

**“UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE HUMANIDADES
CARRERA “COMUNICACIÓN SOCIAL”**



**TRABAJO DE DIPLOMA
TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
SOCIAL**

**TÍTULO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE LA
EOA 50, CONTINGENTE “ALBERTO DELGADO DELGADO”
DE TRINIDAD.**

Autora: Lisvet Esquerra Castellanos.

Tutor: Lic. Lariana Laria Bandomo.

Curso: 2010-2011

Pensamiento



Un hombre es grande:

“Cuando siembra, aún sin esperanzas.

Aquel que lucha contra las injusticias y enfrenta el miedo.

Él que perdona un agravio y al amar lo entrega todo.

Aquel que acepta y respeta a sus semejantes con defectos y virtudes.

Él que cumple una promesa y hace reír al que llora.

Aquel que guarda un secreto, estudia y se supera.

Él que se sacude el polvo después de haber caído.

Un hombre es grande cuando crece cada día en el saber”.

Para mi persona favorita; tú, mi abuelo,

quien no se cansa de soñar.

Dedicataria

A decorative flourish in black ink. It starts with a small, stylized leaf-like shape on the left, then curves into a long, thin, wavy line that underlines the word 'Dedicataria'. The line ends in a larger, more complex flourish that includes several leaves and a hummingbird in flight, facing right.

*A todas las personas que quiero y
me quieren; las cuales hacen que
mi vida tenga sentido, pintándola
de rojo ilusión.*

Agradecimientos



A mi tutora, Lariana Laria Bandomo, por su confianza y entrega.

A Omar León Lorenzo, por su ayuda incondicional y su gran paciencia para conmigo.

A las profesoras Mirelys Rodríguez Hernández y Yolanda Brito Águila; personas maravillosas, llenas de amor y sabiduría.

A Miguel Guzmán Arrechea Rojas, por su ayuda y preocupación.

A Efrén Ruíz Prieto, por brindarme parte de su tiempo.

A Rafael Sabín Rodríguez, por su cariño sincero, y preocupación para con esta investigación.

A los trabajadores de la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad, por su sincera cooperación.

A mis amigos; en especial a Yusnier, Maibe, Mislaida, por brindarme su mano amiga.

A Berta Elia Largo García, por las horas y conocimientos compartidos.

A toda mi familia; en especial a mis padres, mi hermana y abuelos, por ese amor que me entregan cada día.

Gracias ¡Muchas gracias!

Resumen



Resumen

La presente investigación consiste en un estudio de la cultura organizacional en la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura (ECOA) No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” del municipio de Trinidad, para ello, se asumieron las definiciones expuestas en la Norma Cubana NC 3000:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano” y en el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

De la metodología cualitativa se aplican técnicas de investigación, fueron seleccionadas: la revisión de documentos, el cuestionario, la entrevista en profundidad y la observación participante, con el objetivo de utilizar la información más actual sobre el tema en cuestión, conocer los criterios, opiniones y las formas de manifestarse los trabajadores.

Se definió como objetivo general identificar los rasgos que caracterizan la cultura organizacional en la dirección de la empresa objeto de estudio, a través de las creencias, valores y comportamientos de su colectivo laboral.

Se proponen acciones que responden a las necesidades obtenidas en la investigación, las que permitirán fortalecer el funcionamiento interno de la organización. El estudio cuenta con introducción, tres capítulos: el teórico, el metodológico, y un tercero, donde se analizan los resultados arrojados por las diferentes técnicas empleadas, además de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



Introducción	1
Capítulo I: Reflexiones teóricas en torno a la cultura organizacional	6
1.1- Cultura organizacional. Acercamiento a sus raíces	6
1.1.2- Características y funciones de la cultura en las organizaciones	9
1.1.2.1- Culturas fuertes y débiles	11
1.1.3- Comunicación y cultura organizacional. Relación indisoluble	13
1.1.4- Cultura organizacional. Importancia	16
1.2- Creencias, valores y comportamientos. Elementos de la cultura organizacional	17
1.2.1- Creencias	18
1.2.2- Valores	21
1.2.3- Comportamientos	24
1.3- Desarrollo Organizacional. Adaptación al nuevo entorno	27
1.4- Cambio de cultura y cultura del cambio	30
1.5- Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Cambio económico necesario	32
1.6- Acercamiento a la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura (ECO A) No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad	35
Capítulo II: Marco metodológico	38
2.1- Diseño de la investigación	38
2.2- Problema y objetivo del estudio	38
2.3- Premisa y categoría de análisis	38
2.4- Unidad de análisis	40
2.5- Población, muestra y tipo de muestreo	40
2.6- Métodos y técnicas de investigación	40
2.7- Procedimientos de campo	41
Capítulo III: Análisis de los resultados y diseño de las acciones	43
3.1-Análisis de los resultados	43
3.1.1- Resultados de la revisión de documentos	43
3.1.2- Resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad	43
3.1.3- Resultados de la entrevista realizada a un fundador de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad	52
3.1.4- Entrevista realizada a los miembros del Consejo de Dirección de la ECOA 50 de Trinidad	53
3.1.5- Resultados obtenidos mediante la observación participante que la autora realizó en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad	54
3.2- Elementos de la cultura organizacional existente en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad	56
3.3- Acciones para fortalecer la cultura organizacional en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad	59
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	

Introducción

A decorative graphic featuring a black silhouette of a hummingbird on the right, feeding from a flower. The flower is part of a vine with several leaves. The word "Introducción" is written in a stylized, black, serif font across the middle of the vine. The entire graphic is set against a light pink background with a subtle floral pattern.

Introducción

El presente siglo se caracteriza por la coexistencia de varias tendencias y cambios cada vez más dinámicos. Fenómenos como la globalización, la competencia, el desarrollo tecnológico, entre otros, sustentan el escenario actual de las organizaciones de estos tiempos. Se transita por una época que requiere romper con viejos modelos y asumir nuevas conductas ante las realidades que impone el entorno. Las organizaciones colapsan si los esquemas de referencia y patrones concebidos se tornan obsoletos, es entonces, que el hombre con sus conocimientos se enfrenta al reto de aplicar nuevas y mejores maneras de hacer para lograr mejorar las condiciones actuales.

Diversas investigaciones demuestran cuán importante y necesario es el estudio de la cultura organizacional en nuestros días. En Cuba, se han desarrollado múltiples estudios a favor de esta disciplina; la comprensión y aplicación de los aspectos que la integran, la capacidad y conocimiento que posean los trabajadores sobre ella facilitan en gran medida, el mejoramiento de su entorno organizativo y aumenta la productividad, sin perder de vista la comunicación, clave del éxito empresarial. Sin dudas, la cultura constituye un gran desafío para una gestión eficiente y eficaz en los sistemas organizacionales.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural condicionada constantemente por el cambio en el escenario social, económico, político y tecnológico que le circunda, las sustentan los valores, creencias, ideas, sentimientos y comportamientos de sus integrantes. En este sentido, la cultura organizacional se convierte en una especial manifestación de la existencia de una empresa, la misma sirve como patrón de referencia a los miembros de la organización y define las pautas acerca de cómo deben comportarse en ella, a la vez que revela su identidad.

Los líderes de las organizaciones en estos tiempos, tienen a sus espaldas el reto de fomentar una cultura del cambio como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, para preservar la razón de ser de la misma y conservar el patrimonio que ha devenido a lo largo de su historia. Los auténticos líderes no imponen, convencen, son capaces de analizar la realidad compleja desde múltiples perspectivas, en beneficio de una óptima toma de decisiones y aún más, poner el corazón en lo que hacen, demuestran

que poseen un elevado coeficiente de inteligencia emocional. “El verdadero líder es aquel que tiene capacidad de influencia, cuyos principios éticos son incontestables, tiene una clara motivación y se comunica extraordinariamente bien con su equipo” (López Combarros, 2007).

La aprobación del Decreto Ley No.252 del 7 de agosto del 2007 del Consejo de Estado y del Decreto No.281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, del 16 de agosto de 2007, sientan las bases para la implantación y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal; proceso en el cual la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura (ECO) No. 50, Contingente “Albero Delgado Delgado” de Trinidad, está insertada desde noviembre del 2009. Ellos sustentan un Sistema de Comunicación Empresarial y sus Normas NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba, con un Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2008.

Aspectos todos que sintetizan las razones que inducen al desarrollo del presente trabajo, se destaca la importancia de los elementos de la cultura organizacional como factores determinantes en el buen funcionamiento de la dirección de la empresa objeto de estudio, la cual presenta dificultades con respecto a la definición de cultura organizacional, la mayoría de los trabajadores desconocen como desarrollar una adecuada cultura organizativa, solamente se interesan en las actividades medibles, requisito necesario para continuar con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial; como resultado de múltiples factores: la inadecuada comunicación de los directivos para con sus subordinados, el modo de tomar las decisiones y la escasa posibilidad de capacitación y superación de sus trabajadores se aprecia una pérdida de valores destacándose el sentido de pertenencia, amor al trabajo, motivación, por citar algunos. Por último, la empresa desde su surgimiento sufrió transformaciones con el ir y venir de directivos, medidas aplicadas y requisitos establecidos.

Las deficiencias y transformaciones antes expuestas obstaculizan el pleno desarrollo de la cultura organizacional en la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado”, por ello constituye la **situación problemática**.

Lo enunciado anteriormente justifica el siguiente **problema científico**: ¿Cuáles son los rasgos que caracterizan la cultura organizacional en la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad?

Objeto de la investigación: La cultura organizacional.

Campo de acción: La cultura organizacional en la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad.

Para resolver el problema anterior la autora propone el siguiente **objetivo general**: Identificar los rasgos que caracterizan la cultura organizacional en la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad.

Objetivos específicos de la investigación

1. Construir los supuestos teóricos-metodológicos en relación a la cultura organizacional que fundamenta la investigación.
2. Diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional en la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad.
3. Determinar las creencias, valores y comportamientos presentes en los trabajadores de la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad.

Premisa de la investigación

A pesar que en los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad no existe un total dominio del término cultura organizacional, muchos de ellos afirman la importancia que reviste la misma para la empresa.

Categoría analítica

Lo “cultural” está presente en todos los períodos por los que transitan las empresas, la dimensión e importancia del término justifica su estudio e investigación, en el problema se plantea, y se utiliza en investigaciones cualitativas, donde alcanza la calificación de categoría de análisis, reconoce además, lo que realmente se investiga desde el punto de vista teórico, pues aborda como se muestra a continuación: la

cultura organizacional, a partir de las subcategorías: creencias, valores y comportamientos.

Para la investigación se utilizó el diseño cualitativo, que propició la mejor comprensión de las creencias y forma de actuar de los trabajadores en análisis. El estudio es descriptivo, caracteriza la cultura organizacional en la dirección de la empresa objeto de estudio y define sus principales rasgos.

Se consultó además, documentos e investigaciones realizadas sobre cultura organizacional y se aplicó técnicas a los trabajadores de la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad.

Entre los métodos y técnicas de investigación para el tratamiento de la literatura relacionada con el problema que se estudia, la autora utilizó el histórico-lógico e hizo uso del análisis-síntesis en el estudio de la bibliografía y los documentos consultados, este último con el objetivo de seleccionar y utilizar la información más actual sobre el tema en cuestión, lo que se relacionó con lo general y lo particular, por lo que está presente el método inductivo-deductivo.

Fue preciso revisar documentos, aplicar cuestionarios y entrevistas en profundidad a los trabajadores y directivos de la organización con el fin de determinar los problemas y contrastar opiniones. Se empleó la observación participante para comprobar el estado del problema objeto de investigación, así como, tomar todos los elementos necesarios, que permitió hacer una valoración exacta de la situación actual de la empresa.

La población la integran los 36 trabajadores que conforman la plantilla de la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad, la que coincide con la muestra.

El **aporte práctico** del presente estudio reside en la propuesta de acciones que permitirán fortalecer la cultura organizacional de la institución.

Su **valor metodológico** radica en la posibilidad de utilizar los resultados que se derivan de la investigación como material de referencia para otras organizaciones.

Novedad científica

El trabajo es novedoso, sin antecedentes, pues en la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad no existe un estudio de cultura organizacional.

Viabilidad

Su viabilidad se basa por contar, en primer lugar, con los recursos humanos de la Dirección del Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad; integrantes del Consejo de Dirección, ingenieros y demás trabajadores. En segundo lugar, se dispuso de los recursos materiales necesarios para la investigación.

Justificación de la investigación

La Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad es una entidad con un importante rol social, por lo tanto, sus trabajadores necesitan sólidos valores que eleven la eficiencia e impulsen el pleno desarrollo organizacional.

La presente investigación constituye el punto de partida para fortalecer la cultura organizacional en la Dirección del Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad, a través del estudio y análisis de las creencias, los valores y comportamientos de sus trabajadores.

Desde noviembre del 2009 la empresa se encuentra inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, desde su comienzo ocurren cambios importantes, los cuales en su mayoría, excluyen la importancia de la cultura organizacional, aspecto que todos los dirigentes deben tener presente para potenciar el “*Si se puede*” como filosofía de trabajo, a través de la honradez, la disciplina, el respeto mutuo, la ayuda y la cooperación, la capacitación de los trabajadores, entre otros.

De ahí, la importancia que reviste la presente investigación para la entidad objeto de estudio, la misma favorece el rescate de valores, los trabajadores conocerán la trascendencia de la cultura organizacional como complemento imprescindible para el progreso institucional.

Capítulo 1

A decorative flourish in black ink. It starts with a musical staff and a treble clef on the left. A long, elegant line curves upwards and to the right, ending in a stylized branch with leaves and a hummingbird perched on a flower. The text "Capítulo 1" is written in a serif font across the middle of the flourish.

Capítulo I: Reflexiones teóricas en torno a la cultura organizacional

1.1- Cultura organizacional. Acercamiento a sus raíces

La bibliografía consultada referente al tema revela el interés que en los últimos años las empresas le atribuyen a la cultura organizacional. La interiorización de este concepto y el estudio de sus componentes permiten a los dirigentes comprender lo que ocurre internamente en una organización, explicar con argumentos fundados por qué algunas acciones en este contexto son posibles y otras no, por qué unas actividades tienen éxito y otras fracasan.

“Cultura” proviene del verbo “colere” que significaba cultivar, derivado del sustantivo “cultus”: cultivo de un campo que precisa de muchos cuidados, de esta forma se asoció “cuidado” y “culto”, en el sentido de la dedicación que requiere el cultivo de un campo. Esta concepción se extiende hacia la persona, entendiéndose por culto aquella que cuida y cultiva su espíritu. Pero no fue hasta el año 45 a. n. e, que Marco Tulio Cicerón (González¹, 2006) empleó por vez primera el término “cultura” con una significado distinto al cultivo de la tierra, relacionándolo con la razón humana.

A partir de los siglos XVII y XVIII, principalmente durante la Ilustración, empieza a entenderse la cultura como aquello que el sujeto añade a la naturaleza y a sí mismo. El antropólogo inglés Taylor en 1871 la describe como aquel todo complejo que incluye saber, arte, derecho, moral, creencias, costumbres y todas las demás capacidades obtenidas por el hombre como un ser social. Definición clásica que evoluciona desde su significado inicial, hasta el concepto más moderno.

Los sucesos políticos, económicos y sociales que tienen lugar en la segunda mitad del siglo XX repercutieron en el progreso de las Ciencias Sociales y en la concepción que se desarrolla sobre la cultura, se vincula más con el concepto de sociedad, incluye la literatura, el lenguaje y la comunicación, entre otros aspectos. A comienzos de los ochenta, el interés por la cultura organizacional creció considerablemente y cada vez son más los autores que defienden su conocimiento como forma de actuar de manera estratégica y eficiente dentro de una organización. Incluso Schein² (1988), propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de

¹ **Mario González Arencibia.** Economista, Profesor Titular de la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Actualmente presta servicios en la Universidad de las Ciencias Informáticas. Cuba.

² **Edgar H Schein** (1928). Psicólogo estadounidense e investigador de cultura organizacional. Consultor y profesor de procesos y cambios en la cultura de las organizaciones.

administración. Fueron Peters y Waterman (1984) con su libro en búsqueda de la excelencia, quienes le dieron a la cultura organizacional el estatus que ahora tiene.

La mayoría de los trabajadores entienden la cultura de su organización a unos meses de haber comenzado a trabajar. Conocen cosas como: qué clases de comportamientos les provocará dificultades y cuáles son los que se pasan por alto, la forma de vestirse para el trabajo, si se aplican con rigor las reglas, la importancia de la solidaridad, laboriosidad, entrega y amor al trabajo. Aunque muchas organizaciones tienen subculturas, creadas frecuentemente en torno a los grupos de trabajo, poseen una cultura dominante que comunica a todo el personal los valores que la organización considera fundamentales.

La cultura, desde el punto de vista institucional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema directivo de una organización, así como, en el conjunto de procedimientos y conductas directivas que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización.

Para Ouchi³ (1981 en Cruz⁴, 2006) es “(...) una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización”.

Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como “(...) la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”.

Por su parte Edgar Schein (1988) la define como “(...) el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

³ **William Ouchi.** Experto norteamericano. Realizó un estudio comparativo entre la cultura empresarial japonesa y norteamericana. En su libro describe lo que él llama la Teoría Z: se basa, entre otros, en los siguientes valores: confianza - intimidad – sutileza.

⁴ **Teresa Cruz Cordero.** Doctora, profesora y consultora. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. Cuba.

Robbins (1991), la denomina “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”. Al analizar esta definición se expone la interrelación que existe entre el conjunto de elementos que conforman a la organización y son expuestos por Otero (1994) quien plantea que, “(...) está dada por el sistema de interinfluencias, norma, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la historia compartida por los miembros de la organización y la propia interacción con el entorno”.

Mientras que para Cruz, T. (2000) es “Forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiestan en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”. La autora incorpora el aprendizaje, que surge de la interrelación de los miembros de la organización y de ésta, con el contexto donde se desenvuelve.

Alabart y Portuondo (2002) la definen como “Un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización”. Ambos autores manifiestan que la cultura de una organización se mantendrá mientras la empresa alcance el éxito.

Irene Trelles⁵ (2002) define cultura como: “El conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”.

Si se analizan los diferentes conceptos presentados en relación al tema se observan aspectos comunes, al identificar la cultura con los sistemas dinámicos de la organización, los cuáles pueden ser modificados como resultado del aprendizaje continuo de los sujetos.

⁵ **Irene Trelles.** Doctora, especialista en Comunicación Organizacional. Directora de la carrera de Comunicación Social en la Universidad de La Habana y miembro de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS).

La autora al igual que Schein (1988), considera que la cultura organizacional está formada por: las normas de conducta, las creencias, los valores dominantes, los comportamientos habituales de los miembros de la organización, la filosofía y el clima laboral; este último a partir de la forma en que se relacionan los integrantes de una entidad entre sí y con públicos externos. Es decir, la cultura organizacional es “El espíritu de una organización, expresa los valores, creencias y se refleja a través del comportamiento de sus miembros, en forma de historias, mitos, ritos, ceremonias y tabúes”.

La cultura organizacional refuerza la entidad como una fuente que beneficia al desarrollo, al proceso de socialización y aprendizaje de quienes la componen; ayuda a mantener viva la institución, al proporcionar las normas adecuadas de lo que debe hacer o decir el personal que la integra; fortalecerla, adecuar la persona al puesto de trabajo, alinear los objetivos institucionales y los individuales, favorecer la imagen externa de la empresa, potenciar el trabajo en equipo y diseñar una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos son los actuales retos para alcanzar el desarrollo institucional.

1.1.2- Características y funciones de la cultura en las organizaciones

Al hablar de cultura organizacional es preciso señalar que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Según J. Campbell (1988) hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

- a) **Autonomía Individual:** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa.
- b) **Estructura:** El conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
- c) **Apoyo:** El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- d) **Identidad:** La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.

- e) **Recompensa al Desempeño:** El grado en que la distribución de premios al personal se base en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.
- f) **Tolerancia del Conflicto:** El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- g) **Tolerancia del Riesgo:** El grado en que se estimula (alienta) a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos. Cada una de las siete características se puede representar en una línea horizontal que se desplaza de izquierda a derecha. La intensidad mínima (baja) con que se presenta cada característica se localiza en el extremo izquierdo, y la máxima (alta) en el derecho. Al evaluar la organización a partir de todas estas características se tiene un perfil completo de ella. Así pues, la cultura de la organización es una imagen compuesta, formada por estas siete características. El perfil o imagen es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, de cómo se hacen las cosas en ella y de la manera en que han de obrar.

Para la autora otra de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí se observan, está constituida por una red de símbolos que guían y varían el comportamiento de los miembros de una organización. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la empresa y sus trabajadores establecen procesos de identidad y exclusión.

Según Robbins (1991) la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

- ❖ Definir los límites; los comportamientos difieren unos de otros.
- ❖ Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- ❖ Facilitar el compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo.
- ❖ Incrementar la estabilidad del sistema social.

Además, participa, promueve y apoya:

- ❖ La gestión gerencial, la flexibilidad, la evaluación y modificación del rumbo de la empresa.

- ❖ El empleo de tecnologías de comunicación, a la luz de la globalización.
- ❖ Realza el valor de los recursos humanos.
- ❖ Promueve la competitividad e innovación.
- ❖ Inculca la capacitación permanente, la prosperidad y la calidad de los resultados.
- ❖ Defiende la horizontalidad, la participación, la responsabilidad, el respeto mutuo, la honestidad.
- ❖ La formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.

Sin lugar a dudas, la cultura cumple funciones importantes en la organización, es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la empresa. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño, las normas y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, que socializan a los miembros, motivan al personal, facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Las características y funciones, antes expuestas, son relativamente estables y permanentes en el tiempo, como la personalidad de un individuo, de modo que la cultura organizacional es duradera, siempre que esté fuertemente enraizada en los miembros de la organización.

1.1.2.1- Culturas fuertes y débiles

En actualidad se aboga por la necesidad de desarrollar una cultura organizacional dinámica, del diálogo y para el diálogo, que permita la armonía entre el pensar, sentir y el actuar de los individuos involucrados.

Hay organizaciones cuyas culturas son "fuertes" y "sólidas" o sea profundamente arraigadas, que le permite a los miembros de la empresa interpretar correctamente las exigencias de la misma y comprender sus relaciones con el entorno y existen otras en las que, por circunstancias diversas, ocurre todo lo contrario.

Según Schein (2002), la fortaleza o debilidad de la cultura organizacional depende de varios factores:

- a) Estabilidad de los miembros de la organización.
- b) Homogeneidad del equipo directivo.
- c) Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto.
- d) Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo.

e) Tipos de mecanismos de aprendizaje del grupo.

Además de estos se encuentran:

- ❖ **La historia y propiedad:** Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear un ambiente de poder alto, donde se controlan los recursos. Las organizaciones antiguas tienden a estructurarse con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- ❖ **El tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos; cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad y requiere un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- ❖ **La tecnología:** Esta desempeña una importante función en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- ❖ **Metas y objetivos:** Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- ❖ **El personal:** Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

Se plantea que una cultura es fuerte cuando los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente entre todos los trabajadores. Cuanto más activos sean el personal, acepten los valores esenciales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, lo que influye sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de comunidad de ideas y sentimientos.

Se establece además, un consenso entre los trabajadores respecto a los objetivos e ideales de la organización, de esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, y estos a su vez, disminuyen la propensión a abandonar la empresa.

Para la autora una cultura cuanto más fuerte sea, menos deberá preocuparse la dirección de la empresa por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir los comportamientos del personal, se logra predicción, orden y coherencia, la organización aprende, se desarrolla y logra un compromiso sólido entre todos los individuos en relación a los objetivos trazados por la entidad.

Además considera a los fundadores como la fuente primera de la cultura de la organización, los cuales suelen tener personalidades fuertes y puntos de vista claros sobre cómo hacer las cosas y tratar a las personas, “(...) la verdadera riqueza espiritual del individuo depende totalmente de la riqueza de sus relaciones reales (...)” (Marx⁶, 1966). Existen casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura, aun muchos años después de su muerte porque fue capaz de “ponerse en contacto”, —comunicarse correctamente—, no solamente con su entorno más inmediato, sino con el mundo entero.

1.1.3- Comunicación y cultura organizacional. Relación indisoluble

La comunicación es una actividad muy antigua, cuyo surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social, al tomar conciencia de la necesidad de relacionarse con los individuos circundantes. Como proceso presente en toda práctica humana, constituye uno de los principales pilares de la interacción social, que posibilita la formación de agrupaciones sociales, con características específicas.

Este proceso comunicativo, inherente a los seres humanos y necesario para su supervivencia, es un proceso de construcción social que sustenta sus relaciones y se pone de manifiesto en diferentes ámbitos, entre estos el organizacional.

Según la Norma Cubana NC 3000:2007 la comunicación institucional es : “Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno”.

⁶ **Karl Heinrich Marx Pressburg** (1818 -1883). Intelectual y militante comunista alemán de origen judío. Incursionó en los campos de la filosofía, la historia, la sociología y la economía. Junto a Friedrich Engels, es el padre del socialismo científico, del comunismo moderno y del marxismo. Sus escritos más conocidos son el *Manifiesto del Partido Comunista* (en coautoría con Engels) y el libro *“El Capital”*.

Mientras que el Decreto No.281:2007 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” en su capítulo XIX “Sistema de Comunicación Empresarial” la define como: “El conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno”.

Es decir, todo aquel sistema de acciones intencionadas que permite que los trabajadores proyecten, coordinen, actúen, comuniquen acciones y evalúen sus resultados, elemento que unifica al colectivo con la individualidad, e integra a todos hacia un proceso que ayuda a percibir la posición en que se está y hacia dónde se quiere llegar.

Por su parte, la cultura es un fenómeno social importante que tiene que ver con la ciencia individual y colectiva, está en el centro mismo de la sociedad. Se trata de creaciones humanas realizadas o de acciones que se llevan a cabo en las instituciones y en la comunidad.

Está presente en el ser humano, en la herencia de la humanidad, en valores de identidad nacional y también en lo que se crea en el presente, la creación más contemporánea, expresiones naturales, participación en manifestaciones culturales, es decir, en toda la actividad creadora de la sociedad. Por su parte, la cultura de la organización se aprende por los relatos de casos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje de sus miembros.

En la base de la relación entre cultura organizacional y comunicación se puede afirmar que ambas están estrechamente unidas. La primera afecta a la segunda y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección. La cultura se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa los actores sociales co-construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez, la cultura caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización. Una organización con una cultura fuerte, es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto. En virtud, de que sus valores y creencias fundamentales se comparten y se asumen por sus integrantes.

A juicio del especialista español, Lucas Marín⁷ (1997), “(...) la comunicación es tanto el modo de recibir la cultura como el instrumento utilizado en su construcción. La cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención general a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación manejado especialmente, por los directivos, la atención a la comunicación de retorno, a los medios de comunicación de masas, a la distinción entre comunicación interna y externa, formal e informal”.

Ouchi (1974 citado por Cordero, 2006) señala: “La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas(...) este denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación. En vista de que la posición teórica, que sustenta el comportamiento del individuo, está integrada por una serie de conceptos que este tiene en común con los demás, es posible suponer ciertas respuestas o acuerdos, sin tener que invertir tiempo negociándolo”.

Por su parte Jesús Martín Barbero (1990) (citado por Trelles, 2002) plantea: “(...) comunicar es hacer posible que unos hombres se reconozcan en otros hombres y ellos en doble sentido: les reconozcan el derecho a pensar y vivir diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia. Eso es lo que implica y lo que significa pensar la comunicación desde la cultura”.

La autora coincide con la propuesta de Manuel Castells⁸ (2009) quien desarrolló la importancia de la comunicación en la cultura, “(...) no vemos la realidad como es, sino como nuestros lenguajes son. Y nuestros lenguajes son nuestros medios de comunicación. Nuestros medios de comunicación son nuestras metáforas. Nuestras metáforas crean el contenido de nuestra cultura”.

Considera además que la comunicación es un medio esencial para la construcción de la identidad cultural corporativa a tono con la nueva época que se vive. Se impone

⁷ **Antonio Lucas Marín.** Sociólogo español, autor de la obra “La Comunicación en las empresas y en las organizaciones”.

⁸ **Manuel Castells.** Sociólogo y profesor universitario español, catedrático de Sociología y de Urbanismo en la Universidad de California en Berkeley, así como director del Internet en el Instituto Interdisciplinario de la Universidad “Oberta” de Catalunya.

una cultura, capaz de evolucionar sin perder sus raíces, a través del fortalecimiento de los procesos comunicativos de las relaciones humanas.

Los límites del vínculo estrecho que existe entre comunicación y cultura organizacional no está definido; no obstante la conceptualización sobre comunicación en cultura es todavía incipiente. El momento que se vive es de vital importancia para esa fuerza que emerge y subraya el peso de la cultura. Las condiciones externas en la sociedad cubana hoy son favorables, y ello influye positivamente en la importancia del estudio de la comunicación y cultura organizacional.

1.1.4- Cultura organizacional. Importancia

La cultura organizacional está presente en todas las acciones y funciones que realizan los integrantes de una empresa, es el núcleo de una organización. A tal efecto Monsalve (1989) considera que “(...) la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad”.

Para una organización la cultura es una herramienta de indiscutible valor, inmedible e infinita. Le confiere a su identidad valor y fortaleza, definiéndola como única e irrepetible. Es real e impactante tanto si se habla de una sociedad, de una empresa o de un grupo dentro de una empresa. Es perfectamente visible, tangible. “El grado de efectividad de una entidad se determina por su cultura organizacional” ya que la imagen de una empresa, el rendimiento corporativo o individual, únicamente pueden ser entendidos si se conoce y se toma en cuenta la cultura de la institución.

Además la cultura establece la forma como trabaja una organización, ésta se muestra en las estructuras, estrategias y sistemas que presenta la misma. Puede ser aprendida, evolucionar con nuevas experiencias, y ser cambiada para bien si se entiende la dinámica del proceso de aprendizaje. Manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una entidad, los cuales facilitan el comportamiento en la misma, identificándose a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se puede observar que es considerada como

una visión general para entender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado, como una forma de conocer con profundidad los roles, el liderazgo, el poder de los administrativos como transmisores de la cultura de las instituciones.

La individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura ya que la conducta individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea, la singularidad de una persona se manifiesta a través del comportamiento. Si la cultura de una empresa es sólida y sustentada por sus valores, entonces todos los miembros de ésta, se identifican con sus propósitos estratégicos y practican conductas de desarrollo y automotivación que inciden en el fortalecimiento interno de la organización.

1.2- Creencias, valores y comportamientos. Elementos de la cultura organizacional

Según Edgar Schein (2002) para estudiar la cultura de una organización es preciso hacer distinciones entre los elementos que establecen los niveles de la cultura, plantea que en la cultura organizacional existen tres niveles, con un núcleo central formado por: las presunciones básicas como esencia de la cultura, la presencia de un conjunto de patrones que se identifican como valores y los comportamientos o conductas que los ponen de manifiesto.

- ❖ **Nivel de las presunciones básicas o creencias:** Cuando la solución particular a un problema demuestra su validez, en forma reiterada, queda interiorizada por el colectivo: lo que fue un valor llega a ser entendido como una realidad, una convicción de que ese es el orden natural de las cosas; se convierten en verdades admitidas y son pocas las variaciones que se aceptan en torno a ellas. Si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus integrantes considerarán inconcebible cualquier otra conducta basada en otra premisa. Son las ideas que enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas; no son discutibles ni confrontables.
- ❖ **Nivel de los valores:** Expresa las concepciones del mundo, las ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético, y surgen vinculadas a las concepciones de personas influyentes, líderes del grupo, y en la medida en que se van

generalizando se convierten en creencias del grupo y presunciones, hasta que constituyen hábitos diarios de conducta, inconscientes y automáticos.

- ❖ **Nivel de la producción:** Es el más visible; aquellos que se crea por la entidad en su proceso laboral. En este nivel influyen el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje verbal y no verbal, la conducta expresa de sus miembros, en resumen, todo lo que puede identificarse mediante la observación.

Para el presente estudio se toman: las creencias, valores y comportamientos; elementos esenciales que conforman la cultura organizacional.

Figura 1. Elementos esenciales que conforman la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

1.2.1- Creencias

Las creencias son consideradas estructuras del pensamiento, arraigadas, válidas y en las organizaciones compartidas, para interpretar la realidad. Un acto consciente que tiene por cierto aquello en que se cree y como se obra con la interpretación de la realidad. Desde el punto de vista filosófico las creencias han sido registradas de muchas formas, además de incluir su relación con la fe. Actualmente, en los estudios sobre cultura organizacional, el término se emplea para nombrar al nivel más importante y profundo de la cultura.

Para E. Schein (2002), las creencias, junto a las presunciones básicas, representan lo que la cultura es realmente. “A mi juicio, el término cultura debería reservarse para el

nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”.

Por su parte Kant⁹ (1788), plantea que las creencias son “Impulsos subjetivos que ejercen una idea sobre los actos de razón y que mantienen su firmeza”. Mientras Carlos Díaz Llorca¹⁰ (2001) define las creencias como “Estructuras de pensamiento, que conducen según sus reflexiones a los comportamientos que reflejan ciertos valores comunes para las personas y que son puestos en práctica durante las operaciones cotidianas”.

La Dra. Teresa Cruz se refiere a las creencias al proponer su concepto de cultura organizacional, como se cita en páginas anteriores, mientras Andrade¹¹(en Trelles, 2001), considera que éstas, junto a los valores, son los elementos constitutivos de la cultura.

La autora considera que las creencias son las percepciones de las personas entre una acción y sus consecuencias y se concretan, al igual que los valores, por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado. Es decir, los patrones que orientan la dirección de una organización en un contexto específico, que responden a su vez a satisfacer una necesidad humana y al cumplimiento de las funciones prácticas del individuo, en el entorno social y personal en que se desarrolla. Para el estudio de las creencias se debe tener en cuenta las dimensiones establecidas por Schein (2002), pues son una guía importante de análisis. Estas dimensiones son:

- ❖ **Posición ante el entorno:** Toda organización tiene una visión acerca de cómo deben ser sus relaciones con el entorno, y correspondiente a esa visión asume una posición ante el mismo. Esta posición, la cual puede tender a la sumisión, la dominación o a la reciprocidad, debe partir de la orientación estratégica de la entidad, es decir de su misión, para poder responder a ella. De acuerdo con esto, si la organización desea desarrollar vínculos externos

⁹ **Immanuel Kant** (1724-1804). Filósofo alemán, considerado por muchos como el pensador más influyente de la era moderna.

¹⁰ **Dr. Carlos Díaz Llorca.** Consultor y Profesor Titular, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.

¹¹ **Horacio Antonio Andrade Rodríguez de San Miguel.** Licenciado en Comunicación por la Universidad Iberoamericana, con Maestría en Administración y Diplomado en Desarrollo Organizacional en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

que la beneficien, es muy importante que su tarea principal no se oponga a las realidades del medio circundante.

- ❖ **Orientación en el tiempo y utilización del espacio:** Los grupos humanos tienen sus propias percepciones sobre la naturaleza del tiempo, las cuales determinan su forma de actuación cotidiana. Schein (2002) resume dos clasificaciones al plantear que aquellas organizaciones donde el tiempo se considera algo monocrónico llevan a cabo cada acción en un espacio temporal predeterminado, abogan por una absoluta coordinación y sincronización, mientras que las entidades para las cuales el tiempo es algo policrónico tienden a realizar varias acciones simultáneamente. La posición que ante el tiempo asuma una institución también define la medida que sus miembros adoptan (años, meses, días, horas...) para la realización de las tareas y la solución de los problemas, así como sus vínculos con el entorno, la organización del trabajo y la utilización del espacio.
- ❖ **Percepción sobre el hombre:** Cada cultura posee diferentes concepciones sobre lo que significa el hombre y sobre cuáles son las conductas de este que deben ser aceptadas y rechazadas. Al igual que en las sociedades, la manera en que se percibe la naturaleza del género humano determina muchos de los comportamientos en el marco de una organización. Los criterios de recompensas y castigos, la promoción, la forma en que se ejerce el control, el proceso de toma de decisiones, entre otros elementos, tienen un fuerte vínculo con las creencias que sobre el hombre poseen los directivos y trabajadores en general.
- ❖ **Naturaleza del trabajo:** Sobre la naturaleza de la actividad humana los grupos tienen sus propias creencias. Las organizaciones pueden considerar como lo más adecuado, y por tanto asumir, maneras de actuar con una orientación pasiva, activa, o más bien armónica y consensuada, lo cual tiene fuerte vínculo con la posición que la institución mantenga respecto al entorno. Según Schein (2002), un elemento decisivo en el modo de actuación que adoptan las entidades son sus consideraciones sobre la naturaleza del trabajo, que a su vez guardan una estrecha relación con sus percepciones

acerca del hombre. Estas consideraciones determinan si el trabajo tiende a desarrollarse individualmente o en colectivo, el nivel de información que deben manejar los trabajadores para llevar a cabo sus funciones, y la búsqueda y facilitación de equipamientos y medios de protección, entre otros aspectos.

- ❖ **Naturaleza de las relaciones humanas:** El conjunto de ideas asociadas a esta dimensión “(...) se ocupa más bien de la naturaleza del grupo en cuanto tal, y de la clase de ambiente interno que él mismo crea para sí” (Schein, 2002). Se trata de una creencia muy tratada por los teóricos y que guarda una estrecha relación con la manera en que se organiza el trabajo y con la percepción que se tenga acerca del hombre. Las creencias relacionadas con la naturaleza de las relaciones humanas, determinan en gran medida los tipos de mensajes y canales que predominan en la comunicación, la participación de los sujetos como colectivo en las diversas actividades de la organización, y la disposición de estos para estrechar los vínculos fuera del ámbito laboral.

1.2.2- Valores

En las condiciones de incertidumbre del mundo actual constituye una necesidad para las organizaciones contar con valores sólidos que asumidos por todos sus miembros, garanticen el cumplimiento de la misión y el logro de la visión definida, así como el sentido que se desea dar a las acciones que las garanticen, a través de una forma coherente de pensar y actuar. Las organizaciones y sus miembros como integrantes de la sociedad, asumen valores que son parte de su cultura, y para ello, están llamados a definirlos, así como describir los modos de actuación asociados a cada valor, para ser comunicados y lograr que sustenten el cumplimiento de la misión y la visión organizacionales.

El término valores ha sido tratado por varios autores. Para Lessem (1992) los valores representan la filosofía de cómo la dirección quiere llevar adelante la organización, deben ser conocidos y compartidos por todos y redefinirse para adaptarlos al entorno económico y social.

Deal y Kennedy (1985) plantean que “(...) los valores forman el corazón de la cultura, lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también

patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores se puede detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, entre otros”.

Se puede decir que los valores compartidos en el seno de una organización constituyen un marco de referencia, conocido como ideología o filosofía (Schein, 2002; Villafañe¹², 1993), que define los criterios de recompensas y castigos que tienen sus miembros a la hora de juzgar determinados comportamientos, así como la manera de relacionarse entre sí y de actuar ante cada situación.

Los valores son aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas. (Siliceo, 1995)

Según Denison¹³ (1991), “Los valores representan la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Reflejan metas reales, creencias y conceptos básicos de una organización, forman la médula de la cultura organizacional”.

Robbins (1987) considera los valores como “Los que inspiran la razón de ser de cada organización, las normas que conducen al individuo a distinguir lo correcto de lo incorrecto, poseen atributos de contenido e intensidad, en tanto que el atributo de contenido es el que determina el modo final de existencia de esa conducta, que es la más importante y el de intensidad, especifica qué tan importante”.

Para la autora los valores se relacionan con lo interno de las empresas y se proyectan en su personalidad como organismos sociales. Ayudan a reducir la angustia, al servir de guías a las conductas de los trabajadores, donde los líderes y fundadores tienen un papel protagónico.

Las empresas desarrollan valores “visibles”, basado en las leyes y el sentido común, pero poseen un conjunto de valores “ocultos”, que son la verdadera fuerza impulsora

¹² **Justo Villafañe.** Catedrático y consultor español.

¹³ **Daniel Denison.** Profesor de Dirección y Organización en IMD en Lausana, Suiza. Su área de interés especial es la Cultura Orgánica y Dirección y el impacto y efectividad de organizaciones.

de la organización. Los valores visibles se expresan a través de la misión, la visión, las políticas y normativas escritas. Los valores ocultos comprenden las historias, ceremonias, mitos, rituales, tabúes, entre otros, constituyen las reglas no escritas y se consideran subproductos de los valores que actúan como cristalizadores de los mismos y no siempre es fácil detectarlos.

Historias y Mitos

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización y tienen como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que formen una guía a los neófitos de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos, son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Wilkins (en Cruz, 2006) apunta algunas características generales que están presentes en las historias:

- ❖ Ellas son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, tratan descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió.
- ❖ Ellas son de conocimiento común entre todos.
- ❖ Las personas creen en las historias.
- ❖ Ellas son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de qué forma esa manera es tratada, recompensada o punida.

En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control.

Mitos

Son muy similares, con la diferencia básica de que no se basan en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Ritos y ceremonias

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, los que pueden ser; de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no

aceptables. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización.

Harrison, Trice y Janice (en Cruz, 2006) presentan los ritos organizacionales más comunes:

- ❖ Ritos de pasaje, que se utilizan en el contrato como en el traslado de cargos, tienen como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.
- ❖ Ritos de degradación, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.
- ❖ Ritos de refuerzo, se valoran y facilitan los resultados positivos y esperados, tienen como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.
- ❖ Ritos de renovación, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se hace algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a un problema, por lo que se omiten los demás.
- ❖ Ritos de reducción de conflictos, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas.
- ❖ Ritos de integración, muy común en fiestas navideñas u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos y garantizan mantener a las personas comprometidas con la organización.

Tabúes

No pueden contrastarse empíricamente, se trata también de un elemento ideológico. Tienen como objetivo orientar el comportamiento de los individuos a través de las limitaciones de las áreas prohibidas, dejan claro lo que no se permite dentro de la organización, por ejemplo, el fumar, no llevar corbata, entre otros.

1.2.3- Comportamientos

Muchos son los especialistas que comparten el criterio de que los comportamientos son los que conforman la cultura organizacional. En este sentido, se destacan

Goffman¹⁴ (1967) y Van Maanen (1979), quienes plantean que “(...) la cultura consiste en comportamientos regulares”, esta idea también la comparte Andrew Mayo (1991) el cual define la cultura, “Como la manera de hacer las cosas que distingue a una organización” (en Villafañe, 1999).

Esta visión, no la comparten todos los autores. Muchos no consideran a los comportamientos la esencia de la cultura, sino como productos o expresiones de la misma. Esta posición la asume E. Schein (2002), quien para referirse a los comportamientos, a los cuales considera “(...) visibles pero con frecuencia no descifrables (...)”, utiliza los términos de artefactos y creaciones o producciones.

Según este autor los comportamientos y actitudes forman parte de las normas, no son el eslabón final de la cadena cultural, integran el nivel más visible de la cultura y generalmente se determinan por los valores y las creencias que actúan en una organización. Esta relación de interdependencia que mantienen con el resto de los niveles culturales, sobre todo con el más profundo, provoca que, aun cuando son observables, con frecuencia no puedan descifrarse fácilmente sus “esquemas de fondo” (Schein, 2002).

Igualmente Andrade habla de manifestaciones, expresiones o productos culturales, remitiéndose a los mismos como “las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos para sus miembros”. A estas manifestaciones, para él resultantes de la cultura, las clasifica en conceptual-simbólicas (la ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión), conductuales (las pautas de comportamientos y de interacción de los miembros del sistema cultural), estructurales (el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación, la estructura social) y materiales (recursos económicos, físicos y tecnológicos) (en Trelles, 2001).

Por su parte Alabart¹⁵ (2003) al analizar la conducta expresa de los miembros de un grupo “(...) es necesario determinar cuándo esta conducta no está respondiendo a factores de contingencia. No es recomendable llevar a cabo una investigación cultural

¹⁴ **Goffman**. Uno de los más importantes sociólogos estadounidense del siglo XX.

¹⁵ **Yesmín Alabart Pino**. Doctora en Ciencias de la Administración. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría.

solamente a partir de los factores observables, es imprescindible atravesar todos los niveles y entrecruzarlos”.

Para el propio Villafañe (1999), entre los comportamientos culturales cabe destacar el entorno físico, la tecnología, los resultados empresariales, las normas escritas y la conducta verbal y no verbal. Sobre los mismos, este teórico expone una característica interesante; su poca o nula voluntad comunicativa, “(...) muy al contrario, la mayor parte de esas manifestaciones o comportamientos explícitos son hechos observables pero sin voluntad comunicativa alguna”.

Según sus planteamientos, los comportamientos pueden modificarse rápidamente debido a su fácil acceso. Considera que “(...) son visibles y fácilmente cambiables porque se puede acceder a ellos fácilmente” (Villafañe, 1999).

Es cierto que este nivel sufre variaciones con mayor frecuencia que los otros, producto, entre otros factores, de demandas internas y externas. El cambio constante que se produce ante las nuevas circunstancias, influye en la percepción y los comportamientos de los miembros de la organización.

Para la autora los comportamientos forman parte significativa de la cultura, no solo un resultado de esta, y tienen cierto grado de autonomía: un comportamiento que se acoja en condiciones específicas, contrario a algunos valores y creencias del grupo, puede perdurar en el tiempo, influir e inclusive modificar la situación actual de la empresa.

El reacomodo y la innovación de los comportamientos protegen a una organización, la mantienen fresca y eficiente, la ayudan a afrontar los problemas que se le presentan. Sin que, obligatoriamente ocurra un cambio cultural, las organizaciones son competentes a la hora de asumir nuevos comportamientos.

No obstante, es posible que en una empresa su cultura acoja y sustituya comportamientos, pero no debe perder de vista que algunos poseen una naturaleza poco variable por encontrarse muy ligados a los valores y creencias que comparten los individuos.

Los comportamientos en la actual investigación son estudiados a partir de determinados aspectos de la vida de la organización. Se tiene presente la relación que el Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad sostiene con su entorno social, la

rapidez con que se da respuestas a las quejas internas de los trabajadores con respecto a la institución, el decorado de los espacios físicos, la distribución de los diferentes departamentos, la posición que asumen los trabajadores a la hora de relacionarse, además de la forma en que utilizan la información así como su acceso, la organización laboral y la libertad otorgada a los subordinados en la toma de decisiones. También se tiene en cuenta las recompensas y castigos, este último recogido en el Reglamento Disciplinario interno de la empresa del 2010, el que se ajusta a lo que se establece en el Decreto Ley No. 176:1997 “Sistema de Justicia Laboral”.

1.3- Desarrollo Organizacional. Adaptación al nuevo entorno

El Desarrollo Organizacional surge como una respuesta a las necesidades específicas de la empresa, pues los gerentes y administradores en su labor diaria se enfrentan a cambios, a técnicas que llevan al perfeccionamiento del organismo. El Desarrollo Organizacional contiene datos que se toman de las ciencias de la conducta y su objeto es facilitar el proceso de cambio que se proyecta o formula de acuerdo con los planes perseguidos.

Existen muchos desafíos que están relacionados con la teoría y objetivos básicos del Desarrollo Organizacional pero dentro de los más significativos están las características de un proceso de cambio que no mantiene ninguna relación con la que la empresa está acostumbrada hasta ese momento; el cambio es un fenómeno social que acontece en diversos contextos, con diferentes dimensiones, y con variados tipos y manifestaciones. Aunque es inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello.

Eric Gaynor Butterfield¹⁶ (1997) señala que: “El cambio está siempre presente, incluso cuando no se realizan esfuerzos de cambio, el solo transcurso del tiempo deteriora lo que ahora existe”. Dentro de una organización se puede identificar cuatro elementos a tener en cuenta ante un cambio: estructura, personas, tareas y tecnologías. El cambio de uno de esos componentes siempre afectará a los demás. Mientras que la evolución del Desarrollo Organizacional comprende: la naturaleza del

¹⁶ **Eric Gaynor Butterfield**. Presidente de “El Instituto de Desarrollo de Organización Internacional”, está a cargo del área latinoamericana. Ha dirigido y liderado más de 200 intervenciones de Cambio y Desarrollo Organizacional en empresas líderes en el mundo.

cambio planeado, el modelo de diagnóstico de las organizaciones y las intervenciones humanas, tecnoestructurales, de Recursos Humanos y las estratégicas.

Hay que señalar que el arte de gestionar el cambio años atrás se cultivaba poco, puesto que las organizaciones funcionaban en ambientes relativamente estables. La dirección de las empresas se centró principalmente en negociar su crecimiento y mantener su estabilidad interna. Actualmente una organización no tiene más remedio que ser capaz de cambiar continuamente y sin perder consistencia interna, ya que el punto clave dentro del desarrollo de la organización está en el cambio, el cual se encauza para lograr el perfeccionamiento de la eficiencia en las organizaciones.

Para Green, K. B (1998) el Desarrollo Organizacional es “Un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los “procesos” de la entidad, las cuales amplían los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. Este autor hace énfasis en la planificación del Desarrollo Organizacional donde están involucrados todos los miembros de la organización pero lo dirige la máxima dirección de la empresa.

Según Richard Beckhard¹⁷ (1973) “El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado que se desarrolla a todo lo ancho de la organización, que es dirigido desde la cúspide, con el propósito de aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los “procesos organizacionales” haciendo uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento”.

Chiavenato, I. (1998) señala que “El concepto de Desarrollo Organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios”. Considera además que “Desarrollo Organizacional incorpora cinco técnicas principales: un método de retroalimentación de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento y ampliación del cargo, entrenamiento en sensibilidad y la consultoría de procesos”.

El Desarrollo Organizacional viene a ser “(...) un enfoque de sistemas, conjuntando las relaciones funcionales e interpersonales en los organismos” (Davis, Keith, 1997).

¹⁷ **Richard Beckhard.** Estadounidense fundador del campo del desarrollo organizacional, consultor pionero en temas de administración del cambio, y profesor adjunto en el MIT Sloan School of Management de 1963 a 1984. Ayudó a definir el término de “Desarrollo Organizacional”.

Por su parte Warren Bennis (1969 en Cruz, 2006) lo define como “Una respuesta al cambio, representando una compleja estrategia educativa con la intención de modificar las creencias, actitudes, valores, y estructura de las organizaciones de modo que ellas puedan adaptarse de mejor manera a las nuevas tecnologías, mercados, y desafíos, como también al vertiginoso ritmo del propio cambio”.

Para W. Burke y Robertson (1992) el Desarrollo Organizacional “Es un proceso de cambio planificado y ese cambio implica el cambio de una cultura organizacional que evita examinar los procesos sociales (especialmente la toma de decisiones, planeamiento y comunicación) hacia un modelo que institucionaliza y legitima el auto-análisis y el examen”.

Mientras que para Warrick (1984 citado por Cruz, 2000) el Desarrollo Organizacional es “(...) un sistema planeado y a largo plazo hacienda uso principalmente de estrategias en las Ciencias del Comportamiento para comprender, desarrollar, y cambiar organizaciones para mejorar tanto su situación actual como futura en materia de efectividad y salud”.

Como se aprecia, disímiles son las conceptualizaciones que existen sobre Desarrollo Organizacional, sin embargo, la autora concuerda con la mayoría de los autores que consideran que una de sus principales funciones es mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, para el posterior alcance de los objetivos trazados, requisitos imprescindible para que la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad mantenga la condición de empresa en Perfeccionamiento Empresarial, además considera que “el Desarrollo Organizacional fortalece el proceso de cambio de una empresa, a través del esfuerzo constante de todos los miembros de la organización y la gestión eficaz de la cultura organizacional”.

En la actualidad una organización pasa, básicamente, por la necesidad de dar respuestas al desarrollo de:

- ❖ **Nuevos productos y servicios:** Van a verse en la necesidad de innovar, modificar o cambiar para adaptarse a nuevos gustos y exigencia de educación a nuevas formas de vida y desarrollos tecnológicos.

- ❖ **Nuevos mercados:** Las cuotas porcentuales de los mercados naturales corren el riesgo de ser cada vez más exiguas, lo que obliga al establecimiento de estrategias que permitan la penetración de otros ámbitos.
- ❖ **Nuevos clientes:** Como base y plataforma de la expansión y medida de una mayor penetración en los mercados.

Otro elemento esencial para el Desarrollo Organizacional es el trabajo en equipo, elemento de cohesión y fidelización con la empresa, así como, de garantía de un mayor compromiso con el éxito y los objetivos empresariales. El trabajo en equipo es eficaz en la medida que se esté dispuesto a emprender el camino del cambio, que se inicia en el cambio personal de cada uno de los trabajadores, se analiza y reflexiona respecto a valores y acciones.

Asimismo el Desarrollo Organizacional aspira a “organizaciones que aprendan”, empresas que eleven la eficiencia organizacional a través de una mejor relación trabajador-empresa, mejorar la calidad de vida del individuo, aumentar sus posibilidades de superación profesional, desarrollar la efectividad y el bienestar de la organización generará la suficiente energía y significado para movilizar a la empresa y a sus miembros en el proceso de cambio.

La autora asume la nueva propuesta planteada por Schein (1988) de “Cambio y Desarrollo Organizacional” orientada a fortalecer y transformar en caso que sea necesario, las creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas de modo que la organización pueda adaptarse mejor al rápido ritmo que impone el cambio. El que se relaciona con la necesidad que se plantean las empresas que quieren desarrollarse, para lograr esto, las mismas tendrán que aprender, innovar, gestionar el conocimiento, además de saber que sienten y piensan sus miembros, con el objetivo de mejorar el comportamiento individual y colectivo de los mismos. Deben a su vez, cambiarse a sí mismas, adaptarse a los cambios del entorno, que equivale a transformarse bajo los nuevos valores organizacionales, es decir gestionar un cambio de cultura como consecuencia del aprendizaje continuo de sus integrantes.

1.4- Cambio de cultura y cultura del cambio

En un proceso de cambio la cultura tiene grandes implicaciones, si la cultura está determinada por las creencias de los individuos, lógicamente la actitud ante el cambio

estará determinada en gran medida por las creencias acerca de su capacidad para controlar el entorno. La cultura organizacional surgió de un mundo que presentaba mayor estabilidad que el que actualmente se conoce, esta cultura va a representar en la actualidad y en la mayoría de los casos, un obstáculo para el desarrollo de las organizaciones. Las creencias y valores que sustentan las estructuras de las empresas han de ir fortaleciéndose o cambiándose si quieren salir exitosas en su lucha por la supervivencia.

“Un cambio estratégico requiere un cambio cultural simultáneo y sin el uno no es posible el otro. ¿Qué exige un cambio cultural? El desarrollo generalizado del liderazgo en toda la empresa. ¿Cuándo se da? Cuando todo jefe descubre lo genuino, lo auténtico y lo singular de cada colaborador y lo transforme en rendimiento” (José Ma Cardona Labarga¹⁸, 2007).

Cambiar la cultura empresarial es muy difícil; es casi imposible, por tanto, pensar que un cambio cultural pueda transcurrir en semanas o meses es ilógico. El cambio cultural puede suceder, pero jamás se producirá de forma rápida y simple. Por el contrario, es un proceso lento, muchas veces necesario para la mejora y hasta para la supervivencia de la organización. No es posible decretar las creencias ni los valores, pues ambos son el resultado de procesos inconscientes, que se instalan a lo largo de una historia corporativa y que no pueden ser cambiados con medidas superficiales y rápidas.

La cultura organizacional cambia al tiempo que el grupo madura. El día que se funda una organización queda establecido su cultura, la cual va a proporcionar una identidad, un sentido y un sistema de comunicación. Años más tarde, una misma empresa puede percatarse que su cultura se ha vuelto tan tradicional que solo refleja los valores de los elementos más antiguos y conservadores del grupo.

En tal sentido la autora considera que la cultura necesita evolucionar en conjunto y total unión con el cambio empresarial, y viceversa. Actualmente el propio entorno impone el cambio. Si la cultura intrínseca en cada una de las entidades no se fortalece, consolida o evoluciona, es decir no se adaptan a las nuevas circunstancias del mundo moderno, se vuelven obsoletas, no representativa de la imagen de la empresa.

¹⁸ **José Ma. Cardona Labarga.** Doctor, Ingeniero de ICAIC. Formador de Equipos Directivos de Cardona Labarga, Centro de Estrategia y Liderazgo. España.

Únicamente aquellas que logren adaptarse al nuevo entorno de una forma flexible, lograrán sobrevivir y ser exitosas.

El papel de la cultura juega un rol importante en el proceso de cambio, ella puede retardar, impulsar o frenar este proceso, en dependencia de la congruencia que exista o no, entre los objetos de cambio. Si la incidencia de la cultura en los procesos de cambio es tan importante, entonces será igual de importante la percepción personal que se tenga sobre lo que el cambio implica; debido a que los cambios en la cultura van aparejados de cambios en las personas. Para cambiar entonces la forma actual de enfrentar el cambio empresarial, es necesario transformar los criterios individuales de lo que el cambio significa.

Las empresas deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, de considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje donde el hombre sea el centro del desarrollo de la organización.

Hablar de cambio cultural es también hablar de gestionar la resistencia al cambio. No se puede hablar del primero sin pensar en cómo crear las condiciones emocionales para que la resistencia al mismo sea menos fuerte porque todo proceso de cambio siempre va acompañado de resistencia, es una realidad que toda dirección debe asumir para lograr el éxito empresarial.

1.5- Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Cambio económico necesario

En la actualidad las empresas cubanas se encuentran volcadas al proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el que se reconoce como el cambio más profundo que ha hecho la economía del país en el período revolucionario, según plantea García González (2005). En 1987 el Buró Político autorizó a entidades de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) a aplicar un nuevo sistema de dirección y gestión empresarial que culminó en 1996. Las experiencias derivadas, por acuerdo del V Congreso del Partido, se extendieron al sistema empresarial cubano al aprobarse en 1998 el Decreto Ley No.187 donde se recogían las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (Anexo 1). En este congreso se dictaron las líneas a

seguir en la transformación empresarial declarándose como objetivo la elevación de la eficiencia económica a partir del predominio de la empresa estatal socialista.

Casi una década después como resultado de las experiencias acumuladas en el período y la necesidad de adecuar la empresa cubana a la nueva coyuntura nacional e internacional, en agosto de 2007 entra en vigor el Decreto Ley No.252 del Consejo de Estado: “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, con la intención manifiesta de consolidar el perfeccionamiento en el país.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno y tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen, garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social (Decreto No.281:2007).

En esta nueva propuesta sí se incluye el Sistema de Comunicación Empresarial como protagonista de los procesos gestados en la organización. Comienza aquí una nueva etapa para las instituciones cubanas y para el impulso de la comunicación institucional en Cuba, importante contribución al desarrollo de la empresa estatal sobre todo por la flexibilidad en la aplicación de criterios modernos de la dirección, la producción, el trabajo y los salarios.

Un elemento de gran importancia en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial lo constituye la continuidad del actual proceso de redimensionamiento, como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de sus recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financiero-tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional.

Las empresas para comenzar con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial tienen que cumplir con los requisitos establecidos en el Artículo 16 del Decreto Ley

No.252:2007, los cuales son:

- a) Contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos;
- b) existir mercado que asegure la realización de sus producciones y servicios; y
- c) tener garantizados los aseguramientos necesarios para la producción de bienes y servicios.

Además de hacer valer los principios establecidos en el Decreto Ley No.252:2007 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” en su Artículo 3 (Anexo 2).

Pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial

1. Preparación de todos los trabajadores del sindicato, del PCC y la UJC de la empresa para desarrollar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
2. Diagnóstico empresarial inicial.
3. Análisis del diagnóstico por el grupo gubernamental y autorización para comenzar los estudios.
4. Desarrollo del estudio del Perfeccionamiento Empresarial. Evaluación de la organización y sistema que aplicará la empresa. Elaboración del expediente del Perfeccionamiento Empresarial.
5. Aprobación por el grupo gubernamental del expediente y autorización del comienzo de la implantación.
6. Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
7. Supervisión y ajuste del sistema diseñado.

En la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad en noviembre del 2009 el proceso de Perfeccionamiento Empresarial quedó definido como: “Un proceso de mejora continua de la gestión de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes y servicios competitivos, para incrementar al máximo la eficiencia”.

Para lograr esto es necesario desarrollar y consolidar sólidos valores en la cultura de la Dirección de la ECOA 50, con la intervención de la comunicación organizacional, una adecuada comunicación entre los trabajadores de la entidad, favorece al logro de los objetivos trazados por la empresa.

1.6- Acercamiento a la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura (ECO A) No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad

En el año 1983 se crea la Empresa Constructora Integral No. 5, dentro de la cual, entre otras brigadas, se encontraba la No. 24 perteneciente a Trinidad, la misma el 13 de agosto de 1989 obtuvo la condición de Contingente nombrado gloriosamente “Alberto Delgado Delgado”. Luego por Resolución Ministerial 668 del 31 de diciembre del 2004 dictada por el Ministro de la Construcción, se crea la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura (ECO A) No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado”, de Trinidad, subordinada al Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti Spíritus (GECSS), perteneciente al Ministerio de la Construcción (MICONS).

La misma surge con el objetivo de controlar, coordinar y evaluar los resultados técnicos-productivos, económicos-financieros y comerciales de las unidades que la integra, así como llevar a cabo la dirección y administración de los proyectos de inversión, de la construcción y los servicios de ingeniería y prestar servicios de consultoría y asesoría jurídica en materia de construcción a las entidades del sistema del Ministerio de la Construcción y a terceros.

En el Contingente “Alberto Delgado Delgado” se ejecutan principalmente, obras de arquitectura tales como viviendas, hoteles, consultorios, tiendas y obras de ingeniería como pedraplenes, mantenimientos a carreteras y plataformas para obras. Entre sus obras de mayor importancia se encuentran: la construcción del pedraplén de la península Ancón, la ampliación del aeropuerto del municipio, el hotel Brisas Trinidad del Mar, la construcción del Banco Financiero Internacional y la construcción del complejo CIMEX en Trinidad.

Los **valores compartidos** que se encuentran definidos en la empresa son: honestidad, sinceridad, compañerismo, solidaridad, sentido de lo común, laboriosidad, sentido de pertenencia, amor al trabajo y motivación.

Su **misión** es: *“Liderar los servicios de construcción con alta profesionalidad, para alcanzar niveles de competitividad que satisfagan las expectativas de los clientes”*. Mientras que su **visión**: *“Ser una empresa líder en la prestación de servicios de construcción civil e ingeniería, remodelación y/o rehabilitación de edificaciones, trabajar con tecnología de avanzada y poseer entre sus principales valores: el sentido de*

pertenencia, el compañerismo y el amor al trabajo de sus empleados y satisfacer las necesidades del cliente con un Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001:2008”.

Su objeto social es:

- 1- Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; demolición, desmontaje, remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; de reparación y mantenimiento constructivo; de trabajos de decoración vinculados al proceso constructivo; de construcción de áreas verdes, mantenimiento y exposiciones de jardinería vinculadas con el proceso constructivo; servicios integrales de impermeabilización, tratamiento superficial y recubrimiento químico; topográficos; de recogida de escombros vinculados a la construcción y desastres naturales y de posventa, todos ellos en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 2- Producir y comercializar, de forma mayorista, hormigones asfálticos; en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 3- Brindar servicios de preparación técnica de obras; de alquiler de equipos de construcción y complementarios; asistencia técnica, asesoría y consultoría en actividades de construcción; científico-técnicos y de ejecución de proyectos de I+D e innovación tecnológica en actividades de construcción; de recogida de desechos sólidos; de transportación de carga general y especializada; de alquiler de almacenes y locales; de parqueo; de recreación a sus trabajadores y de almacenamiento y expendio de combustibles y lubricantes, éste último solo a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción, todos ellos en pesos cubanos.
- 4- Brindar servicios de alimentación y alojamiento a sus trabajadores; en pesos cubanos.

En noviembre del 2009 la empresa cumple con una serie de requisitos e implantan el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal cuyas principales funciones están recogidas en el Artículo 76, del Decreto No.281:2007 (Anexo 3), y

definen como Áreas de Resultados Claves: Informatización, Desarrollo Tecnológico, Gestión de la Calidad, Eficiencia Económica, Gestión de los Recursos Humanos, Arquitectura, Supervisión y Control, Equipos y Operaciones.

Muchas son las definiciones, criterios y requisitos que se utilizan para esta investigación, entre los que se destacan los expuestos en la Norma Cubana NC 3000:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano”, en el Decreto Ley 252:2007 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, en el Decreto No.281:2007 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” y, entre otros autores, las de Edgar Schein, Irene Trelles y Teresa Cruz, quienes con sus estudios enriquecen el tema en cuestión. Pero aún no es suficiente; la cultura organizacional es exclusiva e individual, por lo que todas las empresas deben realizar un estudio cultural de los elementos que la integra para fortalecer su desarrollo institucional.

El presente estudio lo respalda el Decreto Ley No.252:2007 y el Decreto No.281:2007 los cuales abogan por la realización permanente de estudios que reflejen los problemas e insuficiencias existentes en los diferentes sistemas de la empresa y por el desarrollo de una cultura organizacional que en línea con el sistema de valores de la entidad, incremente la motivación y el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores, para obtener altos rendimientos, además de hacer más eficaz y humana la actividad de la organización.

Capítulo II

A decorative flourish in black ink. It starts with a small, stylized leaf-like shape on the left, then curves into a long, thin, horizontal line. This line ends in a small, dark, circular shape that resembles a flower bud or a small bird's head. From this point, a stem with several leaves curves upwards and to the right, ending in a hummingbird in profile, facing right. The hummingbird is detailed with feathers and a long beak. The entire graphic is set against a light beige background.

Capítulo II: Marco metodológico

2.1- Diseño de la investigación

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, con el empleo de técnicas especializadas para obtener determinadas respuestas acerca de lo que los trabajadores piensan y cuáles son sus sentimientos. El mismo permite comprender mejor las creencias, motivos y comportamientos de la muestra estudiada, además facilita la creación de acciones para fortalecer la cultura organizacional de la entidad objeto de estudio. El tipo de estudio es descriptivo, se caracteriza la cultura organizacional de la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad, se definen los elementos esenciales que forman parte de su cultura y la investigación tributa a la producción.

2.2- Problema y objetivo del estudio

Problema de la investigación: ¿Cuáles son los rasgos que caracterizan la cultura organizacional en la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad?

Para darle respuesta al anterior problema se diseña el siguiente **objetivo general:** Identificar los rasgos que caracterizan la cultura organizacional en la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad.

2.3- Premisa y categoría de análisis

Premisa de la investigación: A pesar que en los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad no existe un total dominio del término cultura organizacional, muchos de ellos afirman la importancia que reviste la misma para la empresa.

Categoría analítica: La cultura organizacional, la autora toma para la investigación la definición según la Norma Cubana NC 3000:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano” la cual la define como: “Interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y transmitir las, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles”.

Subcategorías

Componentes de la cultura organizacional: creencias, valores y comportamientos de la cultura de la organización.

❖ **Creencias:** “Son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es, en otras palabras, lo que las personas que integran un sistema cultural aceptan como cierto” (Andrade en Trelles, 2001).

Se tomaron en cuenta en este caso las dimensiones enunciadas por Schein (2002):

- Relación con su entorno.
- Naturaleza del trabajo.
- Naturaleza sobre el hombre.
- Naturaleza del tiempo y utilización de espacio.
- Naturaleza de las relaciones humanas.

❖ **Valores:** Según la Norma Cubana NC 3000:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano” son: “Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios de las personas y su comportamiento en función de un desempeño laboral superior y de los resultados de la organización”.

Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas. A diferencia de las creencias, los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional.

Para Carlos Díaz Llorca, (2001) los valores se dividen en:

- **Valores tácticos:** Asociados con lo que debe ser la organización, con el estado ideal al que la entidad pretende.
- **Valores estratégicos:** Actúan en la cotidianidad e influyen en los comportamientos de los sujetos.

❖ **Comportamientos:** “Constituyen la parte visible de la cultura, expresiones de su esencia, difíciles de descifrar teniendo en cuenta que responden a esquemas

ocultos. Dentro de ellos clasifican el espacio físico, las producciones artísticas, la capacidad tecnológica, el lenguaje tanto escrito como hablado y la conducta de los miembros del grupo. Sin embargo ellos son el producto tanto de las creencias como de las contingencias ambientales, por ello para que un evento sea considerado cultural debe ser reiterado y compartido” (Schein, 2002).

2.4- Unidad de análisis

La Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” está estructurada por: la Dirección General de la empresa, seis Direcciones Funcionales y una Unidad Empresarial de Base (UEB Arquitectura) (Anexo 4 y 5).

La integra un total de 380 trabajadores, de ellos 344 directos a la producción y 36 plantillas de la administración; 28 pertenecen a la Dirección General de la empresa y 8 a la Dirección de la Unidad Empresarial de Base (UEB Arquitectura), del total de los trabajadores 36 son mujeres y 344 son hombres. Sus edades están oscilan entre los 23 y 63 años de edad. El nivel cultural promedio en la dirección de la empresa es el doce grado y de sus categorías ocupacionales 8 son directivos, 6 técnicos, 16 especialistas, 2 operarios de comunicación, 1 contador, 1 cajero pagador, 1 secretaria y 1 chofer (Anexo 6 y 7). La mayoría de los trabajadores que integran las plantillas de la administración llevan más de 5 años en la empresa.

La unidad de análisis para esta investigación, la constituye los trabajadores que integran la plantilla de la Dirección de la ECOA 50.

2.5- Población, muestra y tipo de muestreo

La población la integran los 36 trabajadores que conforman la plantilla de la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad, para la muestra se toma el 100% de la población escogida y se le aplica las técnicas seleccionadas en la investigación. El tipo de muestra que se utiliza es la no probabilística intencional.

2.6- Métodos y técnicas de investigación

- ❖ **Revisión de documentos:** Se emplea durante la consulta y el estudio de las fuentes bibliográficas para seleccionar e utilizar la información actual sobre el tema en cuestión. Los documentos normativos por los que se rige la empresa

permitió la obtención de información sobre la misma. Se utilizaron tesis de Diplomas, Maestrías y otros documentos que abordan la relación de la comunicación y la cultura organizacional (Anexo 8).

- ❖ **Cuestionarios:** Se utiliza en investigaciones cualitativas con el objetivo de determinar los problemas y contrastar opiniones. Se elaboraron dos formulario de preguntas y respuestas para veinticuatro trabajadores que pertenecen a la Dirección de la ECOA 50; según los objetivos perseguidos por la autora en esta investigación (Anexo 9 y 10).
- ❖ **Entrevistas en profundidad:** Para recopilar información a través de preguntas directas realizadas a los once integrantes del Consejo de Dirección de la empresa y a uno de sus fundadores, donde la autora profundizó en la información que obtuvo de los mismos en torno a los aspectos de interés (Anexo 11 y 12).
- ❖ **Observación participante:** Para comprobar el estado del problema objeto de estudio, así como, tomar los elementos necesarios que permitieron hacer una valoración más exacta de las deficiencias que los trabajadores plantearon a través del registro sistemático de los comportamientos manifiestos durante el período de investigación (Anexo 13).

2.7- Procedimientos de campo

El 29 de noviembre del 2010 la autora se dirigió a la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad, con el propósito de realizar un estudio sobre la cultura organizacional en la dirección de dicha entidad. Investigación que aceptó Juan Antonio Espinosa, actual director general y demás miembros del Consejo de Dirección. Se pudo apreciar el grado de interés por el beneficio cualitativo del trabajo para el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, inmersos desde noviembre del 2009.

Posteriormente se informó de manera oficial la investigación a todos los trabajadores de la dirección de la empresa, se explicó la importancia de la cultura organizacional para el buen desempeño de la institución y su influencia en las prácticas, actitudes administrativas y no administrativas de los miembros de la organización.

El primer encuentro sirvió para despejar dudas e iniciar las relaciones con los trabajadores, las que se consolidaron a través del contacto respetuoso, de visitas previamente organizadas, por fecha y hora, donde la autora pudo aplicar cuestionarios a un total de 24 trabajadores, es decir al 67% de la muestra escogida, mediante preguntas intencionales cuyos resultados enriquecieron la investigación con la elaboración de tablas y gráficos. Por otra parte, permitió desarrollar entrevistas en profundidad a 12 trabajadores que representan el 33%, ellos 11 integrantes del Consejo de Dirección y un fundador que continúa activo en la empresa. Todos ofrecieron a través de un intercambio profundo información importante, reveladora para el presente trabajo.

Además se pudo observar de forma activa las actividades esenciales que realizan los trabajadores de la dirección de la empresa, sus relaciones, comportamientos entre las personas involucradas, que posibilitó obtener la percepción de la realidad objeto de estudio. Luego de obtener la información necesaria, se procesó de manera cuantitativa con el fin de evaluar en cifras los resultados obtenidos y establecer la triangulación requerida.

Después de cinco meses de investigación, se abandona el campo a los 29 días del mes de abril del 2011, donde en un pequeño encuentro que se sostuvo con el grupo de trabajadores de la dirección de la empresa, se agradece el apoyo y preocupación para con el estudio, también se le informó al Consejo de Dirección, que después de analizar los resultados y elaborar las acciones se les haría llegar este documento de forma oficial para que contribuya al fortalecimiento interno de la organización.

Capítulo III



Capítulo III: Análisis de los resultados y diseño de las acciones

3.1- Análisis de los resultados

3.1.1- Resultados de la revisión de documentos

La autora analizó y consultó documentos e investigaciones actuales que abordan la cultura en las organizaciones, los criterios de autores como: Edgar Schein, Irene Trelles, Teresa Cruz, Lucas Marín, entre otros, se tomaron en cuenta para la realización de la presente investigación, además de las definiciones expuestas en la Norma Cubana NC 3000:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano”.

Se estudiaron los principales documentos normativos metodológicos por lo que la empresa se rige; el Decreto Ley No.252:2007 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto No.281:2007 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, además de la Norma Cubana NC 3001:2007, la NC 3002:2007, de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba, la NC ISO 9001:2008 “Sistema de Gestión de la Calidad” y el expediente del proceso de Perfeccionamiento Empresarial del centro y su Sistema de Comunicación Empresarial.

Con respecto a los documentos existentes en la empresa, tanto impresos como digitales que recogen su historia, caracterización, misión, visión, objeto social, entre otros, se pudo comprobar que son muchos, pero algunos no coinciden, lo que desinforma a aquellos que los consultan.

3.1.2- Resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

Como muestra el Gráfico 1 y Tabla 1 del Anexo 14 de los 24 trabajadores que se les aplicó el cuestionario, se comprobó que existe un desconocimiento casi total con relación al término “cultura organizacional”, solamente 6 trabajadores que representan el 25% lo conoce y 18 no tienen la menor idea, lo que representa el 75% de la muestra escogida, excluyen la importancia y omiten la magnitud de desarrollar una adecuada cultura organizativa sustentada en los valores que impulsen el total desarrollo de la empresa.

De éstos, 10 que representan el 42% del total, no conocen la fecha de fundación de la institución, 8 manifiestan conocerla para un 33% y 6 poseen poco conocimiento para

un 25%, demuestra que existe un predominio de trabajadores que no conocen el historial de la empresa.

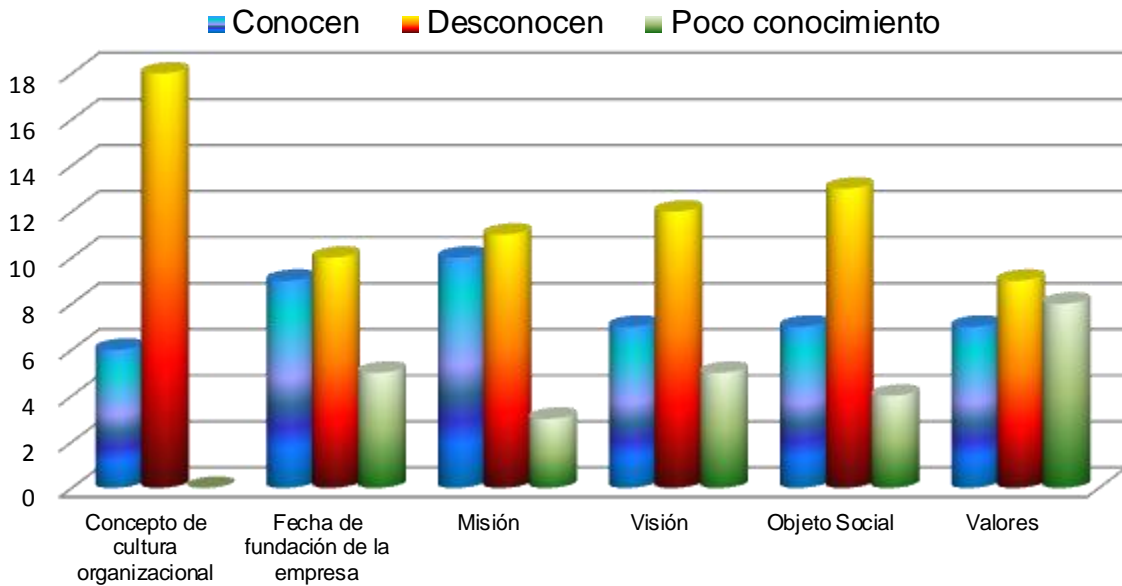
De igual manera ocurre con la misión de la empresa, 10 la conocen para un 42%, 3 en parte, para un 13% y 11 trabajadores no la conocen, para un 45%. Con respecto a la visión, 7 trabajadores tienen total dominio, 5 mostraron un cierto conocimiento y 12 mostraron no conocerla, lo que representa el 29%, el 21% y el 50% respectivamente.

Acerca del objeto social que se encuentra definido en la organización 7 lo conocen, para un 29%, 4 trabajadores demostraron tener cierto un cierto conocimiento para un 17%, y 13 no lo conoce, lo que representa el 54% del total escogido.

Un grupo de 9 trabajadores desconocen los valores compartidos en la dirección de la empresa para un 38%, con escaso conocimiento se encuentran 8 para un 33% y los identifican 7 para un 29%, estos últimos consideran necesario fortalecer valores como: el sentido de pertenencia, el compañerismo, la solidaridad y el amor al trabajo, ausentes en la mayoría de los trabajadores. En este aspecto prevale también el desconocimiento de los valores compartidos definidos en la Dirección de la ECOA 50.

Resalta el poco dominio del colectivo sobre los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa. Es vital que todos los miembros en una organización dominen la misión, visión, objeto social y valores para comprender los objetivos por los que fue creada y hacia dónde quiere llegar.

Gráfico 1. Conocimiento de algunos elementos de la cultura organizacional en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad.

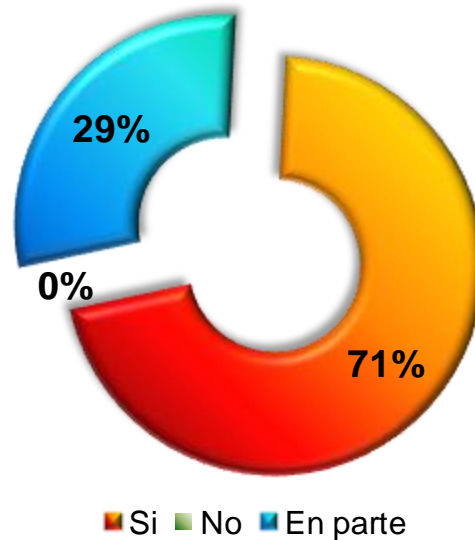


Fuente: Anexo 14.Tabla 1.

El Gráfico 2 y la Tabla 2 del Anexo 14 reflejan la confianza de los trabajadores del centro en sus superiores; el 71% expresaron confiar plenamente en los directivos, y un 29% plantearon que de cierta manera, no totalmente. Resultados favorables, la mayoría de los trabajadores manifiestan abierta confianza en sus superiores. Los directivos deben ser críticos y autocríticos, manejar la información relativa a los asuntos de la organización de manera objetiva y sincera, sin ocultar nunca la verdad.

Gráfico 2. Confianza de los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 en sus superiores.

Confianza en los superiores



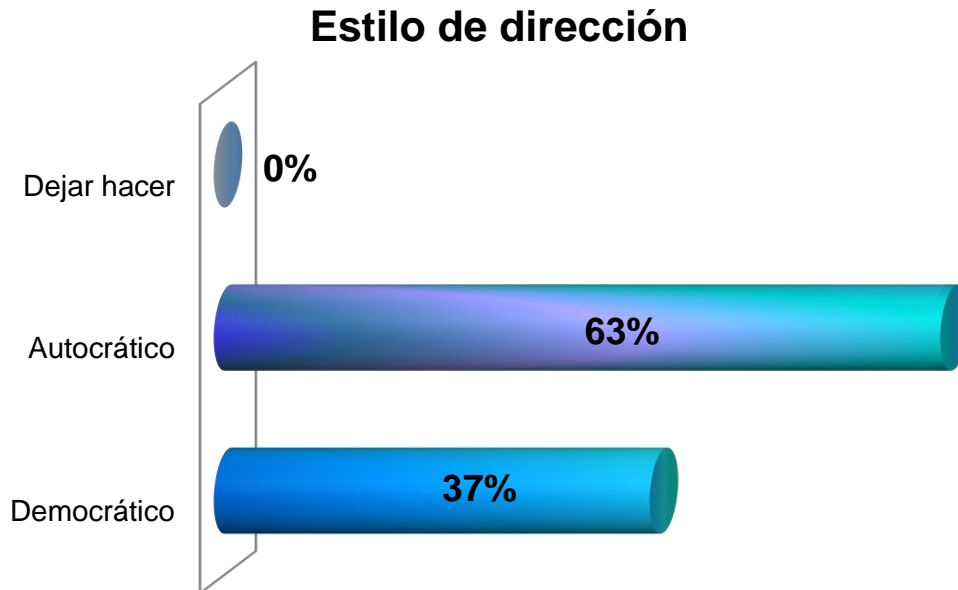
Fuente: Anexo 14. Tabla 2.

Es opinión del 46% de los trabajadores que al ingresar a la empresa no recibieron la información necesaria para desempeñar su labor. Argumentan además, la necesidad de contar con un adecuado nivel de preparación y conocer bien qué les corresponde hacer, cuáles son los objetivos trazados por la dirección de la empresa y sus funciones a realizar para desempeñar correctamente las tareas asignadas.

El 54% del personal afirma, que las decisiones están completamente centralizadas en la dirección de la empresa, que “solamente los jefes toman las decisiones”. Consideran que se deben tomar en cuenta sus criterios a la hora de emitir las orientaciones.

En el Gráfico 3 y la Tabla 3 del Anexo 14 un 58% plantea que el estilo de dirección predominante es el autocrático. Para que una organización avance es necesario que todos piensen en conjunto y se tomen en cuenta las opiniones del grupo y no la voluntad de una sola persona.

Gráfico 3. Estilo de Dirección que predomina en la ECOA 50 de Trinidad.



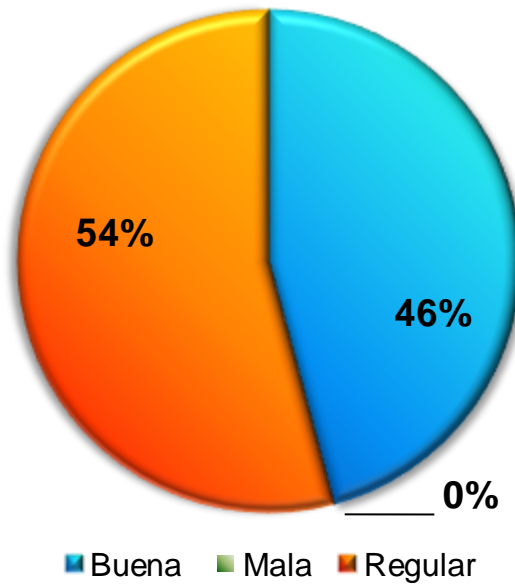
Fuente: Anexo 14. Tabla 3.

El Gráfico 4 y la Tabla 4 del Anexo 14 reflejan que un 46% considera que la comunicación con sus superiores es buena, basada en el respeto y la comprensión mutua pero un 54% planteó que es regular, “en ocasiones los jefes de los diferentes departamentos no se dirigen a sus subordinados de la forma más adecuada”, se rompe la retroalimentación entre las partes involucradas. Con respecto a las relaciones entre los compañeros, solamente el 29% planteó que son regulares y un 71% mostró que son buenas, establecidas en intercambios cordiales que se manifiestan entre ellos.

Prevalece la creencia que la comunicación entre subordinados y directivos es regular, sin embargo la interpersonal es buena, es necesario mejorar este aspecto vital para la cultura organizacional.

Gráfico 4. Comunicación de los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 con los superiores.

Comunicación con los superiores



Fuente: Anexo 14. Tabla 4.

En el Gráfico 5 y la Tabla 5 del Anexo 14, un 29% de la muestra escogida no se sienten motivados con el trabajo que desempeñan, el 46% en ocasiones y el 25% se sienten motivados en la labor que realizan en la dirección de la empresa. Resultados que demuestran que en este sentido se avanza en la empresa, pues el mayor porcentaje refiere motivarse en ocasiones y la diferencia entre los motivados y no motivados es mínima, aunque se impone la necesidad de rescatar este valor por la importancia que reviste para el desarrollo de la Dirección de la ECOA 50.

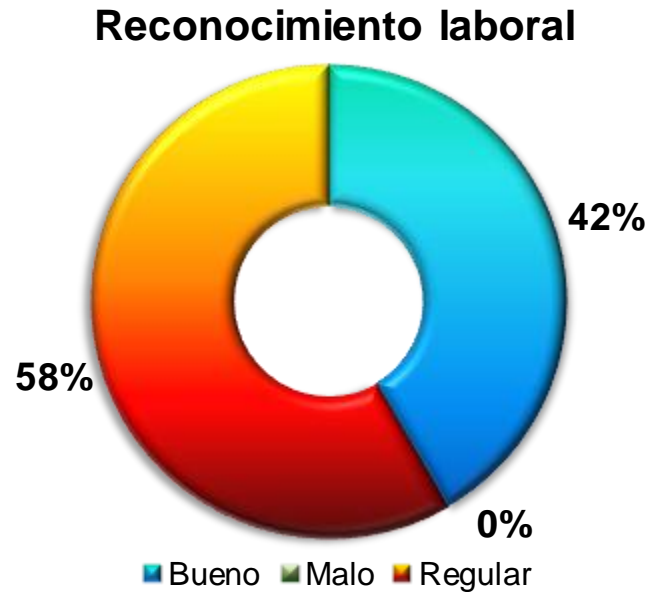
Gráfico 5. Motivación de los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad.



Fuente: Anexo 14. Tabla 7.

El Gráfico 6 y la Tabla 6 del Anexo 14 muestran que el 58% de los trabajadores afirman que el reconocimiento laboral es regular y solamente un 41% refleja que es bueno. El colectivo reconoce la estrategia de estimulación laboral que realiza la dirección de la empresa, consideran que el reconocimiento y los resultados obtenidos son la principal fuente de estímulo para elevar la motivación laboral.

Gráfico 6. Reconocimiento laboral a los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad.



Fuente: Anexo 14. Tabla 5.

En el Gráfico 7 y la Tabla 7 del Anexo 14, se observa que un 54% de los trabajadores consideran que cuentan con buenas condiciones laborales que les facilita la labor que realizan en la empresa: computadoras, impresoras, servicio de correo electrónico, entre otros, mientras que el 46% plantearon que en ocasiones no disponen de todos los medios y recursos necesarios para desempeñar el trabajo diario.

Gráfico 7. Condiciones laborales en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad.

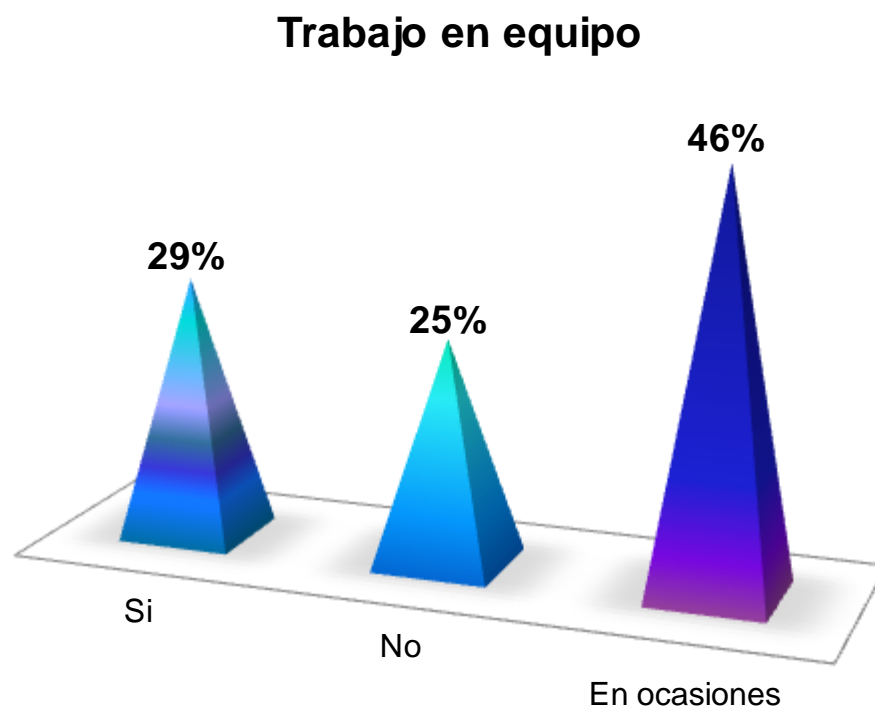


Fuente: Anexo 14. Tabla 6.

En el Gráfico 8 y la Tabla 8 del Anexo 14, en relación con la organización del trabajo, un 29% de los trabajadores reconocen trabajar en equipo y consideran además, que hay que fortalecer el mismo, un 46% plantea que en ocasiones se realizan labores en conjunto y que las personas con más experiencia en la empresa brindan su mano a los más jóvenes y un 25% creen que esta modalidad no existe en la organización. Es opinión del 67% de los trabajadores que en la empresa no hay líderes informales, aunque reconocen que algunos trabajadores se destacan más que otros pero no arrastran a las masas.

Teniendo en cuenta los resultados la Dirección del Contingente “Alberto Delgado Delgado”, debe fomentar esta particularidad en el colectivo, lo que sin dudas ayuda al fortalecimiento a la hora tomar las decisiones y permite a alcanzar mejores resultados.

Gráfico 8. El trabajo en equipo en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad.

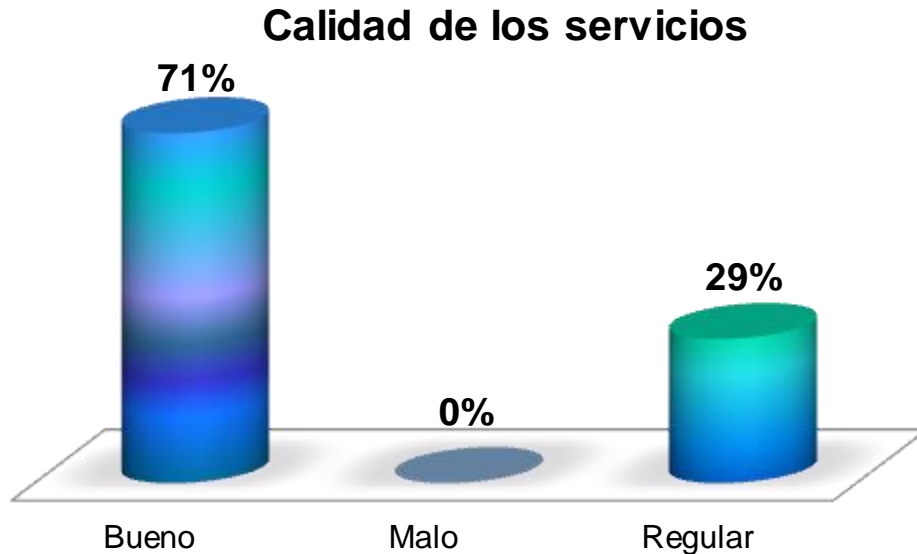


Fuente: Anexo 14. Tabla 8.

El Gráfico 9 y la Tabla 9 del Anexo 14 ofrecen los criterios con relación a la calidad de los servicios, la mayoría, el 71% considera que existe calidad en los servicios y un 29% afirma que es regular, en ocasiones la imagen que proyecta la empresa a su

público externo se ve afectada, entre otros aspectos, por los servicios que brinda la entidad.

Gráfico 9. Calidad de los servicios que brinda la ECOA 50 de Trinidad a su público externo.



Fuente: Anexo 14. Tabla 9.

3.1.3- Resultados de la entrevista realizada a un fundador de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

En la entrevista que se realizó a Jorge Luis Massipi Acosta, fundador de la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” se pudo comprobar que no está muy familiarizado con el término “cultura organizacional”, desconoce que tanto él, como otros (Anexo 15), fueron los que crearon la cultura del centro, información reveladora que provocó un estado de satisfacción al entrevistado aunque reveló que la empresa no le reconoce tal mérito.

Conoce con exactitud la fecha de fundación, la misión, visión y el objeto social de la organización. Comenta que en sus inicios existía mayor sentido de pertenencia, responsabilidad, los valores laborales estaban más enraizados, se trabajaba con ánimo, alegría, es decir existía “amor al trabajo”, lo que permitía que la empresa evolucionara y se desarrollara con éxito.

Valores que se pierden con el ir y venir de tantos directores que han transitado en la entidad (Anexo 16). Actualmente, según él, no existen líderes informales, pero la realidad cambió de forma positiva desde que Juan Antonio Espinosa Gómez, director

actual desde el año 2008, asumió la dirección de la empresa con características favorables que impulsan el desarrollo institucional y profesional de los trabajadores, clima que se beneficia con la implantación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se inició en noviembre del 2009, lo que trae como consecuencia, una serie de beneficios laborales.

Sin embargo, refleja que aún no es suficiente, es necesario fortalecer los valores que comparte la empresa como: el trabajo en equipo, la solidaridad y responsabilidad, mejorar las condiciones laborales, incrementar los cursos de superación, posgrados y diplomados que se ofertan a los trabajadores del centro, hasta ahora pocos e insuficientes (Anexo 17 y 18). Además, plantea la necesidad de mejorar las formas comunicacionales porque en ocasiones los directivos para con sus subordinados emplean las menos adecuadas e incorrectas.

3.1.4- Entrevista realizada a los miembros del Consejo de Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

Se pudo verificar que el conocimiento que tiene el equipo de dirección, sobre lo que significa cultura organizacional, sus elementos e importancia, no es similar, unos están mejor preparados que otros y la mayoría son neófitos, ya que de los 11 trabajadores que lo integran, 4 respondieron con coherencia para un 36%, 2 mostraron tener cierto conocimiento para un 18% y los 5 restantes no conocían el término en cuestión para un 46%.

En la entrevista a Juan Antonio Espinosa Gómez, director del Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad se comprobó que: es un director carismático, cortés, solidario, exigente, el cual gusta de estar rodeado de sus trabajadores, escucharlos y resolver sus problemas y aunque demostró tener poco conocimiento acerca del término “cultura organizacional”, reconoce su importancia para el desarrollo de la organización. Plantea que en la actualidad se cuenta con más y mejores recursos para desempeñar el trabajo diario, pero muchos de los valores presenten en la empresa se han perdido, se refiere al sentido de pertenencia, el compañerismo, la solidaridad, la laboriosidad, la motivación y el amor al trabajo, valores en decadencia.

Con relación a la comunicación expresó: “Constituye la mitad de nuestros problemas. Las informaciones no se transmiten de manera correcta, no se informan a

tiempo las tareas a desarrollar por los trabajadores, lo que ocasiona desorden e incumplimiento laboral”. Planteamiento que afirma Yunior Pérez Cárdenas, actual Director de Recursos Humanos y encargado de la comunicación en la entidad, agregó que: “La comunicación es un campo de gran importancia, sobre todo en los últimos años, en los que se considera al sistema comunicacional como parte de los activos intangibles de empresas e instituciones. Hay que fortalecerla, desarrollarla de manera correcta y cordial para lograr el entendimiento entre los trabajadores de la empresa”.

Con relación a la cultura organizacional, el Ing. Omar Amed León Lorenzo, Esp. B en Gestión de los Recursos Humanos, que atiende el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en la entidad planteó: “Hoy en día gestionar una empresa es ante todo gestionar una cultura o el espíritu de la organización que va siempre de arriba abajo. La crea el primer ejecutivo para bien o para mal. Obviamente no todo va de arriba abajo. De hecho una buena comunicación ascendente es el mejor síntoma de buena estrategia, buen trabajo en equipo y magnífico servicio al cliente. Pero la cultura que permite dicho ascenso ha sido creada previamente por la alta dirección y es siempre descendente. Lo cierto es que hay que fortalecer la cultura organizacional de esta empresa”.

3.1.5- Resultados obtenidos mediante la observación participante que la autora realizó en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

La autora durante los cinco meses del período de investigación empleó la observación participante y pudo confirmar que en la dirección de la empresa, de forma general, reina un clima favorable para el progreso organizacional, aunque muchas veces trabajan en equipo lo que predomina es el trabajo individual. Existe una estrecha relación entre los trabajadores, pero el flujo de comunicación que predomina, la mayoría de las veces, es el vertical descendente, en ocasiones la dirección comunica las informaciones sin tomar en cuenta la opinión de los subordinados, predomina el estilo de dirección autocrático; es necesario que todo el personal vea de forma clara los resultados de la entidad, ya sean buenos o malos y que los mismos participen de forma activa en las decisiones que toma la empresa, pues de esa manera se demuestra la confianza que los superiores tienen en sus trabajadores.

Con respecto a los canales de comunicación se comprobó que en la entidad los pocos murales que existen están viejos y desactualizados, la vía que más utilizan para comunicar las informaciones es el cara a cara y esta a su vez, en ocasiones, no se desarrolla de forma correcta.

Las actividades frecuentes en la empresa son: los Consejos de Dirección, se efectúan mensualmente con el objetivo de analizar y evaluar los resultados alcanzados hasta el momento, los Consejos de Producción, con una periodicidad semanal y los matutinos todos martes, donde se debaten noticias del ámbito nacional e internacional y se transmiten informaciones importantes para los trabajadores de la dirección del centro.

Con relación a los líderes informales, la autora comprobó que Orlando Fernández Cruz, el “Gallego” como cariñosamente todos le decían, fue un símbolo, un ejemplo a imitar, verdadero líder para la empresa e inclusive para el Ministerio de la Construcción. En la entidad existe un monumento en su nombre; “personaje físicamente desaparecido pero que aún vive en el recuerdo de muchos”. En el colectivo laboral trabajadores se destacan más que otros, sobresalen por su accionar diario e inclusive por la experiencia acumulada a través de los años, pero les falta desarrollar un rol más activo dentro del grupo, ejercer influencia sobre la colectividad para convertirse en verdaderos líderes.

Para la autora los departamentos de las diferentes direcciones están mal distribuidos, aunque la empresa cuenta con un enorme espacio físico, ubicaron el parqueo de las máquinas en la entrada a mano izquierda, lo que influye de manera negativa en la percepción visual de los visitantes, además las diferentes oficinas; inmuebles todos, en buen estado constructivo, se encuentran aproximadamente a unos 70 metros de la entrada y se ubican frente al parqueo albergues para trabajadores que pertenecen a otras regiones.

Con relación a los valores compartidos que se encuentran definidos en la empresa los mismos no coinciden con los presentes en la mayoría de sus trabajadores. En la actualidad hay que fortalecer valores como: la motivación, el sentido de pertenencia, el compañerismo y el amor al trabajo ya que los mismos influyen y gestionan las creencias y comportamientos de los trabajadores de la Dirección de la Empresa

Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad.

3.2- Elementos de la cultura organizacional existente en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

El vínculo que se establece entre los elementos culturales que en la actualidad existen en la Dirección del Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad, fue creado desde el análisis de las creencias, valores y comportamientos del colectivo laboral.

Los miembros de la dirección de la empresa analizan el entorno donde se desenvuelven, sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, las compararan con el resto del sistema empresarial, a fin de elevar su eficiencia. Existe una estrecha relación entre la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” (ECOA 50) de Trinidad, el Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti Spíritus (GECSS) y a su vez, con el Ministerio de la Construcción (MICONS) respectivamente.

Hay correspondencia entre los objetivos que persigue la empresa y el comportamiento que algunos trabajadores de la dirección manifiestan en la práctica, esto lo demuestra el reconocimiento otorgado el 12 de febrero del 2011 a la institución, por lograr certificar dentro del “Sistema de Gestión de la Calidad”, la construcción de viviendas prefabricadas “Gran Panel”, hasta el momento en el país única empresa estatal del sector constructivo en recibir tal mérito.

Las relaciones con el entorno, se destacan desde el año 2008, por su estabilidad y las establecidas con sus diferentes públicos se consolidan, mejoran paulatinamente.

La observación y los cuestionarios aplicados permitieron comprobar que los trabajadores de la empresa, principalmente los del Consejo de Dirección trabajan para fortalecer y mejorar la imagen que proyecta la entidad, aspecto favorable que ayuda a rescatar el sentido de pertenencia, afectado en la organización.

Pero aún no es suficiente, es necesario que la empresa consolide sus relaciones con los organismos superiores, trabajadores y su entorno, todavía existen muchas barreras que impiden incrementar la eficiencia y los resultados obtenidos.

Con respecto a la comunicación, la empresa no cuenta con un Departamento de Comunicación, ni con especialista en esta rama, atendida por Yunior Pérez Cárdenas, ingeniero industrial, joven que aunque cumple con los requisitos formales para desempeñar la plaza, le falta ampliar sus conocimientos en relación a esta importante disciplina. En la dirección de la empresa la comunicación no siempre es efectiva, en ocasiones no se emplea de la manera más correcta y profesional.

Con relación a las actividades laborales, es opinión de la mayoría, que desde que Juan Antonio Espinosa Gómez se encuentra al frente de la entidad y se implantó el proceso de Perfeccionamiento Empresarial estas se desarrollan con mejor calidad, pero aún no se logra la integración de todos los trabajadores, algunos se aíslan y se crean grupos en la empresa.

Las creencias y los comportamientos en la actualidad se han visto afectados, entre otros factores, por la pérdida de valores como: el sentido de pertenencia, la laboriosidad, la motivación, el compañerismo y el amor al trabajo. Los trabajadores plantean que muchas veces la imagen se deteriora a causa de comportamientos inadecuados que ellos mismos desarrollan.

En la empresa no se valora el papel de los fundadores, aspecto importante para fortalecer el sentido de pertenencia del colectivo. Una organización efectiva trata de crear una atmósfera donde los fundadores se sientan estimulados a transmitir su información y experiencias a las nuevas generaciones, en aras que éstas asuman la responsabilidad de pensar y actuar de manera creativa.

En cuanto a la orientación en el tiempo y la utilización del espacio, en ocasiones el primero se utiliza inadecuadamente, se atienden paralelamente cuestiones de trabajos, asuntos y actividades personales, la última es para muchos su prioridad inmediata. Esto se corresponde con comportamientos que evidencian pérdida de valores.

En correspondencia con el uso del espacio físico, los comportamientos, en su mayoría se corresponden con las creencias y costumbres que existen en la empresa. Consideran necesario la correcta distribución de los departamentos y contar con óptimas condiciones laborales, que les facilite el trabajo diario.

La ambientación de los locales, comportamiento que se relaciona con la creencia referida a la utilización del espacio físico, se pudo comprobar que los inmuebles son

construcciones fuertes, modernas, la mayoría de los departamentos cuentan con: computadoras, servicio de correo electrónico, aires acondicionados, pero carecen de decoración personalizada, confeccionar murales, colocar afiches, los baños sanitarios se encuentran en malas condiciones y con falta de higiene por la carencia de agua.

Con respecto a las relaciones entre directivos y subordinados se comprobó, que en ocasiones, los primeros no se dirigen a sus trabajadores de la forma más correcta y profesional. Al realizar las actividades formales las posiciones denotan mejor las jerarquías que en los espacios más informales.

En la entidad la percepción que coexiste sobre las personas se confirma con los comportamientos relacionados a la prestación de servicios y a las regulaciones de recompensas y castigos que se establecen en la empresa para los trabajadores (Anexo 19), las que se asignan a los trabajadores también guardan relación con las creencias sobre el ser humano. En ocasiones, los señalamientos y críticas por parte de los directivos hacia sus subordinados no se corresponden con la forma persuasiva y educativa.

Las actividades festivas y de aniversarios se preparan con dedicación, así como, en la posición de ayuda y solidaridad que asumen algunos trabajadores al brindar su mano a otros, lo que apoya la creencia de que hay que tener fe en el mejoramiento humano y demuestra que valores como: el compañerismo, la solidaridad, están presentes en algunos, únicamente se necesita fortalecerlos en la cultura de la organización, esto guarda correspondencia con la profesionalidad, valor perdido entre los trabajadores y afín con este tipo de comportamiento.

El comportamiento referido a la atención que presta al público interno se vincula con las creencias que sobre el hombre existen en la institución, se corresponde con la imposibilidad de ofrecer, en la mayoría de los casos, una respuesta rápida y precisa a los problemas internos y externos, lo que corrobora que el valor táctico y agilidad a la hora de dar respuestas, es necesario fortalecerlo.

En cuanto a las creencias que están presentes en la Dirección del Contingente “Alberto Delgado Delgado”, con relación al trabajo, se considera, que en primer lugar, no predomina el criterio de que el mismo es un sentido de vida, que enriquece espiritualmente, lo consideran únicamente un medio económico para poder vivir, una

necesidad para obtener un salario. A pesar de ser un colectivo mixto, integrado por veteranos y jóvenes, en reiteradas veces no se manifiestan los deseos de trabajar, la mayoría consideran que no cuentan con muchas opciones de superación laboral y desean la oportunidad de tener éxito, quieren ser reconocidos en su valor como individuos y sentir que la empresa se preocupa por sus necesidades y problemas.

Se comprobó con relación al estilo de trabajo, que algunos realizan y apoyan la labor en equipo, aunque en realidad la mayoría ejecutan su faena de forma individual. Desde la teoría los equipos de trabajo destacan cinco ventajas: ayudan al incremento en la productividad, a la mejora en la calidad, a la satisfacción de clientes, a la satisfacción en el trabajo y al fortalecimiento del compromiso organizativo. Se deben crear métodos modernos de supervisión, en los cuales la administración instaure un ambiente de confianza que promueva la comunicación en todos los sentidos.

La toma de decisiones, casi siempre, tomadas por los directivos no tienen en cuenta los criterios de sus trabajadores, aunque otros plantean, que a veces, sí se valoran sus opiniones. Todo esto se corresponde con las creencias que sobre la naturaleza del trabajo existen, pero no con la de que el hombre es capaz de hacer.

Las creencias en torno a las relaciones humanas, las cuales encierran, la educación, el respeto, la cortesía y el compañerismo se corresponden con las relaciones comunicacionales establecidas entre los trabajadores de la dirección de la empresa, muchas veces se obvian los “Buenos días”, “Gracias”, “Por favor” y “Permiso”.

Se pudo comprobar que no existe relación entre la cultura organizacional constatada en la cotidianeidad y la cultura deseada por los trabajadores. Se impone fortalecer los valores compartidos para lograr una adecuada correspondencia entre las creencias y los comportamientos dentro de la entidad.

3.3- Acciones para fortalecer la cultura organizacional en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

A partir de los resultados obtenidos con la investigación, la autora propone a la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad, llevar a cabo las siguientes acciones, con vista a dar solución a los problemas detectados y a su vez, lograr el fortalecimiento de todos los aspectos relacionados con la cultura organizacional.

Acciones:

1. Capacitar a la dirección de la empresa en los aspectos relacionados con la cultura organizacional y su influencia en la organización.
2. Crear en la dirección de la empresa un equipo de trabajo encargado de supervisar la comunicación de la entidad, asesorado por especialistas en la materia.
3. Dar a conocer a todos los trabajadores de la dirección de la empresa, el Sistema de Comunicación Empresarial del centro.
4. Desarrollar talleres donde se analice y debata la estructura organizativa de la empresa: fecha de fundación, misión, visión, objeto social, valores compartidos, entre otros aspectos.
5. Confeccionar murales con informaciones y actividades, actualizadas mensualmente.
6. Elaborar un “Boletín” interno donde se publiquen informaciones variadas de interés general, para que los trabajadores se sientan motivados con el mismo.
7. Desarrollar talleres, técnicas grupales y conferencias para potenciar la formación de valores deseados en la organización.
8. Programar actividades que propicien la participación e integración de todos los trabajadores de la empresa.
9. Incrementar los cursos de superación, posgrados, diplomados para gestionar el desarrollo profesional de los trabajadores en correspondencia con el desempeño laboral.
10. Evaluar de forma sistemática los elementos que caracterizan la cultura organizacional de la dirección de la empresa según los cambios internos y del entorno.

Conclusiones

The word "Conclusiones" is written in a black, serif font. The letter 'C' is large and stylized, with a long, thin, black line extending from its bottom curve. This line curves upwards and to the right, ending in a small branch with several leaves. A hummingbird is perched on the branch, facing left towards the text. The entire graphic is set against a light pink, rectangular background.

Conclusiones

1. La bibliografía consultada demostró que los cambios actuales devienen en un nuevo tipo de cultura organizacional, manera novedosa de pensar, visualizar la organización, actitud abierta hacia la innovación y la creatividad para impulsar el desarrollo empresarial y además, constituyó la base teórica para la presente investigación.
2. Las técnicas y métodos aplicados permitieron diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional en la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad, se comprobó que existe desconocimiento sobre el tema de estudio, misión, visión y objeto social de la organización, no cuentan con un especialista en comunicación, ni con el interés de los directivos en la gestión de superación, aspectos que impiden el pleno desarrollo organizacional y corroboran la importancia del trabajo.
3. La investigación permitió determinar las creencias, valores y comportamientos presentes en los miembros de la entidad objeto de estudio, evidenció que aunque en la dirección de la empresa las relaciones con su entorno y entre los trabajadores se fortalecen, en ocasiones se utiliza inadecuadamente el tiempo, la prioridad para muchos la constituyen sus asuntos personales. Los valores compartidos no coinciden con los que están presentes en la mayoría de sus trabajadores, hay pérdida de éstos, tales como: sentido de pertenencia, compañerismo, solidaridad, laboriosidad, motivación y amor al trabajo. La contribución más directa para la efectividad en la organización es el comportamiento de sus empleados, aunque muchos actúan de forma correcta, algunos no proceden en correspondencia con los principios éticos que exige el estado socialista. Es un hecho que la llave para el éxito organizacional está en la unidad del capital humano, en aras de cumplir los objetivos.

Recomendaciones



Recomendaciones

A la Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad:

1. Informar los resultados de la presente investigación a los trabajadores de la dirección de la empresa porque el estudio de la cultura organizacional es una herramienta indispensable para fortalecer el proceso de Perfeccionamiento Empresarial al que se enfrenta.
2. Diseñar un Plan de Acciones, a partir de las acciones propuestas por la autora en este trabajo.
3. Extender esta investigación a otras empresas del sector constructivo para que asuman la importancia que reviste la cultura para las organizaciones según las peculiaridades de las mismas.

A la Filial Universitaria “Julio Antonio Mella” de Trinidad:

1. Incluir el presente estudio como apoyo bibliográfico a la carrera de Comunicación Social para la asignatura “Cultura Organizacional” y para futuras investigaciones.

Bibliografía



Bibliografía

1. Alabart, Y. (2003). *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, Universidad de La Habana, Facultad de Técnicas de Dirección, Cuba. Versión digital.
2. Alabart, Y. y Portuondo, Á. (2002). La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas. *Folletos Gerenciales*. 3 (3), 68-73.
3. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). *¿Cómo investigar en comunicación?* Guía didáctica. La Habana: Pablo de la Torriente. Versión digital.
4. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). La investigación de la comunicación en Cuba: préstamos teóricos para un itinerario singular. *Temas*, 5 (20-21), 3-6.
5. Andrade, H. *Comunicación Organizacional*. Compilación de Irene Trelles. (2001), La Habana: Félix Varela. Versión digital.
6. Batista, H. (2007). *Procedimiento general para mejorar el Clima Organizacional en Hotel Brisas Trinidad del Mar*. Tesis presentada en opción al grado de Máster en Dirección, Universidad Cienfuegos, Facultad de Humanidades, Cuba. Versión digital.
7. Beckhard, Richard (1973). *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano. Versión digital.
8. Bravo Falcón, B (2006). *Los valores y la construcción de la cultura organizacional: estudio de caso en la sede universitaria 10 de octubre*. Tesis presentada en opción al grado de Máster en ciencias de la comunicación, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, Cuba. Versión digital.
9. Burke, W. y Robertson, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston: Editores Handbook y Organización Psicológica. Versión digital.
10. Campbell, J. (1988). *El poder del Mito*. New York: Bantham Books. Versión digital.
11. Cardona Labarga, J Ma. (2007). El “gato encerrado” en el desarrollo de directivos. *Capital Humano*, X (206) ,45.

- 12.Castells, M. (2009). *Comunicación y poder. La metáfora de la sociedad en red*. España: Colección Bosch Comunicación. Versión digital.
- 13.Chiavenato, H (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Atlas. Versión digital.
- 14.Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2007). Decreto No.281. *Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. Versión digital.
- 15.Consejo de Estado. (1997). Decreto Ley No. 176. *Sistema de Justicia Laboral*. Versión digital.
- 16.Consejo de Estado. (1998). Decreto-Ley No.187. *Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. Versión digital.
- 17.Consejo de Estado. (2001). Resolución Ministerial No.333. *Sobre la aprobación de la creación de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente "Alberto Delgado Delgado"*.
- 18.Consejo de Estado. (2004). Resolución No.668. *Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado*.
- 19.Consejo de Estado. (2007). Decreto Ley No.252. *Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. Versión digital.
- 20.Cruz, T. (2000). *El Sistema Empresarial, Cultura y Consultoría: Fundamentos Metodológicos para el Estudio de la Cultura Organizacional*. *Folleto Gerenciales*, 5(3), 10-18.
- 21.Cruz, T. (2001). *Indicaciones Metodológicas para el estudio de la Cultura Organizacional en la empresa de Refrigeración del Minal*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, Cuba. Versión digital.
- 22.Cruz, T. (2001). *La cultura organizacional*. Cuba: CEEC. UH. Versión digital.
- 23.Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill. Versión digital.
- 24.Deal y Kennedy. (1985). *Culturas corporativas*. México: Fondo Educativo Interamericano. Versión digital.

25. Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis. Versión digital.
26. Díaz Llorca, C. (2001). ¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores. Cuba: Logos. Versión digital.
27. Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado”. (2009). *Expediente del Perfeccionamiento Empresarial*. Versión digital.
28. Dirección de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado”. (2010). *Reglamento Disciplinario Interno de la ECOA 50*. Versión digital.
29. Domínguez Silva, I. y Rodríguez Domínguez, B. y Navarro Domínguez, J. (2009, nov.-dic). La cultura organizacional. , [en-línea]. Disponible en: <http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202009/vol6%202009/tema12.htm>. (1684-1824). Revista Médica Electrónica. Cuba: Salud (6 de marzo del 2011).
30. Fernández Lorenzo, A. (2003). *Cambios en la cultura empresarial en Cuba. Necesidad y oportunidad*. Tesis por el título de licenciado en Comunicación Social, Universidad Pinar del Río, Facultad de Humanidades, Cuba. Versión digital.
31. Fernández Trocones, B. (2010). *Diagnóstico de los elementos de la Cultura Organizacional en el museo de Arqueología Guamuhaya de Trinidad*. Tesis por el título de licenciado en Comunicación Social, Universidad Sancti Spíritus, Facultad de Humanidades, Cuba. Versión digital.
32. García Conesa, Y (2010). *La Cultura Organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad y su influencia en la calidad de los servicios*. Tesis por el título de licenciado en Comunicación Social, Universidad Sancti Spíritus, Facultad de Humanidades, Cuba Versión digital.
33. García, G. (2005). La atención al hombre como elemento clave para incrementar la eficiencia y la competitividad de las empresas en perfeccionamiento empresarial. *Folletos Gerenciales*, 12(3), 10-14.

34. Gaynor Butterfield, E. (1997). Desarrollo Organizacional: ¿Se complementan las "Best Theories" con las "Best Practices"? *Capital Humano*, xx (90), 34-38.
35. Goffman. (1967). *El ritual de la Interacción: Los ensayos de la Conducta del Cara a cara*. Estados Unidos: Anchor Books. Versión digital en español.
36. González Arencibia, M. (2006). *Globalización cultural interacciones socio-económicas y políticas. Retos para el desarrollo social*. Madrid: Pirámide. Versión digital.
37. González Sanz, L. (2006) *Breve reseña del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano*. La Habana: Félix Varela. Versión digital.
38. González Seijo, A. (2009). *La gestión de la comunicación empresarial. Vector para el desarrollo de una cultura de innovación*. Tesis por el título de licenciado en Psicología, Universidad de Santa Clara, Facultad de Psicología, Cuba. Versión digital.
39. Green, K. B. (1998). *La organización adaptable*. México: Trillas. Versión digital.
40. Guía de estudio. Comunicación Social. *Cultura Organizacional*, Universidad de La Habana, Cuba.
41. Gutiérrez Castillo, O. (1992). *Cuba, turismo y desarrollo económico*. Tesis en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de La Habana, Facultad de Economía, Cuba. Versión digital.
42. Hernández Sampier, R. (2005). *Metodología de la Investigación. Tomo 1*. La Habana: Félix Varela.
43. Hernández Sampier, R. (2005). *Metodología de la Investigación. Tomo 2*. La Habana: Félix Varela.
44. Kant, I. (1788). *Crítica de la razón práctica*. España: Herder. Versión digital.
45. Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. España: Díaz de Santos. Versión digital.
46. López Combarros. (2007). La metodología del cambio organizacional: la elección del método más adecuado para el éxito. *Capital Humano*, XX (211), 82.
47. Lucas Marín, A. (1997). *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. España: Colección Bosch Comunicación. Versión digital.

48. Martín Barbero, J. (1990). Comunicación, campo cultural y proyecto mediador. *Diálogos de la Comunicación*, 26 (10) 12-16.
49. Marx, K. (1966). *El Capital*. Moscú: Progreso. Versión digital.
50. Monsalve. (1989). *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Caracas: Monte Ávila. Versión digital.
51. Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mcgraw Hill. Versión digital.
52. Oficina Nacional de Normalización. (2008). Norma Cubana NC- ISO 9001. *Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos*. Versión digital.
53. Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma Cubana NC 3002. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Implementación*. Versión digital.
54. Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma Cubana NC 3001. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Requisitos*. Versión digital.
55. Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma Cubana NC 3000. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Vocabulario*. Versión digital.
56. Olivera Correa, F. (2007). *Análisis del Perfeccionamiento Empresarial como modelo organizacional en Cuba*. Tesis por el título de licenciado en Comunicación, Universidad Central de las Villas, Facultad Humanidades, Cuba. Versión digital.
57. Otero, D. (1994). *Cultura Organizacional*. Material de Apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial. CEEC, C. Habana. Versión digital.
58. Peters, Thomas J. y Robert, W. (1984). *En busca de la excelencia*. México: Lasser Press mexicana S.A. Versión digital.
59. Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. Versión digital.
60. Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice - Hall. Versión digital.
61. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. Versión digital.
62. Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Colección Bosch Comunicación. Versión digital.

63. Schein, E. (2000). *Cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Barcelona: Colección Bosch Comunicación. Versión digital.
64. Serrate Alfonso, A. (2005) *¿La cultura organizacional a espaldas de los sistemas de gestión empresarial?* Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Gestión Tecnológica, Centro de Información Matanzas, Cuba. Versión digital.
65. Siliceo, A. (1995). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa. Versión digital.
66. Trelles Rodríguez, I. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Revista Espacio*, 3 (45) 9-12. Versión digital.
67. Trelles, I. (2001). *Conceptos de Organización: Tendencias teóricas fundamentales*. En *Comunicación Organizacional*. La Habana: Félix Varela. Versión digital.
68. Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, Cuba. Versión digital.
69. Valdez, R. (2000). *Desarrollo Organizacional y Comunicación Organizacional*. Monterrey: N.L. Versión digital.
70. Van Maanen, J. y Schein, E. (1979). *Hacia una teoría de la socialización de la organización*. Estados Unidos: JAI Press. Versión digital.
71. Villafañe, J. (1993). *Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide. Versión digital.
72. Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide. Versión digital.
73. Yero Pérez, Y. (2010). El anómalo cultural en las organizaciones: un Diagnóstico de la cultura organizacional, en el Programa de trabajadores sociales del municipio Espirituano. Tesis por el título de licenciado en Comunicación Social, Universidad de Sancti Spíritus, Facultad de Humanidades, Cuba. Versión digital.



Anexo 1. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (BGPE)

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (BGPE) son la guía y el instrumento de dirección por los que las organizaciones empresariales llevan a cabo sus transformaciones con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Las BGPE prevén tres niveles de organización de las entidades:

- 1. Organización superior de dirección empresarial:** Agrupa un conjunto de empresas o unidades empresariales de base, que tienen personalidad jurídica y no ejercen funciones estatales. Surgen por una necesidad organizativa y económica y deben aportar con su gestión beneficios prácticos a las empresas y unidades empresariales de base que atienden. Pueden denominarse unión, grupo empresarial, corporación, asociación, cadena, o de otra forma que se determine. Su creación, traslado o fusión corre a cargo del Ministerio de la Economía y Planificación (MEP), a propuesta del organismo de la Administración Central del Estado que las atiende.
- 2. Empresa:** Organización económica con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, organizativa, contractual y financiera autónoma, que se crea para dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de productos o prestación de servicio. Funcionan bajo el principio de autofinanciamiento, y por su subordinación se suscriben en empresas adscriptas a las organizaciones superiores de dirección empresarial o empresas independientes que se subordinan directamente a los organismos de la Administración Central del Estado.
- 3. Unidad Empresarial de Base:** Creadas por los órganos superiores de dirección empresarial o por las empresas para garantizar y organizar su trabajo, pueden denominarse unidades básicas, plantas, talleres, equipos de trabajo independiente, granjas u otras. Se caracterizan por tener autonomía relativa en su gestión económica corriente y funcionan bajo el principio de autofinanciamiento. Sus atribuciones les son delegadas por la entidad que las crea, tomando como criterio básico la mayor descentralización de la administración y de los recursos y la más eficiente dirección de la fuerza de trabajo. No tienen personalidad jurídica.

Anexo 2. Principios del proceso de Perfeccionamiento Empresarial

Son principios del Perfeccionamiento Empresarial los siguientes:

- a) el diseño e implantación del Sistema de Dirección y Gestión, en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país, por encima de contradicciones sectoriales e intereses particulares de las entidades;
- b) la combinación adecuada, armónica y oportuna, de las decisiones que son tomadas centralmente por el Gobierno con aquellas que se delegan al sistema empresarial. Cada organización recibe el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se le exigen las responsabilidades correspondientes;
- c) la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado. Para el logro de este principio la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como liderar su personal;
- d) no existen en las entidades que apliquen el sistema problema sin solución; deben encontrarse a las mismas alternativas, decidiendo la implantación de aquellas que resulten social, económica, práctica y legalmente más viables;
- e) las entidades que aplican el sistema responden a los intereses de la sociedad, generando productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad, financian sus gastos con sus ingresos de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la sociedad. El ahorro generado en la gestión de la empresa debe ser aportado prioritariamente al Estado;
- f) la implantación del Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Tienen que combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe;
- g) cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad

previstos, así como los que han perdido su competitividad. Cuando como resultado de este proceso se declaren trabajadores disponibles, ninguno quedará abandonado a su suerte, el Estado por la vía del presupuesto asegurará las garantías salariales que corresponda. La empresa es la máxima responsable de gestionar nuevas alternativas de empleo o estudio para estos trabajadores;

h) no se trasladan estructuras, ni sistemas de una empresa a otra, sino que de acuerdo a sus características y teniendo en cuenta los principios, enmarcamiento y procedimientos establecidos en la ley, cada entidad diseña su sistema organizativo como un traje a la medida;

i) la empresa es un sistema constituido por varios sistemas a su vez que deben actuar como un todo integrado; todas las transformaciones que se produzcan en ella tienen que garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos supremos;

j) las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación. La evaluación de la gestión debe corresponderse con la misión asignada; existirán empresas a las cuales se les mide y exige el cumplimiento de su desempeño por incrementar sus niveles de venta y aportes, otras que funcionen con márgenes pequeños de rentabilidad, o por la calidad de los servicios que prestan, o por el cumplimiento de indicadores propios que miden el desempeño de cada actividad;

k) cada empresa debe consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial;

l) la idoneidad demostrada es el principio que permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores a la empresa, su permanencia y promoción, así como el derecho a incorporarse a cursos de capacitación. La implantación del principio de idoneidad demostrada, conlleva al establecimiento del principio de que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador;

m) que todos los trabajadores pertenecientes al sistema empresarial que aplica el

Perfeccionamiento Empresarial, devenguen sus salarios sobre la base del Principio Socialista: “de cada cual según su capacidad, a cada cual, según su trabajo” vinculando para ello su salario a los resultados reales de la producción de bienes y servicios y al aporte real que cada trabajador ofrece en la gestión de la empresa. En la aplicación de este principio debe garantizarse una correspondencia adecuada entre el salario pagado a los trabajadores y lo que recibe el Estado como concepto de aporte;

n) se premian los resultados y no los esfuerzos, por lo que la estimulación colectiva e individual y el reconocimiento moral, se realizan en correspondencia con la eficiencia obtenida en la empresa, con el aporte que esta ofrece a la economía nacional y en función de la contribución individual de cada trabajador;

o) trabajar aplicando métodos de dirección colectiva, debiendo ser los dirigentes audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones, desarrollando el poder de escucha y aprendiendo permanentemente de los que más saben en la empresa, con independencia del cargo u ocupación que desempeñan;

p) fortalecer las relaciones entre la administración y las organizaciones políticas y de masas, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva en la lucha por cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia e incrementar los aportes a la Sociedad Socialista;

q) los cuadros de dirección cumplen un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, dado que por sus habilidades y constante preparación, contribuyen al logro de las metas propuestas y la creación de la responsabilidad colectiva por éxito del sistema;

r) la organización sindical cumple un importante papel como impulsor de la producción y los servicios. Ésta, con su actuación, constituye un elemento catalizador para el incremento de la eficiencia económica. La combinación armónica de todos los factores que participan en la gestión empresarial, asegura el éxito de la implantación del sistema y su consolidación;

s) la activa participación de los trabajadores en todo el proceso es fundamental para lograr consolidar los sistemas de gestión y alcanzar un alto reconocimiento social. El Perfeccionamiento Empresarial debe convertirse en el sistema de la participación;

t) la atención al hombre y su motivación constituyen elementos fundamentales que

sustentan el sistema, encontrándose en el centro de toda actividad humana, por lo que es necesario implantarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección, creando un clima de trabajo socialista de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores;

u) la planificación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista. Como regla, el plan anual de la empresa es aprobado por el Jefe del Organismo o el Presidente del Consejo de la Administración Provincial, según corresponda;

v) las utilidades después de impuesto en las entidades que implantan el Perfeccionamiento Empresarial pertenecen totalmente al Estado Cubano. El Gobierno aprobará, de proceder, la creación de reservas en esas entidades;

w) la innovación tecnológica y la generalización de los logros de la ciencia y la técnica, son elementos básicos en la elevación de la eficiencia y el incremento de los aportes a la sociedad socialista; como norma sólo deberán divulgarse los resultados cuando sean realidades evitando de esta forma la creación de promesas que puedan no cumplirse, o promesas cumplidas que luego se descuidan, olvidan y abandonan;

x) las entidades que aplican el Perfeccionamiento Empresarial deben tener su propio sistema de información, compatibilizado con los intereses del entorno y los propios que genera la gestión, creando en los dirigentes la cultura de evaluar por los resultados;

y) las entidades deben ser ejemplo del cumplimiento y conocimiento de la legalidad socialista y trabajarán permanentemente por enfrentar las ilegalidades y manifestaciones de corrupción, así como con las causas y condiciones que la provocan.

Decreto Ley No.252:2007. Artículo 3.

Anexo 3. Principales funciones

- 1- Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
- 2- Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
- 3- Elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
- 4- Elaborar e implantar la base reglamentaria de la empresa.
- 5- Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
- 6- Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
- 7- Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial en todas las empresas.
- 8- Elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el Consejo de Dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
- 9- Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
- 10- Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- 11- Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
- 12- Diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto empresarial.
- 13- Garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.

- 14- Establecer las funciones y facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida y seleccionar el personal idóneo para el desempeño de las mismas.
- 15- Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección, otras empresas y con otros órganos, Organismos o Consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
- 16- Elaborar, reglamentar y aplicar el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de la empresa.
- 17- Programar las reuniones a desarrollar y tareas principales a cumplir en la empresa.
- 18- Rendir cuenta periódicamente, a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de toda la empresa. Organizar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la empresa ante el Consejo de Dirección.
- 19- Diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la empresa y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emite por el Gobierno.
- 20- Determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa.
- 21- Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la empresa.
- 22- Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
- 23- Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
- 24- Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la empresa.
- 25- Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
- 26- Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.

- 27- Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
- 28- Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.
- 29- Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.
- 30- Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo. Elaborar el reglamento que organiza en la empresa este sistema.
- 31- Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
- 32- Elaborar y aplicar el procedimiento que organiza la actividad metrológica en la empresa y cumpla con los requisitos del Servicio Nacional de Metrología.
- 33- Aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.
- 34- Aplicar el sistema de gestión de la calidad en la empresa, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas, según el cronograma elaborado.
- 35- Elaborar el manual de la calidad de la empresa.
- 36- Organizar el funcionamiento del consejo de calidad de la empresa y de los grupos de mejora.
- 37- Realizar el plan de los estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa. Implementar las medidas a tomar como resultado de los estudios de organización del trabajo realizados.
- 38- Analizar el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de acuerdo a las características técnicas y productivas de la empresa, así como aplicar las medidas necesarias para instrumentar los resultados obtenidos una vez aprobados en el Consejo de Dirección.
- 39- Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética.

- 40- Diseñar e implantar en coordinación con la organización sindical el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.
- 41- Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
- 42- Elaborar de conjunto con el sindicato, el reglamento de la idoneidad demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.
- 43- Elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la empresa. Crearlos donde corresponde y organizar su funcionamiento.
- 44- Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en la empresa.
- 45- Determinar de conjunto con el sindicato, los cargos por designación de la empresa, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente.
- 46- Evaluar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa, en correspondencia a lo establecido.
- 47- Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
- 48- Elaborar el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
- 49- Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.
- 50- Elaborar el procedimiento para la creación nuevos cargos de trabajo, definiendo el método de evaluación a emplear en la empresa.
- 51- Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.

- 52- Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la empresa.
- 53- Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento.
- 54- Organizar la estructura salarial a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada a la empresa, garantizando que no se produzcan ni igualdades ni incongruencias salariales.
- 55- Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de la empresa.
- 56- Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
- 58- Confeccionar, oído el criterio de la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
- 59- Evaluar periódicamente en el Consejo de Dirección y en las Asambleas de trabajadores los resultados de los sistemas de pagos y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
- 60- Evaluar los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales, trabajar para la eliminación de las que sean posibles.
- 61- Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la empresa.
- 62- Elaborar el reglamento de pago por alto desempeño en la empresa. Garantizar su cumplimiento.
- 63- Evaluar y tramitar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa.
- 64- Elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento interno de estimulación en CUC de la empresa, de estar aprobado por el Organismo correspondiente. Controlar el cumplimiento.
- 65- Aplicar a los trabajadores de la empresa, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
- 66- Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponde.

- 67- Evaluar los riesgos existentes en la empresa (desastres, incendios, pérdida de plantaciones, plagas, ciclones, intensas sequías, etc.), determinando cuales deben ser transferidos a empresas de seguros y lo que asumirá la empresa.
- 68- Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo. Elaborar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano.
- 69- Organizar y controlar el sistema de seguridad y protección física, planificar las medidas a tomar a fin de preservar los equipos, medios, materiales, e información de la empresa.
- 70- Confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
- 71- Confeccionar y conciliar los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa.
- 72- Confeccionar y compatibilizar con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes.
- 73- Elaborar e implantar el sistema de medio ambiente en la empresa.
- 74- Realizar periódicamente diagnósticos de la situación ambiental, definiendo los problemas ambientales y las medidas para su solución.
- 75- Diseñar e implantar el sistema de gestión de la innovación de la empresa.
- 76- Garantizar la introducción en la empresa de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada.
- 77- Controlar el cumplimiento de los planes de generalización.
- 78- Diseñar e implantar el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la empresa en función de su desarrollo.
- 79- Garantizar el cumplimiento de las medidas de la propiedad industrial y el derecho de autor en correspondencia a lo establecido por el Organismo correspondiente.
- 80- Garantizar el funcionamiento del movimiento de innovadores, racionalizadores, las brigadas técnicas juveniles y del fórum de ciencia y técnica. Garantizar la generalización e implantación en la empresa de las mejores soluciones.

- 81- Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina. Desagregar el plan por meses.
- 82- Elaborar el procedimiento de planificación de la empresa en correspondencia con lo establecido por los Organismos o Consejos de la Administración Provincial al cual de subordina.
- 83- Garantizar la participación de los trabajadores de la empresa en todo el proceso de elaboración del plan anual, en coordinación con la organización sindical.
- 84- Presentar y defender, el plan anual de la empresa, en la organización superior de dirección y de corresponder en Junta de Gobierno, el Organismo o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina.
- 85- Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes, evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
- 86- Elaborar y aplicar el sistema de costos de la calidad de la empresa.
- 87- Elaborar el manual de la contabilidad de costo de la empresa. Garantizar su correcta aplicación.
- 88- Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la empresa y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
- 89- Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.
- 90- Garantizar en la empresa el correcto funcionamiento del comité de contratación.
- 91- Elaborar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compraventas de útiles y herramientas de trabajo.
- 92- Elaborar el manual de contabilidad de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las medidas organizativas para su correcto funcionamiento.
- 93- Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.

- 94- Asegurar que los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, garanticen la exactitud de las operaciones y el control.
- 95- Certificar anualmente los estados financieros de la empresa con entidades autorizadas.
- 96- Depositar, anualmente, los estados financieros aprobados por el director general de la empresa, en las oficinas territoriales del Registro Mercantil.
- 97- Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la empresa.
- 98- Diseñar e implantar el sistema de control interno de la empresa.
- 99- Elaborar el plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan.
- 100- Elaborar el plan de autocontroles a realizar en la empresa. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
- 101- Evaluar en el Consejo de Dirección los resultados deficientes en la gestión, demostrados en auditorías y controles; analizar las causas de las deficiencias detectadas y las medidas a tomar, disciplinarias, laborales, técnicas, económicas, organizativas y salariales que procedan. Informar los resultados de este análisis a los trabajadores, a la organización sindical y a la instancia superior.
- 102- Analizar el posible destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por la empresa.
- 103- Organizar la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la empresa, a partir de las políticas establecidas por el Organismo correspondiente.
- 104- Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).
- 105- Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones.

- 106- Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la empresa en tiempo y forma.
- 107- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- 108- Documentar el cien por ciento (100%) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
- 109- Elaborar, evaluar y controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la empresa.
- 110- Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la empresa y lo dispuesto por el Gobierno.
- 111- Evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su recuperación siempre que proceda en un banco o institución financiera no bancaria.
- 112- Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
- 113- Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del Organismo correspondiente.
- 114- Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la empresa.
- 115- Elaborar el reglamento de información de la empresa, así como los cuadros de mando de la dirección de cada jefe de la empresa. Garantizar su cumplimiento.
- 116- Elaborar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa en correspondencia con las normas generales establecidas por el Organismo o Consejo de la Administración Provincial.
- 117- Elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa.
- 118- Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
- 119- Elaborar el plan de mercadotecnia y controlar su cumplimiento periódicamente.
- 120- Diseñar de conjunto con los directivos de la instancia superior la política de exportaciones de productos y servicios a implantar. Garantizar el cumplimiento y sobre

cumplimiento del plan de exportaciones aprobado para el año. Realizar estudios sistemáticos de las nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios.

121- Elaborar en la empresa un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa.

122- Garantizar la sustitución de importaciones e incluir en el plan anual de cada año. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de sustitución importaciones.

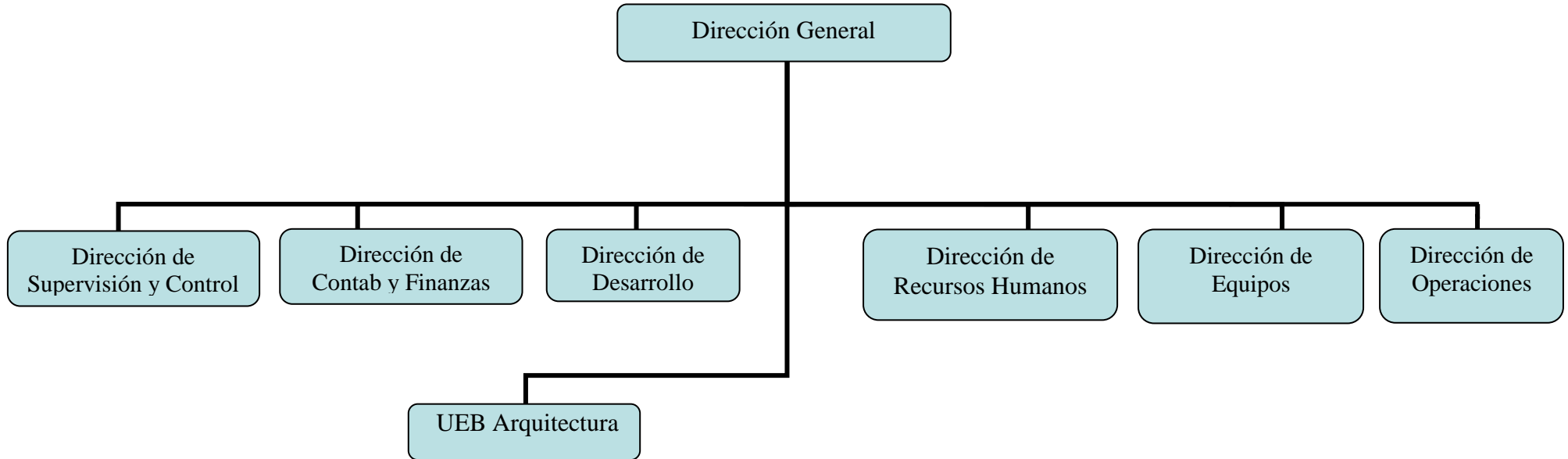
123- Diseñar e implantar el Sistema de Comunicación de la Empresa.

124- Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.

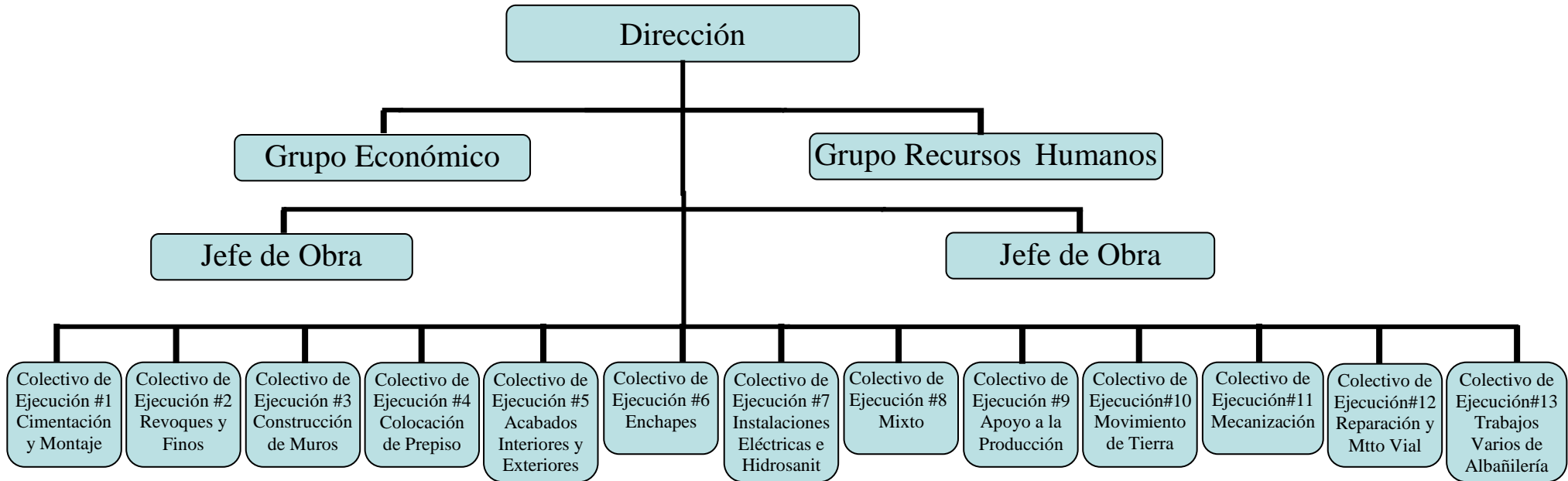
125- Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

Decreto 281:2007. Artículo 76.

Anexo 4.Organigrama. Estructura actual: ECOA 50



Anexo 5. Estructura Organizativa: UEB Arquitectura



Anexo 6. Resumen de la plantilla. Dirección de la empresa. Año 2011

Oficina Central	Direc	RR. HH	Contabilidad	Desarrollo	Equipos	Sup y Cont	Operaciones	Total
Director General	1							1
Chofer C	1							1
Especialista C en Gestión de los RR.HH	1							1
Secretaria	1							1
Operador de Sistema de Comunicaciones	2							2
Director de RR. HH		1						1
Técnico de seguridad y salud		1						1
Esp. B en Gestión de los RR.HH(Esp Principal)		1						1
Esp. B en Gestión de los RR. HH		1						1
Director de contabilidad y finanzas			1					1
Cajero Pagador			1					1
Contador C (Especialista Principal)			1					1
Esp. C Gest Econ			1					1
Téc. A Gestión en Economía			1					1
Director de Desarrollo				1				1

Especialista Ramal en normalización, metrología y calidad				1				1
Esp. C en Ciencias Informáticas				1				1
Director Equipo					1			1
Especialista B en ahorro y uso racional de la energía					1			1
Téc. A en Explot de máquin de const. y transporte					1			1
Director de Supervisión y Control						1		1
Especialista B en Gestión de los RR. HH						1		1
Especialista en protección física y secreto estatal						1		1
Director de operaciones							1	1
Esp. A Obras de Ing							1	1
Esp. A Obras de Arq							1	1
Esp. A Abast Téc							1	1
Total	6	4	5	3	3	3	4	28

Anexo 7. Resumen de la plantilla. Dirección de la UEB. Año 2011

UEB Arquitectura	Dirección	RR.HH	Contabilidad	Área Téc	Total
Jefe Brigada	1				1
Especialista C en Gestión de RR.HH (Esp. Principal)		1			1
Técnico A en Gestión de RR. HH		2			2
Especialista B en Gestión de la Economía			1		1
Técnico A en Gestión de la Economía			1		1
Esp C Gestión de la Economía				1	1
Especialista A en obras de arquitectura e industriales			1		1
Total	1	3	3	1	8

Anexo 8. Revisión de documentos

Objetivo: Seleccionar la información necesaria y la más actualizada sobre el tema en estudio: investigaciones reconocidas de autores cubanos y extranjeros, Decretos, Normas y Reglamentos por los que se rige los trabajadores de la dirección de la empresa en análisis.

- Bibliografía de autores como: Edgar Schein, Irene Trelles, Teresa Cruz, Lucas Marín, entre otros, y trabajos investigativos de estudiantes cubanos de la carrera de Comunicación Social sobre el tema de estudio.
- Decreto Ley No.176:1997 “Sistema de Justicia Laboral”.
- Decreto Ley No.252:2007 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”.
- Decreto No.281:2007 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.
- Norma NC ISO 9001:2008 “Sistema de Gestión de la Calidad”.
- Norma Cubana NC 3000:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario”.
- Norma Cubana NC 3001:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos”.
- Norma Cubana NC 3002:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implantación”.
- Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” y el Sistema de Comunicación Empresarial del centro.
- Reglamento Disciplinario Interno de la ECOA 50 (2010).
- Resolución Ministerial No.333:2001 “Sobre la aprobación de la creación de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado”.
- Resolución No.668:2004 “Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado”.
- Documentos existentes en la dirección de la empresa que recogen: su misión, visión, objeto social, valores compartidos.

Anexo 9. Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa sobre la satisfacción e insatisfacción

Objetivo: Conocer y analizar las opiniones de los trabajadores con relación a la Dirección de la ECOA 50.

Marque con una x sus respuestas. Gracias

1. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a?:

Aspectos	Bueno	Malo	Regular
La comunicación con superiores			
La comunicación con los compañeros			
La colaboración en el trabajo			
El trabajo en equipo			
Las condiciones laborales			

2. ¿Confía en sus superiores?

Si	No	En parte

2. a. Argumente su respuesta _____

3. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

Si	No	En parte

3. a. Argumente su respuesta _____

4. ¿Se siente usted que es estimulado en su empresa?

Si	No	En parte

4. a. Argumente su respuesta _____

5. ¿Sus superiores apoyan el desarrollo de su trabajo?

Si	No	En parte

5. a. Argumente su respuesta _____

6. ¿Está satisfecho con su salario?

Bastante	Mucho	Nada	Poco

7. ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución, con qué expresión lo haría?

Un grupo de amigos	
Una selva	
Una gran familia	
Un campamento militar	
Una sala de espera	

8. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen la personalidad de los trabajadores de su empresa? (Señale 3)

Laborioso	
Comprensivo	
Responsable	
Apático	
Sociable	
Adaptativo	
Agresivo	
Ambicioso	
Compañero	
Consciente	
Emprendedor	
Individualista	
Moderado	
Puntual	
Dinámico	
Radical	

9. ¿Cómo valora usted las relaciones entre los trabajadores de la empresa?

Buenas___ Malas___ Regulares___

9. a. Argumente su respuesta_____

10. ¿Generalmente son puntuales en sus horarios de trabajo?

Siempre	A veces	Nunca

11. ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo?

Bastante superior a las necesidades del puesto	
Algo superior a las necesidades de puesto	
Algo inferior a las necesidades del puesto	
Bastante inferior a las necesidades del puesto	

12. ¿Existen líderes informales en la empresa?

Si	No	No sé

12. a. Argumente su respuesta _____

13. Según usted, ¿cuál es la situación actual de su empresa?

Próspera y en desarrollo creciente	
Estable y en desarrollo normal	
Estancada y con serias dificultades	
En retroceso sujeta a elementos del entorno	

13. a. Argumente su respuesta _____

Anexo 10. Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa sobre los elementos de la cultura organizacional

Objetivo: Valorar los conocimientos de los trabajadores respecto los elementos que conforman la cultura organizacional.

1. Datos generales:

Edad: ___ de 20 a 30 ___ 31 a 40 ___ 41 a 50 ___ 51_60 más de 33

Sexo: ___F ___M

Nivel educacional: ___ licenciado_ técnico medio ___doce grado ___novenno grado

2. ¿Cuándo escucha hablar de cultura organizacional que es lo primero que le pasa por la mente? (Marque con una X)

La forma característica de bailar y los gustos musicales de los trabajadores del centro.	El nivel educacional, cultural de los trabajadores del centro.	Las creencias, valores, costumbres que caracterizan los comportamientos individuales, grupales y del centro.

2. a. Argumente su respuesta_____

3. ¿Conoce la fecha de fundada la institución?

Si	No	Tengo dudas

3. a. ¿Cuál es?_____

4. ¿Quiénes crearon la cultura de la empresa?

5. ¿Conoce usted la misión de la empresa? (Marque con una X)

Si	No	Tengo dudas

5. a Enuncie la misión de la empresa.

6. ¿Conoce usted la visión de la empresa? (Marque con una X)

Si	No	Tengo dudas

6. a Enuncie la visión de la empresa.

7. ¿Conoce usted el objeto social de la empresa? (Marque con una X)

Si	No	Tengo dudas

7. a. Enuncie el objeto social de la empresa.

8. ¿Conoce usted los servicios que brinda la empresa? (Marque con una X)

Si	No	Algunos

8. a. ¿Cuál o cuáles son los servicios que brinda la empresa?

9. Para usted ¿cuáles son los valores compartidos de la empresa?

9. a. Según su opinión ¿qué valores deben prevalecer en la empresa?

10. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa recibió la información necesaria para su preparación inicial?

Si___ No___ En Parte___

11. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su empresa?

12. En relación con las organizaciones del entorno, ¿en qué posición cree usted que se encuentra su empresa? (Marque con una X)

Cerca del líder	Lejos del líder	Líder

13. ¿Sabe usted si su institución tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad? (Preservación del medio ambiente, difusión del conocimiento, desarrollo de la cultura, etc.) (Marque con una X)

Si	No	Algunas

13. a. Enuncie por orden de importancia alguna de estas posturas.

14. De manera general ¿hacia dónde se orienta más su empresa? (Marque con una X)

Aspectos	Mucho	Poco	Bastante	Muy poco
Hacia la acción (organización flexible, rapidez en la satisfacción de la demanda, etc.)				
Hacia el servicio al público externo (buenos controles de calidad, buen servicio, rapidez, etc.)				
Hacia el proceso de perfeccionamiento empresarial (aumento de los ingresos, gestión del conocimiento, promoción del reconocimiento laboral, etc.)				
Hacia los recursos humanos (alta cohesión interna, participación informal, reciclaje permanente.)				

15. ¿Conoce usted a algún o algunos personajes históricos de su empresa? (Marque con una X).

He oído hablar algo de ellos	No he oído hablar nunca de ellos	He oído hablar mucho de ellos	Los he conocido personalmente

15. a. Enumere cualidades que más lo defina.

16. Según su criterio ¿en la empresa existen líderes informales? (Marque con una X)

Si	No	Muy Pocos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. a. Según su criterio enumere algunas de sus cualidades

17. ¿Recuerda usted alguna amenaza significativa atravesada por su empresa en los últimos años? (Marque con una X)

Si	No	No recuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Valore el proceso de toma de decisiones en su empresa. (Marque con una X)

Aspectos	Nunca	A veces	Siempre
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consultas con los trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se considera la participación de las organizaciones (CTC, UJC, PCC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ámbito de participación en la decisión es muy abierto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Para usted ¿qué estilo de liderazgo predomina en la empresa? (Marque con una X)

Autocrático ___ Democrático___ Dejar hacer___

19. a. Argumente su respuesta_____

20. Para usted, ¿cuál es el estilo de trabajo que predomina en la empresa? (Marque con una X)

Individual ___ En equipo___ Ambos___

20. a. Argumente su respuesta_____

21. ¿Los trabajadores en la empresa comparten ritos, tradiciones, costumbres y creencias? (Marque con una X)

Si	No	En parte
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. ¿Cómo valora usted las condiciones laborales de la empresa?

Buenas___ Malas ___ Regulares ___

22. a. Argumente su respuesta_____

23. ¿Cómo valora usted el reconocimiento laboral en la empresa?

Bueno___ Malo___ Regular___

23. a. Argumente su respuesta_____

24. ¿Qué opinión le merece la calidad de los servicios brindados por la sucursal?

Buena___ Mala ___ Regular ___

24. a. Argumente su respuesta_____

25. Para finalizar ¿qué le recomienda usted a la dirección del centro? (Enumere por orden de importancia)

Anexo 11. Entrevista en profundidad realizada a uno de los fundadores que continúa en la Dirección de la ECOA 50

Objetivo: Conocer la opinión de unos de los fundadores del Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad para valorar un antes y un después.

Se realiza una investigación sobre la cultura organizacional en la Dirección de la Empresa Constructora en Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad y se quisiera contar con sus opiniones y valoraciones las cuales resultarán de gran importancia para este estudio. Gracias por su colaboración.

Entrevistadora: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Nivel educacional: _____

Fecha: _____

1. ¿Qué entiende usted por cultura organizacional?
2. ¿Cuáles son los elementos que la conforman?
3. ¿Quiénes crearon la cultura de la empresa?
4. ¿En qué año se fundó la empresa?
5. ¿Cuál es su misión, visión y objeto social?
6. ¿Compare brevemente la situación que existía antes con la que muestra actualmente la empresa?
7. ¿Cómo valora usted la comunicación de los superiores con sus subordinados?
8. ¿Cómo son las relaciones entre los trabajadores de la dirección de la empresa?
9. ¿Cuáles son los valores compartidos en la Dirección de la ECOA 50?
10. ¿Confía plenamente en sus superiores?
11. ¿Cuándo se toman las decisiones se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores?
12. Usted lleva muchos años de trabajo en la empresa, ¿desde entonces se siente motivado en el trabajo que desempeña?
13. ¿Cuándo entro a trabajar en la entidad recibió la información necesaria para desempeñar el cargo que iba a cubrir?

14. ¿Qué importancia usted le atribuye a los líderes informales en la organización?
15. ¿Cree que los líderes influyen en la formación de valores compartidos y en la cultura existente en la empresa?
16. Me puede mencionar el nombre de un líder informal que haya existido o que exista actualmente en la empresa.
17. ¿Cómo valora usted los recursos materiales que dispone la empresa?
18. ¿La Dirección de la ECOA 50 trabaja en base al reconocimiento individual y colectivo?
19. En la empresa ¿se trabaja en equipo o cada quién por su parte?
20. ¿Cómo valora usted la calidad de los servicios que brinda la empresa?
21. Para finalizar: ¿Cómo valora usted la cultura organizacional de la Dirección del Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad?

Anexo 12. Guía de la entrevista en profundidad realizada a los miembros del Consejo de Dirección de la Empresa Constructora en Obras de Arquitectura No. 50, Contingente “Alberto Delgado Delgado” de Trinidad

Objetivo: Conocer los criterios y valoraciones de los integrantes del Consejo de Dirección de la empresa, para luego contrastar opiniones.

Se realiza una investigación sobre la cultura organizacional en la Dirección del ECOA 50 y se quisiera contar con sus opiniones y valoraciones las cuales resultarán de gran importancia para este estudio. Gracias por su colaboración.

Entrevistadora: _____

Entrevistado: _____

Fecha: _____

1. ¿Qué entiende usted por cultura organizacional? ¿Puede describir la cultura organizacional de esta institución?
2. ¿Quiénes crearon la cultura de la empresa?
3. ¿La historia de la empresa es conocida por los trabajadores de la organización? ¿Brevemente puede abordar los principales hechos que usted considera forman parte de esta historia?
4. ¿Puede precisar brevemente la misión y la visión de la institución?
5. ¿Cómo son las relaciones humanas entre los directivos y sus subordinados en la empresa? ¿Cómo son las mismas entre los trabajadores de igual categoría?
6. ¿Cómo valora usted la comunicación en la empresa?
7. ¿Puede mencionar algún líder informal que exista en la organización? ¿Qué características lo distinguen?
8. ¿Qué valores se comparten en la empresa? ¿Estos son los que deben reinar en la organización?
9. ¿Conoció algún directivo antes de llegar usted a dirigir la institución?
10. ¿Cómo eran sus características con respecto al trabajo?
11. ¿Heredó usted, alguna de esas características?
12. ¿Le han servido para dirigir la organización en la actualidad?

13. ¿Cómo son los vínculos del Contingente “Alberto Delgado Delgado” con el Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti Spíritus (GECSS), con el Ministerio de la Construcción (MICONS), con el público externo y con el entorno que la rodea?
14. ¿Qué espacios tienen los trabajadores para expresar sus quejas y sugerencias?
¿Cuáles son los problemas más comunes planteados?
15. ¿Las respuestas se dan con rapidez? ¿Quiénes hacen llegar esas respuestas y mediante qué vías?
16. ¿Las actividades a sus trabajadores son impuestas o se les motiva para que las desarrollen?
17. ¿Cuáles son las actividades, de contenido laboral o no, planificadas habitualmente por la empresa? ¿Qué objetivos persiguen y quiénes participan?
18. ¿Se realizan actividades informales (no planificadas oficialmente por la institución) entre las diferentes áreas y/o hacia el interior de cada una?
19. ¿De qué tipo son estas actividades y que frecuencia tienen?
20. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional considera que deben ser fortalecidos?
¿Por qué?
21. ¿Cuándo se implantó el proceso de perfeccionamiento empresarial en la empresa?
¿Los trabajadores estaban preparados para el cambio? ¿Qué beneficio ha traído consigo?
22. ¿Cómo advierte el futuro inmediato de la empresa?
23. ¿Cuáles son las principales fortalezas y amenazas que, a su juicio, han influido más en el desarrollo del Contingente “Alberto Delgado Delgado”?

Anexo 13. Guía de observación participante

Objetivo: Penetrar en la vida laboral y en las actividades diarias que realizan los trabajadores en la Dirección de la ECOA 50. Analizar sus reacciones, intenciones y motivos.

Investigadora: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Observar durante la actividad cotidiana en la organización:

1. Comportamientos de los miembros en cuanto a:

- a) Vínculos con la Dirección de la Sucursal Palmares Trinidad S.A.
- b) Atención al colectivo laboral por parte de los directivos
- c) Acciones de recompensas y castigos
- d) Participación de los fundadores en la empresa
- e) Reconocimientos a los fundadores de la organización
- f) Organización del trabajo:

- En equipo
- Individual
- Ambos tipos de organización

g) Características del lenguaje escrito y hablado:

- Claridad de los mensajes
- Uso del lenguaje técnico
- Señalización de los locales
- Uso y pertinencia de murales

h) Espacios físicos:

- Distribución geográfica de las diferentes direcciones
- Ambientación
- Equipamiento de las diferentes áreas

2. Clima que predomina en la organización:

- Autoritario o participativo
- Solidario o competitivo
- Tenso o relajado

3. Tipos de relaciones que predominan entre:

a) Subordinados:

- Formales
- Informales
- De confianza
- Con distancia

b) Subordinados y jefes:

- Formales
- Informales
- De confianza
- Con distancia

4. Desempeño de los líderes:

- Temas sistemáticamente tratados
- Actitud ante los problemas
- Consideración de criterios culturales para decidir recompensas y castigos
- Consideración de criterios culturales para decidir la promoción

5. Comportamiento de la comunicación interna (en la organización y hacia el interior de cada dirección):

a) nivel de información de los miembros:

- Utilización de la información en la toma de decisiones
- Autonomía en las decisiones

b) Tipos de mensajes que predominan:

- De tarea
- De mantenimiento
- De contenido humano

c) Flujos de comunicación que predominan:

- Vertical ascendente
- Vertical descendente
- Horizontal
- Transversal

d) Canales de comunicación predominantes:

1. Directos:
 - Cara a cara (observar la manifestación de indicadores de comunicación no verbal).
2. Indirectos:
 - Internet
 - Intranet
 - Telefonema
 - Murales
- e) Presencia de retroalimentación
6. Tipos de actividades cotidianas que predominan:
 - a) De formación y superación.
 - b) Formales:
 - Reuniones
 - Asambleas
 - Matutinos
 - c) Rituales o ceremonias tradicionales
 - d) Celebraciones informales
 - e) Otros hábitos o costumbres sociales
7. Participación de los miembros y de los jefes en las actividades:
 - Asistencia a las actividades
 - Intervención o protagonismo en las actividades
8. Contenido cultural que predomina en las actividades:
 - Referencias a creencias
 - Referencias a valores
 - Comportamientos significativos manifiestos
9. Historia organizacional:
 - Existencia de un documento escrito que recoja la historia de la organización
 - Conocimiento y mención de héroes o personajes históricos
 - Referencias a mitos o leyendas de la organización

Anexo 14. Resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la dirección de la empresa

Tabla 1. Conocimiento de los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 sobre algunos elementos de la cultura organizacional

Aspectos	Conocen	%	Desconocen	%	Poco conocimiento	%
Concepto de Cultura Organizacional	6	25	18	75	0	0
Fecha de fundación de la empresa	9	38	10	41	5	21
Misión	10	42	11	45	3	13
Visión	7	29	12	50	5	21
Objeto Social	7	29	13	54	4	17
Valores	7	29	9	38	8	33

Fuente: Cuestionario realizado por la autora.

Tabla 2. Confianza de los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 en sus superiores

Aspecto	Si	%	No	%	En parte	%
Confianza en los superiores	17	71	0	0	7	29

Fuente: Cuestionario realizado por la autora.

Tabla 3. Estilo de dirección en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

Aspecto	Democrático	%	Autocrático	%	Dejar hacer	%
Estilo de dirección	9	37	15	63	0	0

Fuente: Cuestionario realizado por la autora.

Tabla 4. Comunicación de los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 con sus superiores

Aspecto	Buena	%	Mala	%	Regular	%
Comunicación con los superiores	11	46	0	0	13	54

Fuente: Cuestionario realizado por la autora.

Tabla 5. Motivación de los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

Aspecto	Si	%	No	%	A veces	%
Motivación	6	25	7	29	11	46

Fuente: Cuestionario realizado por la autora.

Tabla 6. Reconocimiento laboral a los trabajadores de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

Aspecto	Buena	%	Mala	%	Regular	%
Reconocimiento laboral	10	42	0	0	14	58

Fuente: Cuestionario realizado por la autora.

Tabla 7. Condiciones laborales en la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

Aspecto	Buenas	%	Malas	%	Regulares	%
Condiciones laborales	13	54	0	0	11	46

Fuente: Cuestionario realizado por la autora.

Tabla 8. El trabajo en equipo de la Dirección de la ECOA 50 de Trinidad

Aspecto	Si	%	No	%	En ocasiones	%
Trabajo en equipo	7	29	6	25	11	46

Fuente: Cuestionario realizado por la autora.

Tabla 9. Calidad de los servicios que brinda la ECOA 50 a su público externo

Aspecto	Buenos	%	Malos	%	Regular	%
Calidad de los servicios	17	71	0	0	7	29

Fuente: Cuestionario realizado por la autora.

Anexo 15. Trabajadores que están activos desde 1989

No	Fundador de la Dirección General
1	Jorge Luis Massipi Acosta
No	Fundadores que trabajan directamente en la producción
1	Armando Alcántara González
2	Alonso Catalán Sánchez
3	Osmundo Santilé Santana
4	Juan Agüero Camba
5	Idel Pérez Rojas
6	José Gonzáles Basso
7	Ramón Rodríguez Cruz

Nota: La cantidad inicial era 81 trabajadores.

Anexo 16. Directores que han transitado por la ECOA 50

No	Nombres y Apellidos	Desde	Hasta
1	Miguel Sarduy Díaz	1989	1991
2	Gency Márquez	1991	1991
3	Orlando Fernández Cruz	1991	1996
4	Mario Pérez Fleites	1996	1998
5	Enrique Lapinet	1998	1999
6	Rodolfo Remón León	1999	2000
7	Carlos Companioni	2000	2002
8	Rafael Montes Vázquez	2002	2003
9	Jorge Emilio Alcántara	2003	2005
10	Hermi Martín Rey	2005	2006
11	Daniel Ventura Camero	2006	2008
12	Juan Antonio Espinosa	2008	H/F

Anexo 17. Cursos de Superación realizados hasta la fecha

Aspectos	Total de Trabajadores
Cursos de Superación	
1. Operador de Micro y Programas Informáticos.	21
2. Presupuestos	2
3. Gestión de la Calidad	7
4. Instalación Hidro-Sanitaria en interiores de edificaciones	1
Total	31
Posgrado	
1. Medio ambiente	8
2. Contratación	1
3. Dirección Integrada de Proyectos	3
4. Tecnología del Hormigón	3
5. Auditor de Calidad	6
6. Seguridad Informática	1
7. Proyectos de la Construcción (PRECONS)	4
Total	26
Diplomado	
1. Gerencia Empresarial	6
2. Propiedad Industrial	3
Total	9

Anexo 18. Cursos de superación para el año 2011

Diplomado
1. Educación Ambiental
2. Perfeccionamiento Empresarial
Posgrado
1. Control Interno

Anexo 19. Principales estímulos y reconocimientos para los trabajadores de la ECOA 50

Moral
- Diplomas los días conmemorativos como: El 26 de julio, el 13 de agosto “Aniversario de creación del Contingente”, el 5 de diciembre “Día del constructor” (entre otros no programados).
- Cartas redactadas para la escuela del hijo del trabajador destacado.
Material
- Pago del salario.
- Pagos adicionales por el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, Coeficiente de Interés Económico Social (CIES) y antigüedad.
- Una semana en la Villa vacacional de Trinidad del Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti Spíritus (GECSS).
- Javas por fin de año, por el 8 de marzo “Día de la mujer”, por el 5 de diciembre “Día del Constructor” (entre otros).