZ ESTEVE**

**TUTORA: ANA ISABEL MARQUÉS MARZAL**



**UNIVERSITAT  
JAUME I**

**CURSO ACADÉMICO 2016/17**



## Resumen

Este trabajo muestra la relación existente entre la cultura organizacional y la función de los recursos humanos dentro de una organización. Para ello, se hace una observación de la evolución que ha vivido dicho departamento a lo largo del tiempo. Por otro lado se hace una revisión del concepto de cultura, de los tipos que existen y de lo que supone para la empresa.

Con todo ello, se muestran los beneficios que supone la evaluación de la cultura, y se propone una guía para la evaluación de la misma desde el departamento de recursos humanos propio de la organización, así como un modelo de cuestionario para ello.

**Palabras clave:** cultura organizacional, recursos humanos, organización, evaluación, cuestionario.

## Summary

This document shows the relationship between organizational culture and the role of human resources within an organization. Reason of It We made an observation which is made of the evolution that has lived this department long time. To other hand we made a review of the concept of culture, the types that exist and what it means for the company.

With all of this finally we can see the benefits gave the evaluations of the culture and from the department of human resources can propose a guide for the evaluation and also as well a questionnaire model for this.

**Key words:** organizational culture, human resources, organization, evaluation, questionnaire.



## ÍNDICE

1. Introducción.....	6
2. Evolución de los recursos humanos dentro de las organizaciones .....	7
2.1 Prácticas iniciales .....	7
2.2 Nuevo enfoque: gestión estratégica .....	8
3. La cultura organizacional.....	11
3.1 Definición de cultura.....	11
3.2 Cultura y cambio .....	14
3.3 Tipos de cultura organizacional.....	15
4. La gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional .....	18
4.1 Importancia de su relación .....	18
4.2 Beneficios de evaluar la cultura.....	21
5. Marco metodológico .....	22
6. Propuesta: Fases para la evaluación de la cultura desde el área de recursos humanos .....	23
I. Definición de objetivos y dimensiones a evaluar .....	23
II. Elaboración de una propuesta para la dirección.....	24
III. Comunicación a los miembros de la organización .....	24
IV. Metodología. Propuesta: Cuestionario de evaluación cultural .....	24
V. Pase de cuestionario.....	33
VI. Análisis de datos obtenidos y evaluación de resultados.....	33
VII. Redacción de un informe con conclusiones para la alta dirección.....	33
VIII. Aplicación de modificaciones y elaboración de un plan de seguimiento.....	33
7. Conclusiones .....	34
8. Bibliografía .....	36
Anexos .....	39
Anexo 1. Explicación y modelo del Cuestionario OCAI.....	39
Anexo 2. Explicación del Cuestionario de cultura y clima de la empresa castellonense multinacional .....	44

## 1. Introducción

Existe una frase de Kaith Davies que dice: “*Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son siempre singulares*”. Frase, que invita a la reflexión.

Efectivamente, cada organización posee una serie de valores y elementos que definen su ADN y que, en definitiva, las diferencian de todas las demás. Diferenciación que, finalmente, puede convertirse en el elemento crucial para situar a una organización a un lado o al otro de la fina línea que separa el éxito del fracaso, más si cabe en un escenario macroeconómico de crisis como el actual, marcado por una fuerte globalización y una competencia feroz.

De ahí que, tal y como coinciden los principales autores en la materia, el estudio y análisis del ámbito interno de las organizaciones, como es la cultura organizacional, haya cobrado mayor importancia en los últimos años.

El objetivo general de este trabajo es ver el papel que juega la cultura organizacional como elemento estratégico para ayudar al departamento de recursos humanos a alinearse con las estrategias del negocio. Mostrar los beneficios que reporta a la gestión de los recursos humanos ser conocedora de la cultura de la organización a la que se pertenece. De forma más específica, se quiere mostrar la relación que une estos elementos de la organización, por lo que se proponen unas fases y un instrumento de evaluación que pueda ser utilizado desde el departamento de recursos humanos para evaluar la cultura.

Para ello, primero se mostrará la evolución que ha vivido el departamento o área de recursos humanos desde sus inicios hasta la actualidad. Se definirá el lugar que ha ocupado, así como la relevancia y significado de sus funciones, exponiendo la importancia que tiene que sea visto desde una mirada estratégica, como una fuente de ventaja competitiva sostenible dentro de las organizaciones.

A continuación, se abordará el concepto de cultura definiéndolo por distintos autores que han estudiado el tema. La cultura ha sido tratada desde muchas perspectivas y a pesar de la poca claridad y falta de consenso al respecto, todos sus investigadores están de acuerdo en la vital importancia que tiene esta dentro de una organización y en los muchos aspectos en los que influye dentro de ella. Por esta razón, y en relación al ámbito que va a ser tratado en este estudio, el de la gestión de los recursos humanos, se explicará la relación que guarda la cultura con los cambios organizacionales. También será necesario exponer los distintos tipos de cultura.

Por último, se explicarían los pasos a seguir para realizar una evaluación de la cultura, con la propuesta de un instrumento de medida, un cuestionario.

## **2. Evolución de los recursos humanos dentro de las organizaciones**

El papel de los recursos humanos dentro de la organización, ha cambiado mucho en los últimos años. Hay que señalar que vivimos una era que avanza y evoluciona a pasos agigantados, donde la competitividad y los cambios son necesarios para progresar, explicándose así las grandes transformaciones que están afectando a las organizaciones. Además, en un escenario como el actual donde las personas se han convertido en uno de los bienes más preciados de la organización, pasando de ser consideradas como recursos temporales y sustituibles a una ventaja competitiva, esta área ha cobrado vital importancia para el funcionamiento y la consecución exitosa de sus objetivos.

El departamento o área de recursos humanos es conocido por ser el encargado de administrar al conjunto de personas que constituyen una organización. Este departamento no ha tenido siempre las mismas funciones.

### **2.1 Prácticas iniciales**

Revisando los estudios realizados sobre el tema, la primera etapa de esta función se remonta a principios del siglo pasado, donde se le conocía como dirección o administración de personal. Las tareas y funciones eran rutinarias, burocráticas y administrativas, relacionadas con la remuneración, los horarios, el ausentismo y la vigilancia de las normas básicamente. También era conocida en algunas organizaciones como administración de relaciones laborales o industriales. (Chiavenato 2006)

Es a partir de los años setenta cuando comienza a extenderse el término de Dirección o Administración de Recursos Humanos, paralelamente al aumento de las empresas de servicios y de los trabajadores del conocimiento. Desde los años setenta y ochenta este departamento ha evolucionado constantemente y ha ido introduciendo nuevas tareas como la formación, contratación y empleo, y sobre todo desarrollo organizacional. En este nuevo panorama ya se comienza a ver a los empleados como un activo al que hay que dar más valor dentro de la organización.

No es hasta los años noventa, cuando se origina el gran cambio en la función de esta área o departamento, en base a la creencia de que sus prácticas crean una ventaja

competitiva y diferenciadora si se alinean con la estrategia de la organización favoreciendo así a una mayor eficacia. Esta etapa desencadenó la optimización de las habilidades y el talento de los empleados. Por tanto, el nombre que recibe a partir de este momento es el de Gestión estratégica de Recursos Humanos, aunque en función de cada país y de la cultura organizativa, y por tanto de la concepción de este departamento dentro de cada organización, su denominación varía y evoluciona de una forma u otra. Por ejemplo, en países anglosajones se habla del área de “People Management” y en países de América o Latinoamérica del término “Talento Humano”

Pero ciertamente, no es el cambio de nombre o terminación que se le dé, sino el cambio en las funciones y tareas que atañen al departamento lo que verdaderamente importa y es trascendente en la cuestión.

## **2.2 Nuevo enfoque: gestión estratégica**

El vínculo que se estableció entre la estrategia organizacional y los recursos humanos fue el origen de la gerencia estratégica de los recursos humanos y dio lugar a la alineación y coordinación de las prácticas de ambas funciones integrando las de los recursos humanos en el desempeño de la organización (Delery y Doty, 1996; Wright y Boswell, 2002; Wright y McMahan, 1992)

Desde el nuevo enfoque estratégico, las organizaciones se han centrado en buscar y definir prácticas de gestión que creen ventaja competitiva a través de su personal, evolucionando los estándares tradicionales propios de esta dirección hacia los objetivos estratégicos generales. (Lattman y García Echevarría, 1992; Bailey, 1993; Delany y Huselid, 1996; Ichmiowski, C. et al., 1996 y Colbert, 2004).

Las prácticas iniciales estaban centradas en aspectos como:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento
- Sistemas formales de comunicación
- Diseño de puestos
- Participación
- Evaluación del desempeño
- Etc.

Las nuevas prácticas están más relacionadas con procesos y dirección de personas más allá del control como (Brewster, 1995):

- Trabajo flexible



- Círculos de calidad
- Enriquecimiento del trabajo
- Habilidades participativas

En resumen, se ha pasado de un enfoque administrativo y transaccional, a uno más alineado con la estrategia y afín a las relaciones interpersonales en base a unos valores, una visión y una misión compartidas por todos.

Ulrich (1997), propone un modelo de múltiples roles para el management de recursos humanos. Plantea que para crear valor y obtener resultados, deben centrarse en la definición de las contribuciones que puede producir su trabajo. Estipula cuatro roles clave, que deben hacerse para hacer realidad su sociedad de negocios.

**Figura 1. Modelo de múltiples roles para el management de recursos humanos de Ulrich, D.**



Fuente: elaboración propia adaptado de Ulrich, D. (1997)

**Management de recursos humanos estratégicos.** Este rol estratégico se preocupa de alinear las prácticas y estrategias de recursos humanos con las de la organización para obtener el éxito. El autor hace un comparación metafórica del rol con un “socio estratégico”, cuyo papel es el de participar en los procesos para

definir la estrategia empresarial, haciéndose preguntas que lleven la estrategia a la acción y diseñando prácticas para que esto suceda.

**Management de la transformación y el cambio.** El rol responsable de la infraestructura corporativa debe asegurar que los procesos de organización que le son propios, es decir sus funciones tradicionales, sean diseñados y funcionen de forma correcta y eficiente. Deben crear dicha infraestructura comprobando y mejorando de forma continua los procesos. La metáfora para este rol es la de “experto administrativo”, y para ser efectivo como tal, se deben emprender actividades originen un continuo rediseño de los procesos que administran.

**Management de la infraestructura.** El rol de contribución supone que los profesionales de esta área deben involucrarse en los problemas, preocupaciones y necesidades cotidianas de sus trabajadores. Los aportes relativos a esta gestión son una mayor dedicación y competencia de los empleados. En este caso, utiliza la metáfora de “adalides de los empleados”, que deben invertir tiempo en la relación personal con los empleados, principalmente con actividades de escucha, respuesta y aporte de recursos frente a sus requerimientos cambiantes.

**Management de la contribución de los empleados.** Este rol es clave, y el que más nos interesa en el tema que nos atañe, la cultura. Conduce a la transformación y al cambio, pudiendo generar valor a una organización. La transformación supone cambios importantes en la cultura organizacional. Como profesionales de este rol debe conducirse la transformación y ser guardianes y catalizadores, a la vez, de la cultura de la empresa. Tienen una doble labor, ayudar a la organización en la identificación, implementación y administración de los procesos para el cambio, y a los empleados a adaptarse a la nueva cultura, renunciando a lo anterior. Como “agentes de cambio” metafóricamente, las tareas que deben realizar son las de reconocer, encajar y resolver problemas, crear relaciones de confianza y llevar a cabo planes de acción.

Este autor propone un modelo que engloba distintos enfoques de las actividades o funciones propias de los recursos humanos, teniendo en cuenta tanto la parte más administrativa como la estratégica, comentadas en párrafos anteriores.

La cuestión que se plantea presenta soluciones muy distintas dependiendo del autor que se analice u observando el método utilizado por cada empresa para gestionar este departamento. Pero está claro que tanto manteniendo, como prescindiendo/externalizando la parte de las funciones que compete a tareas

administrativas, la gestión estratégica de los recursos humanos alineada con las estrategias del negocio, es fundamental para un funcionamiento organizacional que pueda prospera y tener éxito de cara al futuro.

### **3. La cultura organizacional**

#### **3.1 Definición de cultura**

En los estudios realizados en búsqueda de la comprensión de las complejidades de las organizaciones, y desde una mirada profunda, apareció el concepto de cultura organizacional. Este concepto ha sido estudiado por multitud de autores destacados, existiendo así tantas definiciones del mismo, como investigadores la han abordado.

La cultura ha sido presentada desde muchos puntos de vista, creando así ambigüedad y confusión respecto al tema, pero no está demostrado que de todos ellos sean unos mejores o más validos que otros. Es por la falta de consenso, que el criterio sobre la validación de un enfoque u otro, o la elección de los métodos y herramientas para el estudio de la cultura organizacional, queda a elección del investigador.

A continuación se presentan algunas definiciones realizadas por autores destacados en el tema.

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

“La cultura comprende una serie de valores, conocimientos y percepciones comunes, pero también y sobre todo, hipótesis fundamentales...Representa los conocimientos de partida para actuar, analizar y decidir. Los miembros de la organización no siempre perciben el sentido de la hipótesis: las consideran como verdades primarias” **Thévenet (1992, 27)**.

“La cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones” **Allaire y Firsirotu (1992)**.

"la cultura es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra" **Hofstede (1990)**.

"Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia" **Denison (1990)**.

"Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión" **Rousseau (1993)**.

La cultura corporativa "es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación" **Pettigrew (1979, 574)**.

"La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia" **Ouchi (1982,49)**.

"Sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)" **Uttal (1983)**.

"Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento" **Kroeber y Kluckhohn (1952)**.

"Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio". **Barney (1986)**

"La cultura está formada por "representaciones de una realidad compartida" y que "la visión representada de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones" **Morgan (1990, 118)**.

"La cultura organizativa caracteriza pues el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizativa es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y el presente de su estrategia" **Leal Millan (1991,19)**.

"La cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a los largo de un periodo de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente" **Koontz y Wehrich (1991, 218)**.

"El conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y relacionados con cliente, proveedores y entorno" **Llopis (1992,367)**.

"Sistema de valores, transmitido por símbolos, más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante y relacionado con el entorno" **Garmendia y Parra Luna, (1993, 145)**.

"Pegamento que sostiene a una organización junta" **Dahler-Larsen (1994)**.

"Sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión" **Pariente (2001)**.

Haciendo una revisión, a pesar de las diferencias entre los investigadores, la mayoría coinciden en la existencia de elementos comunes, variando su función e importancia como parte de la cultura. Además, afirman la directa relación de la cultura con los miembros de la organización, así como con sus comportamientos. Por tanto, la cultura se basa en las siguientes premisas:

1. La cultura organizacional está asociada de forma relevante al resultado del trabajo

2. Las particularidades específicas de la cultura de cada organización, son las que explican dicha asociación.

3. Con el cambio de una cultura y/o las características y particularidades que la caracterizan, se pueden cambiar también los resultados de trabajo de una organización.

### **3.2 Cultura y cambio**

La cultura organizacional es algo sustancial para el triunfo de una organización, indistintamente de sus intenciones y objetivos. De primeras, ofrece a sus miembros una identidad y una visión de la empresa. Las organizaciones que tienen una cultura muy especificada y delimitada, y que trabajan mucho sobre ella, normalmente consiguen la duración de sus empleados, ya que estos se sienten identificados tanto con la cultura como con la organización. A su vez, son relativamente estables y cambian de forma muy lenta, a excepción de crisis profundas, cambios de dueños o fusiones (Alles, M. 2007).

Hace unos años, la cultura era algo implícito y casi impensable en las organizaciones, pero con el paso de los años y todos los cambios que estos han traído consigo, la cultura se ha ido trabajando y también explicando a los empleados. Actualmente, ha pasado a formar parte de las preocupaciones de los trabajadores, lo que la convierte en un pilar fundamental para las organizaciones y en un elemento fundamental ante un cambio organizacional.

La cultura, supone un reto tanto si se quiere cambiar la misma propiamente, como si se quiere producir un cambio organizacional, porque en ambos casos habrá que producir cambios profundos en las personas y en la estructura. Como se ha comentado anteriormente, es un reto difícil por su naturaleza estable. Realmente el cambio de cultura supone un cambio en las personas y generalmente la primera reacción ante una situación de cambio es de rechazo y negatividad o simplemente de miedo a lo desconocido. Si esto se traslada a la cultura dentro de una organización, ocurre lo mismo.

Por tanto, la respuesta a la pregunta ¿puede producirse un cambio de cultura o modificaciones sobre la misma?, es sí. Pero, ciertamente, esto supone adentrarse en un proceso largo y difícil. Para ello es necesario conocer el tipo de cultura propio de la organización y los cambios que se quieren producir. En cuanto a metodología para averiguar la tipología, existen múltiples formas y modelos propuestos por los distintos

autores e investigadores del tema. Más adelante, se propone un modelo y los pasos a seguir frente a esta situación.

### **3.3 Tipos de cultura organizacional**

Como se comentaba anteriormente sobre la definición, el tema a tratar no reúne un consenso sobre que es el concepto, por lo que de igual forma ocurre con los tipos de cultura existentes.

Roger Harrison (Harvard Business Review) concreta cuatro tipos en base a los objetivos y los valores de la organización, que convergen en unas pautas concretas de cultura. El autor las define de la siguiente manera:

- Cultura orientada al poder, con la competitividad como principal objetivo y con valores que refuerzan la centralización del poder y el control de las personas
- Cultura orientada a la norma, basada en la seguridad y la estabilidad y cuyos valores están relacionados con el estricto cumplimiento de las normas, el orden de los procedimientos y la plena y total responsabilidad.
- Cultura orientada a los resultados, fundada en la eficacia y la optimización de los recursos y basada en valores orientados a la consecución clara y exitosa de los objetivos de la organización
- Cultura orientada a las personas, dirigida al desarrollo y la satisfacción de los miembros y empleados, con valores relacionados con el crecimiento y la realización del personal.

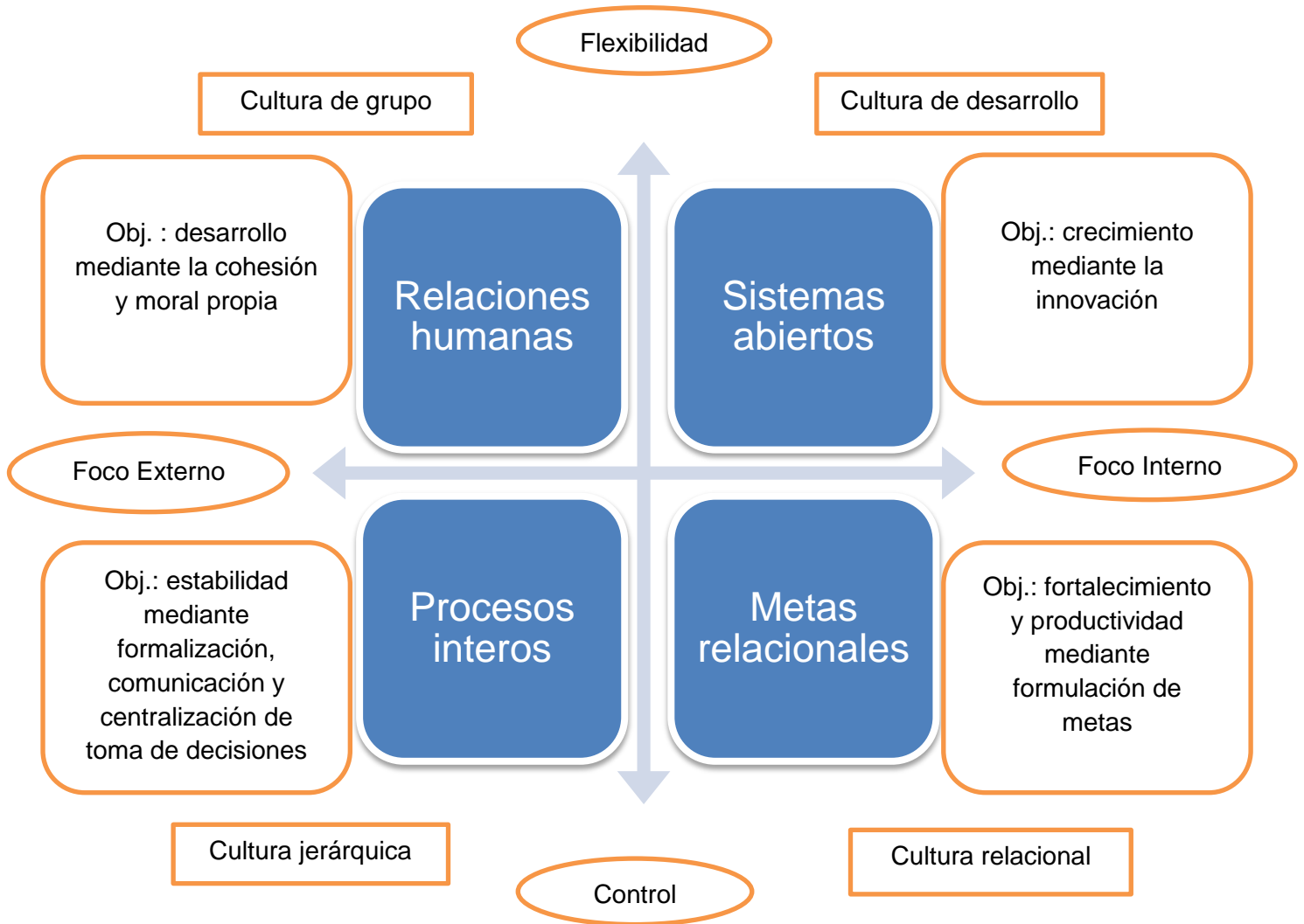
La identificación del tipo de cultura es muy importante para el diagnóstico de la misma, así como para luego desarrollar planes de acción que permitan realizar cambios en los aspectos deseados. Por otra parte es clave conocer la tipología si se quiere evaluar o hacer un diagnóstico de la cultura, ya que en función del tipo de cultura se deberán elegir unos parámetros o dimensiones específicas.

Por otra parte, se presenta el modelo de valores de Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983) formulado inicialmente para analizar la efectividad organizacional y posteriormente adaptado para medir la cultura (Quinn 1988). El modelo está compuesto por cuatro cuadrantes que identifican distintas tipologías. El primer cuadrante es el de Sistemas abiertos, con una cultura de desarrollo o adhocrática. El segundo es el de Mestas racionales, basado en una cultura de mercado o relacional. En el tercer cuadrante está la tipología orientada en los procesos internos, caracterizada por una cultura jerárquica. Por último, el cuadrante de los recursos humanos o relaciones humanas,

cuya cultura es de grupo y se caracteriza por la tradición, el compromiso, la confianza y la participación.

Howard (1998) evidenció que el modelo sirve para examinar por lo menos tres aspectos de la cultura como la descripción del contenido, identificar dimensiones para evaluar las similitudes y diferencias entre las culturas de distintas organizaciones y la provisión de herramientas de análisis.

**Figura 2. Modelo de Marco de Valores en Competencia**



Fuente: elaboración propia adaptado de Quinn y Rohrbaugh, 1983; Howard 1998

En la línea del modelo presentado anteriormente Cameron y Quinn (1999), plantean un modelo prestando una mejor y especial atención a algunos elementos configurativos como los siguientes: cómo se concibe la empresa, las personas y sus patrones de comportamiento, la gerencia y sus pautas de actuación, el estilo de dirección, los valores compartidos y el éxito empresarial. Del resultado de este



análisis multidimensional se desprende una de las mejores y más logradas caracterizaciones orientada a la explicación de los siguientes tipos de cultura:

- Cultura de clan. En esta cultura se premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso. Su nombre hace referencia a un tipo de organización familiar. Generalmente existe un alto grado de compromiso por parte de sus miembros, se da mucha importancia a la cohesión y la moral, así como se le concede un gran valor al beneficio a largo plazo del desarrollo del personal. Esta cultura se caracteriza por tener un ambiente amistoso para el trabajo, donde las personas están muy unidas y comparten mucho entre ellas. Los líderes son considerados como mentores, e incluso vistos como una figura paternalista que sabe llegar al interior más profundo de la organización. En este tipo de cultura las personas se unen por la lealtad y la tradición. Uno de los aspectos en el que basan su éxito es la satisfacción del cliente y la consideración de las personas.
- Cultura adhocrática, también conocida como cultura empresarial. Se caracteriza por ser altamente sensible a cambios drásticos y turbulentos. En este tipo de cultura se estimula la iniciativa individual y la libertad de pensamiento, por lo que las personas suelen ser creativas y toman decisiones arriesgadas. Se tiene una imagen de la organización como un lugar dinámico donde trabajar y de espíritu emprendedor. Habitualmente este tipo de organizaciones se sustenta con la prueba de nuevos productos o servicios, la innovación, el crecimiento constante y la adquisición de recursos nuevos y diferentes. El éxito es significado de tener ganancias importantes por la venta de nuevos servicios siendo líderes en su área de mercado.
- Cultura de mercado. Orientada más al entorno, que a sus asuntos internos. Sus objetivos se fijan en generar ventajas competitivas, mediante las transacciones con otros mercados o grupos de interés. Una de sus principales preocupaciones es la realización del trabajo bien hecho. El ambiente que se respira es de control. Sus empleados son competitivos y están dirigidos a los resultados. A la vez sus líderes son muy exigentes y competidores, manteniendo siempre las premisas de ganar con éxito y reputación de forma habitual. El éxito se define en términos de posicionamiento y participación de mercado.
- Cultura jerárquica. Considera que el lugar de trabajo tiene que estar estructurado y formalizado. La principal preocupación de sus líderes es el buen y eficaz funcionamiento así como la estabilidad y el alto control. Su máximo

interés se basa en coordinar y organizar de forma cohesionada con reglas y políticas dominantes. Estos ofrecen a sus empleados puestos de trabajo que sean seguros y previsibles, con recompensas como ascensos y aumentos de remuneración. Los empleados se rigen por procedimiento que les marcan lo que deben hacer. El éxito en este tipo de cultura se guía por entregas fidedignas, planificaciones adecuadas y bajos costes.

“Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras, definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización” (Cameron y Quinn 1999).

## **4. La gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional**

### **4.1 Importancia de su relación**

Una vez visto el papel que juegan los recursos humanos dentro de una organización y clarificado el concepto de cultura, se observa de forma más evidente la relación directa que existe entre ambos dentro de una empresa. El vínculo originario por el cual se relacionan estos elementos son, indiscutiblemente, las personas. Los valores y las normas por las que se rigen, es decir, la cultura, permite conocer la forma en que se comporta una organización, y esto es la base que utiliza un departamento de recursos humanos para su funcionamiento.

Resumiendo, en base a la revisión hecha en los capítulos anteriores sobre la literatura y los diferentes autores que la han abordado, se puede afirmar que hay una relación recíproca, y en los siguientes párrafos se mencionaran las premisas extraídas sobre dicha relación.

Los valores son los que definen la cultura corporativa, así como también los éxitos de los empleados. La esencia de esos valores y de la cultura que se tiene, es la que facilita una dirección común y marca las pautas para la responsabilidad diaria. En consecuencia, puede decirse que existe una relación directa y muy importante entre el equipo encargado de la gestión de las persona, y la cultura de la organización. La gestión de las personas en una organización debe ir estrechamente ligada con los valores predominantes dentro de ella. Tan importante es también, la consideración de

dicha gestión en el cambio estratégico de una organización para su éxito y su existencia en el futuro.

La cultura utilizada como una táctica, puede proporcionar la efectividad necesaria para que la situación o las condiciones de la organización mejoren. Por ello, es trascendental para esta área saber qué tipo de cultura predomina, para entender con mayor profundidad cuestiones como el tipo de liderazgo, los roles, el poder existente y la forma de comunicación, entre otras, necesarias para la optimización y el perfeccionamiento en la organización.

Asimismo, la tipología de la cultura influye en la gestión de los recursos humanos. Según la cultura que predomine, las prácticas y la gestión de las mismas, serán distintas para cada forma cultural. Ejemplo de ello es la correlación que tiene de forma relevante con el rendimiento, ya que dependiendo del tipo de cultura y de la fuerza que tenga la misma dentro de la organización, habrá unos niveles u otros de rendimiento.

Por otro lado, las funciones que le son atribuidas, también han de tenerse en consideración a la hora de crear y gestionar las estrategias de recursos humanos. Algunas de las funciones importantes a tener en cuenta son la proporción de identidad, la cohesión de los grupos, la determinación de sistemas de control, el origen de los criterios para la toma de decisiones y la influencia en la gestión de los procesos y proyectos.

Por su parte, la gestión de los recursos humanos también puede incidir sobre la cultura. No obstante a lo explicado anteriormente, si las prácticas puestas en marcha por el departamento influyen sobre los sujetos, esto repercutirá directamente en la cultura de la organización. Yeung et al. (1991), piensan que las prácticas de recursos humanos proporcionan forma, en un sentido colectivo, a la conciencia de los miembros organizacionales y desarrollan la cultura organizacional. Esto quiere decir, que en las organizaciones donde la cultura esté en proceso de creación o cambio, las propuestas de recursos humanos, afectaran al desarrollo de la misma, a la vez que al nivel de fuerza que adquiriera. Cuanto mayor sea el grado de compromiso y participación que se transmita y promueva, mayor será la fuerza que se genere, lo que producirá un menor control en líneas generales.

Una de las funciones más importantes que debe conseguir un departamento de recursos humanos es la implicación de todos sus empleados, mediante un visión

compartida, que forje la fuerza necesaria para que estos se movilicen e impliquen en los objetivos congeniando con la personalidad, el carácter, las necesidades, los procesos, y las normas y valores de la organización. Para conseguirlo, hay que ojear indudablemente la cultura. Schein (1988), afirma que muchas de las políticas de recursos humanos como los criterios de reclutamiento, de selección, de socialización, los sistemas de recompensa y sanción, así como prácticas puestas en marcha en busca de la colaboración e implicación, pueden causar efecto en la cultura.

En las actividades que competen a los recursos humanos se han ido observando cambios sustanciales respecto a las perspectivas desde las que se mira a este departamento. Desde un enfoque estratégico, se trata de englobar dentro de un mismo bloque las tareas que le son propias a esta área con la totalidad de las actividades fundamentales de la organización, contribuyendo de este modo a su efectividad y competencia. La intención de ello, es la de ayudar en la obtención de una cultura donde se utilice una nueva forma de pensar y de ver a la organización, así como de generar las actividades con predisposición a la creatividad, innovación y cambio. Es por eso que son los recursos humanos los que deben generar actitudes, habilidades, competencias y funciones que refuercen y mantengan en todos los miembros, desde operarios hasta altos cargos, el alto grado de compromiso que se necesita para obtener cambios y mejoras con éxito. Para ello debe actuar estratégicamente diseñando planes de acción que en el día a día actúen de forma directa sobre la cultura dirigiéndola hacia un cambio positivo para la organización.

Haciendo referencia a la evolución de los recursos humanos, ha sido ante las situaciones de cambio donde el departamento, así como su gestión, han adquirido importancia, es decir, un rol fundamental en el proceso de transformación de una organización. No hay que olvidar que, los cambios en las organizaciones son procesos largos, costosos y difíciles, y para afrontarlos es necesario contar con herramientas estratégicas. Una de ellas es la cultura, que utilizada de forma adecuada, puede serle útil a las personas ayudando a combatir los miedos, la incertidumbre y el rechazo que ello genera. Es imprescindible, ante una situación de cambio, la comunicación. Aquí es donde entra en juego el equipo de recursos humanos, porque la transmisión de los valores y las creencias mediante una comunicación efectiva y clara, marca la diferencia entre una vivencia de cambio desastrosa y negativa, y una vivencia positiva.

En conclusión, la influencia es mutua, ya que las prácticas refuerzan y afectan a la cultura a través de la información y los comportamientos que se inducen, pero a su vez, para que estas prácticas tengan efectividad y se retengan a largo plazo deben

encajar con la cultura existente o que se quiere formar. Es decir, existe una vinculación recíproca entre estos elementos que, si se sabe ver y gestionar, puede proporcionar un valor añadido como ayuda para las organizaciones ante el entorno tan cambiante en el que se crean y desenvuelven, pero si por el contrario no se tiene en cuenta, puede desencadenar en una limitación por parte de la cultura hacia las prácticas de recursos humanos, impidiendo que avancen y evolucionen con el tiempo.

## **4.2 Beneficios de evaluar la cultura**

En base a lo explicado anteriormente sobre la cultura, puede decirse que esta es el reflejo de las actuaciones y funcionamiento de la organización, mostrada a través de la estructura, las estrategias, los sistemas y los procesos. En un panorama como el actual donde las organizaciones deben adaptarse a las exigencias del entorno para sobrevivir y prosperar, es valioso conocer el tipo de cultura organizacional para tener identificados los valores, creencias y normas que influyen y predominan sobre los empleados y sus comportamientos, así como para obtener los logros deseados y objetivos fijados. La cultura organizacional aporta identidad, integración, satisfacción y productividad.

Por tanto, la cultura debe aprovecharse como una herramienta eficaz para interpretar la vida y el comportamiento en la organización. De esta forma pueden entenderse procesos de cambio, adaptación o incluso declive, ayudando a que la organización pueda tomar decisiones para intervenir y no llegar a un punto negativo. Hay que darle el valor que le corresponde, ya que supone un elemento muy ligado al entorno tan cambiante en el que conviven las empresas actualmente.

A continuación se resumen los principales beneficios por los que es importante medir y evaluar la cultura:

- Identificar la fortaleza de la cultura organizacional y conocer como la perciben sus miembros.
- Frente a obstáculos referentes a la cultura, permite a los directivos obtener información para planificar e implantar cambios y modificaciones.
- Reconocer las variables de la cultura que impiden el logro de la misión, visión y otras metas.
- Anticipa u ofrece a la dirección información sobre las opiniones, dudas y disconformidades que tienen los empleados.

- Demuestra el grado de identificación de los empleados con su cultura.
- Revela aquellos aspectos específicos que le son propios, que están ligados con los objetivos generales de la organización, que funcionan apropiadamente.
- Los resultados muestran al equipo directivo información sobre la relación de las variables que forman la cultura, con la que puede reforzar aquellas que ayudan a lograr los objetivos marcados.
- Las deducciones recogidas permiten analizar las necesidades que precisa la organización, para así poder ofrecer soluciones concretas.

## **5. Marco metodológico**

El objetivo de esta investigación es conocer y analizar en el contexto concreto de la organización, las investigaciones y estudios literarios y de casos de la cultura, a través de la revisión bibliográfica. El enfoque utilizado ha sido cualitativo puesto que se ha utilizado la recolección de datos basada en las perspectivas y estudios de los gurús e investigadores de cultura organizacional, de una forma no numérica.

Esta perspectiva se caracteriza por la no utilización de reglas de procedimiento, es decir, no se ha detallado anticipadamente como iban a ser recogidos los datos; las pautas y los problemas principales del trabajo, han ido produciéndose durante el propio proceso de búsqueda de la información. Se ajusta a la comprensión, desde una observación holista y no generalizable, de forma naturalista y sin control. Así pues, los datos que se obtienen son más ricos y profundos (Hernández et al., 2010)

Los métodos que han sido utilizados para la generación de datos son sensibles al contexto social en el cual los datos obtenidos tienen su origen, y se han orientado al estudio de fenómenos propios de las organizaciones.

Por tanto esta es una investigación exploratoria, inductiva y descriptiva, con naturaleza flexible y evolutiva, a la cual pueden introducirse hallazgos que no han sido previstos, y donde en un futuro puede aumentarse la profundidad del estudio, aumentando así la calidad del mismo.

## **6. Propuesta: Fases para la evaluación de la cultura desde el área de recursos humanos**

El objeto de estudio de este trabajo es la importante relación entre la cultura y la labor de los recursos humanos, dentro de una organización. Hasta el momento, la mayor parte de estudios e investigaciones realizadas sobre la medición de la cultura la relacionan con variables como la orientación a las tareas o a las personas, el liderazgo, el clima laboral o la calidad. A continuación, se propone una forma de estudio para poder realizar la evaluación de la cultura desde el equipo de recursos humanos, sin necesidad de contratación de agentes externos, que les aporte información útil para ser empleada en las prácticas y políticas estratégicas que le son propias. Para ello, se proponen distintas fases a seguir desde el inicio hasta el final de la medición, proponiendo también, una herramienta como instrumento de medición: el cuestionario.

Las fases que se exponen a continuación, componen el estudio de la cultura organizacional y dependerán siempre de las propias necesidades que tenga la organización. Seguidamente, se detallará un posible guión para realizar el estudio de la cultura organizacional desde el departamento de recursos humanos.

Fases:

- I. Definición de objetivos y dimensiones a evaluar
- II. Elaboración de una propuesta para la dirección
- III. Comunicación a los miembros de la organización
- IV. Metodología: Propuesta de un cuestionario para evaluar la cultura
- V. Pase de cuestionario
- VI. Análisis de datos obtenidos y evaluación de resultados
- VII. Redacción de un informe con conclusiones para la alta dirección
- VIII. Aplicación de modificaciones y elaboración de un plan de seguimiento

### **I. Definición de objetivos y dimensiones a evaluar**

La primera acción es la definición de unos objetivos. Como departamento de recursos humanos, se debe redactar detalladamente los motivos por los cuales se cree que es necesario llevar a cabo la evaluación de la cultura. Los principales motivos por los que se suele realizar la medición son para conocer e identificar qué tipo de cultura se posee, para producir mejoras en la misma que afecten de manera positiva al desarrollo de la organización, o porque se intuye la necesidad de un cambio organizacional, y por

tanto cultural, completo. El siguiente paso, es indicar de forma más específica, los cambios o modelaciones que se quieren conseguir. Para ello se elegirán las dimensiones sobre las que se quiere trabajar.

Todo ello debe redactarse en un informe, que será entregado a la dirección como petición para que acepten la propuesta de la evaluación.

## **II. Elaboración de una propuesta para la dirección**

Como cualquier práctica o proyecto que se desea realizar, es necesaria la aprobación de la alta dirección, puesto que supone un coste e inversión de tiempo, por mínimo que sea.

Se entregará el informe explicando, los motivos por los cuales se cree que es necesaria la evaluación, así como la importancia de su colaboración y compromiso. La participación de la alta dirección es fundamental en las fases del estudio, para que esta necesidad sea transmitida al resto de la organización y los empleados se impliquen y ayuden de la mayor forma posible.

## **III. Comunicación a los miembros de la organización**

Se comunicará a nivel interno la realización del estudio a través de la vía que mejor se adapte al tamaño y a las necesidades de la empresa, animando a la participación de los empleados en el mismo.

Es importante que el equipo tenga el conocimiento de los temas principales que necesitan ser solucionados y que afectan al personal.

## **IV. Metodología. Propuesta: Cuestionario de evaluación cultural**

La cultura es un elemento de la organización muy complicado, formado a su vez, por sistemas muy complejos. Por tanto, es aconsejable realizar estudios de tipo mixto, utilizando metodología cualitativa y cuantitativa. Pero en este trabajo, se propone la evaluación desde un departamento propio de la organización, recursos humanos, por tanto las técnicas cualitativas como pueden ser la observación, las entrevistas guiadas, etc. se obviarán ya que toda esa información previa ya se conoce.

La metodología propuesta será la cuantitativa, a través del cuestionario. La elección de este método se basa en la pretensión de conseguir información estratégica que ayude



al departamento a mejorar la alineación de las prácticas y políticas con los valores y las creencias que quiere transmitir la gerencia sobre organización. Con este tipo de investigación se obtendrán resultados objetivos, mediante una medición controlada (Hernández et al., 2010), sobre la situación concreta y particular de la organización, sin olvidar que los resultados hacen referencia al momento actual, en el que se realiza el cuestionario (Hernández et al., 2010).

La muestra estaría compuesta por los empleados y la gerencia teniendo en cuenta que debería ser un número significativo de individuos. Se aconseja que sea el mayor número posible de empleados, ya que esto dará lugar a un error de margen menor.

Para la realización del cuestionario se ha realizado una revisión bibliográfica sobre los distintos métodos existentes para la evaluación de la cultura, destacando y eligiendo como referencia el cuestionario OCAI y un cuestionario de evaluación de la cultura, propio, de una empresa real. Es una empresa de la zona de Castellón, multinacional. Por petición de la misma no es posible mostrar el nombre.

### **Elaboración del cuestionario**

El cuestionario que se propone es un estudio no experimental<sup>1</sup>, de tipo transeccional<sup>2</sup> ya que recoge datos del momento en el que se realiza. La intención es conocer la incidencia que tienen las variables que se quieren evaluar y la correlación que puede existir entre ellas. Por lo tanto, es un estudio descriptivo, que se realiza a un grupo de personas para obtener una información (Hernández et al., 2010).

El objetivo que persigue, es hacer conocida a la empresa de la caracterización de su cultura corporativa. Para la realización del mismo, se ha partido de la respuesta a una serie de preguntas referentes a las empresas en las que he realizado las prácticas, y que han enfocado la dirección del estudio, ¿la cultura que quiere transmitirse se ajusta a las creencias, los valores y las actitudes con las que se trabaja día a día?, ¿puede observarse a simple vista, la falta de cambios inminentes respecto a la relación existente entre la cultura y la estrategia?, ¿dónde poner el foco de trabajo como departamento de recursos humanos?

---

<sup>1</sup> “Investigación no experimental: estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al., 2010).

<sup>2</sup> “Diseños transeccionales: investigaciones que recopilan datos en un momento único. Como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010).

### Dimensiones seleccionadas

Inicialmente, se ha procedido a la elección de las dimensiones a tratar. En base a los estudios realizados sobre recursos humanos, la vivencia experimentada en las prácticas y a las investigaciones hechas sobre cultura, los ítems seleccionados son: el ambiente, la comunicación, la gestión del mando y la orientación estratégica.

La elección específica de estas dimensiones tiene su porqué en la creencia de que si se quiere alinear, de forma estratégica, las necesidades de la organización con el desempeño de los empleados, será necesario poner el foco en aspectos clave.

Por su parte, el **ambiente** condiciona el contexto en el que se desenvuelven los empleados. Es por ello, que ser conocedor del ambiente existente, proporcionará información característica de la cultura, que facilitará la visión de acciones estratégicas futuras, así como, de necesidades de cambio. De igual manera, la **comunicación** es determinante para que cualquier proceso funcione y tenga éxito, teniendo en cuenta que son las personas las que los llevan a cabo. Con la evaluación de ésta podrán observarse debilidades o faltas en los procesos y/o canales de comunicación, a los que se podrán aportar soluciones. De esta forma se ayuda a la obtención de una cultura que se ajuste en la medida de lo posible a los valores que quiere transmitir la empresa. Por otra parte, la **gestión del mando** es otro de los factores clave para obtener un buen desempeño de los empleados. Además, condiciona de forma relevante la satisfacción y bienestar que puede sentir un trabajador a la hora de realizar su trabajo, afectando esto a la motivación, eficacia, eficiencia, entre otros aspectos. Los resultados que se obtengan de dicha evaluación demostrarán si el estilo de gestión empleado es el que desea la empresa y, si es el que funciona para la misma. Por último, la evaluación del **enfoque estratégico** se realiza para observar, donde pone la organización, el énfasis principal que guía sus actividades. Componente clave de la cultura, que caracteriza a la organización.

### Cuestionarios referentes

En segundo lugar, se ha establecido el modelo de cuestionario que se propone. En relación con el modelo, y el tipo de culturas explicadas anteriormente en el marco conceptual, se ha utilizado como referente el cuestionario OCAI (ver Anexo1)<sup>3</sup>, basado en el Modelo de Marco de Valores en Competencia de Cameron & Freeman (1991),

---

<sup>3</sup>Anexo 1. Explicación y modelo del Cuestionario OCAI

Cameron & Quinn (1999); y el cuestionario de evaluación de cultura y clima (ver anexo 2)<sup>4</sup> de una empresa castellanense multinacional, que ha elaborado su propio equipo de gestión de personas. Por petición de la empresa no se puede mostrar el nombre de la misma.

La elección del cuestionario OCAI como referente para la elaboración de una nueva propuesta, ha sido en base a la definición clara que hace de cuatro tipos de cultura, que permiten identificar características fáciles de observar en el día a día de una organización. De este instrumento se han escogido dos dimensiones iguales, que se han considerado clave para el propósito principal del cuestionario propuesto. El ítem de “características dominantes”, que ha sido nombrado como ambiente, y el ítem “énfasis estratégico”, que ha sido renombrado como enfoque estratégico. Por otro lado, el estilo de culturas que se definen en el OCAI, también ha sido utilizado para definir las culturas que pueden observarse como respuesta el cuestionario que se propone.

En cuanto al cuestionario prestado por la empresa multinacional, se han tomado como referentes las dimensiones de comunicación interna y gestión del mando. También ha servido como guía el estilo de medición de las respuestas, la escala de Likert. Este tipo de cuestionario no es de utilización general, a diferencia del OCAI. Es un cuestionario elaborado por la propia empresa, y sus preguntas se ajustan mucho a necesidades y aspectos que quiere conocer la empresa sobre ella misma.

Por tanto, para la elaboración de la propuesta de un nuevo cuestionario, se han escogido aquellos elementos y formatos que se creían más convenientes de los dos modelos comentados anteriormente. Todo ello, con la vista puesta en el objetivo de medir las dimensiones de la cultura, que se han considerado clave para que el departamento de recursos humanos las pueda utilizar de forma estratégica en las funciones que le son propias.

### Estructura

A continuación de revisar los distintos instrumentos de evaluación de cultura, y de la elección de las variables mencionada en líneas anteriores, se procede a elaborar la estructura.

---

<sup>4</sup> Anexo 2. Explicación del Cuestionario de cultura y clima de la empresa castellanense multinacional

El tipo de preguntas elegidas son cerradas, principalmente por la simplicidad y facilidad para responder. De forma más específica, el tipo de preguntas seleccionadas son cerradas ordinales, ya que excluyen y ordenan las respuestas por intensidad. Estas preguntas suponen un esfuerzo mínimo para los encuestados ya que no tienen que redactar sus pensamientos, sólo deben seleccionar la alternativa que consideren que más se aproxima a sus percepciones. Pero, este tipo de alternativa presenta algunos inconvenientes, básicamente referentes a la limitación de respuesta, ya que el encuestado puede verse forzado a contestar sin que la respuesta se corresponda exactamente a su postura. Por este motivo, se realizará una pregunta abierta sobre opiniones y sugerencias al final de cada dimensión.

La escala utilizada para las respuestas es de tipo Likert. Nada de acuerdo, Poco de acuerdo, De acuerdo, Muy de acuerdo. Este tipo de escala servirá para evaluar y conocer el grado de conformidad de los empleados hacia las preguntas realizadas sobre las dimensiones que se quieren evaluar de la cultura.

#### Redacción de las preguntas

Para la redacción de las preguntas se han utilizado como modelo las elaboradas en los cuestionarios ya validados. Se ha modificado y ajustado el texto de algunas, en congruencia con lo que se pretende evaluar. De esta forma, el resultado es el siguiente:

##### **Ambiente**

1. La organización tiene un ambiente familiar. Las personas disfrutan de la compañía de los demás.
2. La organización posee un ambiente dinámico y emprendedor. A las personas les gusta tomar riesgos.
3. La organización se administra por un ambiente orientado a los resultados. La principal preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.
4. La organización se rige por un ambiente estructurado y controlado. Los procedimientos y las normas son los que dicen a las personas como deben actuar.

### **Enfoque estratégico**

1. La organización da importancia al desarrollo de las personas. Existe alto grado de confianza, apertura y participación.
2. La organización da mayor importancia a la adquisición de nuevos recursos y desafíos. Se valora la innovación y la búsqueda de oportunidades.
3. La organización da importancia a acciones competitivas y a ganar espacio en los mercados.
4. La organización da importancia a la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.

### **Comunicación interna**

1. Existen oportunidades para dar mis ideas y compartir sugerencias.
2. El uso de herramientas tecnológicas favorece una comunicación fluida en mi área de trabajo.
3. La comunicación entre/con mis compañeros permite el desarrollo de buenas relaciones profesionales.
4. La información que recibo es suficiente y útil.

### **Gestión del mando**

1. A nivel personal, mi responsable y yo tenemos una relación cercana y agradable.
2. Mi responsable contribuye a mi desarrollo/crecimiento profesional.
3. Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.
4. Mi responsable únicamente se preocupa por el logro de los objetivos y el cumplimiento de las normas.

Las preguntas encabezadas por el número 1, caracterizan a una organización con un tipo de cultura cálida y familiar, donde las personas tienen un alto valor dentro de la misma. La comunicación es fluida y directa y recíproca de jefes a empleados. Se utiliza como herramienta estratégica para el buen funcionamiento de los procesos. La gestión del mando está orientada a las personas, así como a su desarrollo.

Las preguntas encabezadas por el 2 reflejan una cultura que se basa en la innovación y el emprendimiento. Las personas no tienen miedo a los cambios y a tomar proyectos nuevos que se salen de los habituales. Es por ello que le dan mayor importancia los recursos con los que pueden trabajar, y emprender nuevos proyectos, que a las

personas en sí mismas. Existe buena comunicación, pero se basa principalmente en el uso de nuevas tecnologías. La gestión del mando se fundamenta en un buen liderazgo, preocupado por el desarrollo de sus empleados. A diferencia de la cultura anterior, esta busca la superación en cuanto a conocimientos e innovaciones.

Las preguntas 3, reflejan una cultura con ambiente competitivo donde las personas quedan en un segundo plano frente a la posición y el espacio que se ocupe en el mercado. No se caracteriza en gran medida por el compañerismo. Lo importante es el éxito profesional, lo que produce ciertas dificultades en los procesos de la actividad. La comunicación presenta barreras, ya que las actitudes competitivas impiden la fluidez y la confianza, por tanto la información transmitida no suele llegar completa, a tiempo o de la forma que corresponde. La gestión del mando se caracteriza por la no preocupación de los empleados, sino más bien por el éxito de los procesos y la productividad.

Por último, la cultura 4 proyecta un ambiente rígido, estable y de control elevado. Lo más importante son los procedimientos y las normas, y las personas deben de regirse por ellos. Se valora altamente, la lealtad, el cumplimiento y el buen funcionamiento. La comunicación es totalmente vertical y descendente. Se caracteriza por la autoridad y centralización. La gestión del mando, se ocupa y preocupa básicamente por el cumplimiento de las normas y el control de la tarea.

#### Redacción de texto introductorio con instrucciones

Cuando ya han sido redactadas las preguntas que se quieren realizar, antes de estructurar totalmente el cuestionario, se ha redactado un texto introductorio para el mismo. En él se explica una breve descripción de la utilidad que tiene y de las instrucciones que deben de seguir para completarlo.

Una vez listas las partes del cuestionario, solo queda hacer el montaje y la estructura del mismo, para poder tener la plantilla que se pasará a los trabajadores.

De tal forma se muestra, a continuación, el resultado del cuestionario propuesto:

Fecha de realización:.....

Edad:.....

**Instrucciones**

Nos gustaría conocer tu opinión sobre algunos aspectos relacionados con la cultura de la organización. Los resultados obtenidos ayudarán a la empresa a conocer qué opinan sus empleados/as, para mejorar como empresa y ser un lugar mejor dónde trabajar.

EL CUESTIONARIO ES TOTALMENTE ANÓNIMO.

Para responder deberás indicar el grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones. Al final hay un apartado de comentarios para que puedas expresar abiertamente cualquier mejora o comentario que consideres oportuno.

Duración aproximada: 10 min.

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>Ambiente</b>				
La organización tiene un ambiente familiar. Las personas disfrutan de la compañía de los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización posee un ambiente dinámico y emprendedor. A las personas les gusta tomar riesgos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización se administra por un ambiente orientado a los resultados. La principal preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización se rige por un ambiente estructurado y controlado. Los procedimientos y las normas son los que dicen a las personas como deben actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

<b>Enfoque estratégico</b>				
La organización da importancia al desarrollo de las personas. Existe alto grado de confianza, apertura y participación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización da mayor importancia a la adquisición de nuevos recursos y desafíos. Se valora la innovación y la búsqueda de oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización da importancia a acciones competitivas y a ganar espacio en los mercados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización da importancia a la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

<b>Comunicación interna</b>				
Existen oportunidades para dar mis ideas y compartir sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El uso de herramientas tecnológicas favorece una comunicación fluida en mi área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comunicación entre/con mis compañeros permite el desarrollo de buenas relaciones profesionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información que recibo es suficiente y útil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Comentarios:*

<b>Gestión del mando</b>				
A nivel personal, mi responsable y yo tenemos una relación cercana y agradable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi responsable contribuye a mi desarrollo/crecimiento profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi responsable únicamente se preocupa por el logro de los objetivos y el cumplimiento de las normas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Comentarios:*

---



## **V. Pase de cuestionario**

El siguiente paso tras tener el cuestionario listo para uso, es hacérselo llegar a los trabajadores para que puedan realizarlo. Hay que tener en cuenta que la realización de los cuestionarios será de forma totalmente anónima y de este modo se asegura obtener resultados fiables. También hay que considerar el ambiente en el que se realice. El personal que participe tiene que sentirse cómodo y tranquilo en un ambiente agradable. Si no es posible se puede invitar a los miembros de la organización vía intranet o mail para que contesten a la encuesta de manera independiente.

Asimismo es importante realizar la encuesta en una fecha en la que ninguna variable pueda influir en los objetivos o resultados. Por ejemplo: Evaluación del desempeño, aumento salarial, etc.

## **VI. Análisis de datos obtenidos y evaluación de resultados**

Se utilizará la información suministrada por los empleados a través de las pruebas aplicadas, para identificar los distintos factores que afectan a la cultura y así poder obtener un perfil concreto de la organización.

A continuación se pasará a procesar los resultados del cuestionario y se realizará una interpretación y clasificación de los mismos, en distintas dimensiones que permitan la aplicación de medidas correctoras para la consecución del objetivo inicial de análisis.

## **VII. Redacción de un informe con conclusiones para la alta dirección**

A través de los resultados obtenidos y evaluados, se redactará un informe, que posteriormente será entregado a la Alta Dirección. En él se detallará los pasos realizados en la evaluación (y anteriormente descritos) y los planes de acción que se tendrían que establecer.

## **VIII. Aplicación de modificaciones y elaboración de un plan de seguimiento**

Se celebrará una reunión con la Dirección para exponer los puntos a mejorar y las propuestas de cambio óptimas.

Para cerrar el proceso de evaluación, se acordará un plan de seguimiento en el que se comprobará la efectividad de los planes de acción aplicados en el pasado. Además, se

fijará una fecha aproximada transcurrido el tiempo que se estime necesario, para realizar un nuevo pase de cuestionario y, de esta forma, seguir evaluando la cultura para detectar aquellas necesidades que requieran de cambios.

## **7. Conclusiones**

La evaluación de la cultura organizacional es cada vez más importante por la necesidad tanto de cambio, como de estabilidad frente a entorno externos demasiado turbulentos, como los que se están afrontando las organizaciones actualmente ante la situación de crisis.

Es por ello que tener un instrumento de diagnóstico para identificar las creencias y los valores culturales básicos, puede resultar una herramienta muy útil para la gestión estratégica y efectiva del cambio, para los recursos humanos.

Muchos son los autores que defienden la idea de que no existen modelos, instrumentos o métodos que evalúan la cultura con exactitud, debido a la complejidad y profundidad del concepto. Es por ello, que las preguntas del modelo propuesto pueden modificarse y adaptarse, a las necesidades que la organización mejor convenga.

Todas las culturas propuestas suponen unas ideas generales que no son fijas y dependen en gran medida de cada organización. En los resultados obtenidos del cuestionario que se propone, pueden aparecer dimensiones caracterizadas por distintos tipos de cultura, lo que es normal. Además, no existe un tipo de cultura buena y/o mala, ya que a cada empresa le funciona mejor un tipo de cultura. La esencial es comprobar, con el cuestionario, si el funcionamiento de las dimensiones que se evalúan es el que más le ayuda a la organización a prosperar en el futuro, o deben producirse cambios de mejora.

No hay que olvidar que, la intención del cuestionario propuesto es que el departamento de recursos humanos tenga una herramienta que le ayude en el diagnóstico de la cultura corporativa, para que ésta pueda ser aprovechada estratégicamente para la mejora del funcionamiento de la organización, y poder reflejarlo en sus políticas. Para que la propuesta planteada funcione, la medición de la cultura debe realizarse de forma repetida. El tiempo estimado será el que el departamento estime, dependiendo del ritmo de cambios, evoluciones y avances. A mayor velocidad y mayor número de cambios generales, será conveniente realizarlo

de forma más frecuente. De lo contrario, podrá esperarse más tiempo, debido a los pocos cambios producidos en la cultura.

En definitiva, la evaluación de la cultura ayuda en el diagnóstico de posibles cambios en aquellos aspectos de la organización que impiden la armonía y la evolución de la empresa, lo que invita a la reflexión de convertir este proceso en una práctica más habitual entre las funciones del departamento de recursos humanos.

## 8. Bibliografía

### Libros

Abravanel, H. et al. (1992) *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.

Allaire, I. & Firsirotu, M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogotá: Legis.

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos aires: Granica

Becker, B. et al., (2007). *El cuadro de mando de recursos humanos. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Nueva Jersey: Prentice–Hall.

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill

Hernández, R. et al., (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw-Hill

Lusthaus, C et al., (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Canada: Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo.

Martín, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. CA: Thousand Oaks, Sage.

Pérez, E. (2007). *Comportamiento organizativo*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón. Areces

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*. Management Science.

Rob, G. y Gareth, J. (2001). *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Ediciones Granica S.A.

Sánchez, J.C. y Alonso, E. (1997). *El cuestionario de conductas normativas organizacionales (C.N.O.): Consideraciones teóricas y desarrollo de la escala*. Trabajo presentado al VI Congreso Nacional de Psicología Social, San Sebastián.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona : Plaza & Janés.

Thévenet, M (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos aires: Granica

### Artículos

Aguilar A (2009). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la de cultura. *Global Media Journal. Edición Iberoamericana*, Vol.6 N°11, pp.67-81.

Belalcázar, S. Cultura organizacional. *Informes Psicológicos* Vol.12 N°1 Junio 2012

Calderón, G. Serna, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Act.Colom.Psicol.* Vol.12, n.2, pp.97-114.

Cantillo, J. C. Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista económica CUC*, vol.34, No.1, pp.131-152 Barranquilla.

García de Hurtado, M. C. & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, Sin mes, 144-159

Gómez, J. (2017). Evolución de la función de los recursos humanos. *Cerem Business School*.

Gómez, Carlos Alberto (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, N°11, pp. 97-113

González-Esteban, E. (2008). Ética de la dirección de recursos humanos: la gestión de la responsabilidad interna de la empresa" en J. A. Valero Matas (Coord.), *Recursos Humanos*, Madrid, Tecnos, pp. 359-382

Martín Alcázar, F. et al. (2004). Integración de las perspectivas Universalista, Contingente, Configuracional y Contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de Cádiz*. Vol. 10 N°2, pp. 29-54.

Martínez M.E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuaderno Administrativo*. Bogotá (Colombia), Vol.23 (40): 163-190.

O'Neill, R. M., & Quinn, R. E. (1993). Editors' note: applications of the competing values framework. *Human Resource Management*, Vol. 32, pp. 1-7.

Sánchez, I. (2000). El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 10, 321-341.

Sandoval Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.

Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Theoretical and Methodological Matters of Organizational Culture (Asuntos Teóricos y Metodológicos de la Cultura Organizacional) (Spanish). *Civilizar*, Vol. 9, No. 17, pp. 117-136.

Wallter, E. & Vásquez Bell. (1994). La administración de recursos humanos: una nueva perspectiva para el desarrollo. *Segundo Semestre* 35-40.

## Anexos

### Anexo 1. Explicación y modelo del Cuestionario OCAI

El propósito del cuestionario OCAI es evaluar seis dimensiones clave de la cultura organizacional. Al completar el instrumento, se proporciona una imagen de cómo es la organización y los valores que la caracterizan. Las dimensiones son las siguientes:

- Características dominantes de la organización.
- Estilo de liderazgo
- Estilo de gerencia y del entorno de trabajo
- Mecanismos de cohesión de la organización
- Ejes estratégicos donde ponen el énfasis e importancia
- Criterios que definen el éxito

Para responder a los seis ítems, los empleados deben repartir 100 puntos entre las cuatro preguntas/alternativas que conforma cada uno de ellos. Dependiendo de la medida en que cada alternativa sea similar a la propia organización, hay que dar un mayor número de puntos a las que sean similares. Estas seis dimensiones deberán evaluarse dos veces, en dos cuestionarios distintos. El primer cuestionario evalúa las dimensiones como son en la actualidad, no como nos gustaría que fuesen. Y en el segundo cuestionario, se pide al encuestado que valore como le gustaría que fuesen en 5 años

El instrumento, además de determinar ciertas características de la cultura, es muy útil y tiene el enfoque dirigido a determinar formas de cambiar la cultura, por lo que se pide centrar la atención en la unidad cultural que es el objetivo de cambio.

Con este cuestionario se pueden distinguir cuatro tipos de cultura, basadas en el modelo explicado en capítulos anterior Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999). Las culturas se dividen en cuatro cuadrantes. En los ejes de la línea vertical posiciona la característica de flexibilidad en la parte superior, y de control en la parte inferior. En los ejes horizontales sitúa en el lado izquierdo el foco interno, y en el derecho el foco externo. De esta forma divide la tipología en cultura de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica.

## The Organizational Culture Assessment Instrument – Current

<b>1. Dominant Characteristics</b>		<b>Now</b>	
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B	The organization is a very dynamic entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C	The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.		
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
	Total		
<b>2. Organizational Leadership</b>		<b>Now</b>	
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovating, or risk taking.		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
	Total		
<b>3. Management of Employees</b>		<b>Now</b>	
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B	The management style in the organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
	Total		

Cameron/Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 2000. Electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.



<b>4. Organization Glue</b>		<b>Now</b>	
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggressiveness and winning are common themes.		
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.		
	Total		
<b>5. Strategic Emphases</b>		<b>Now</b>	
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important.		
	Total		
<b>6. Criteria of Success</b>		<b>Now</b>	
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical.		
	Total		

## The Organizational Culture Assessment Instrument – Preferred

<b>1. Dominant Characteristics</b>			<b>Preferred</b>
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B	The organization is a very dynamic entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C	The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.		
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
	Total		
<b>2. Organizational Leadership</b>			<b>Preferred</b>
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovating, or risk taking.		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
	Total		
<b>3. Management of Employees</b>			<b>Preferred</b>
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B	The management style in the organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
	Total		

<b>4. Organization Glue</b>		<b>Preferred</b>
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.	
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.	
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggressiveness and winning are common themes.	
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.	
	Total	
<b>5. Strategic Emphases</b>		<b>Preferred</b>
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.	
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.	
C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.	
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important.	
	Total	
<b>6. Criteria of Success</b>		<b>Preferred</b>
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.	
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.	
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.	
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical.	
	Total	

## **Anexo 2. Explicación del Cuestionario de cultura y clima de la empresa castellonense multinacional**

El cuestionario evalúa tres dimensiones: aspectos generales de la empresa, la gestión del mando y el departamento de recursos humanos.

La primera dimensión consta de 18 preguntas sobre características generales y la satisfacción percibida, por el encuestado, de la empresa. La segunda dimensión establece 16 preguntas sobre la relación y la comunicación con el jefe directo. Por último, se evalúa el departamento de recursos humanos. Esta dimensión está dividida en cinco ítems: la formación con 6 preguntas, el desarrollo y carrera profesional con 6 preguntas, la gestión laboral, documentación y contratación con 3 preguntas, la selección y bienvenida con 5 preguntas, y por último la comunicación interna con 11 preguntas.

Al final de las preguntas cerradas de cada dimensión hay una pregunta abierta para comentarios o sugerencias, respecto a la dimensión evaluada. Esto se debe a que la escala de medición que se utiliza para las respuestas, es una escala Likert de 4 dividida en: Nada satisfecho, Poco satisfecho, Satisfecho y Muy satisfecho, lo que limita el tipo de respuesta al encuestado.

Mónica Ortiz Esteve  
Universitat Jaume I de Castelló  
Email: al225971@uji.es