

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL
FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE CABAIGUÁN



**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
DE TABACO TORCIDO DE CABAIGUÁN.**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Presentado como requisito para optar por el título de
Licenciado en Comunicación Social.**

Autora:

Aray Gómez Quintanilla.

Tutora:

MSc. Beatriz Presilla Andreu.

Consultante:

MSc. Lucrecia Nila del Río Pérez

Cabaiguán, mayo de 2012.

“Año 54 de la Revolución”

Pensamiento

“La naturaleza de este trabajo puede ser comparada con la tentativa de conducir a la superficie algo que está oculto y que no puede ser revelado deliberadamente. Esto quiere decir que la cultura huye de nuestra percepción, pero ella es perfectamente visible una vez que llegue a la superficie de la conciencia” (SCHÆIN, 1985:113)

Dedicatoria

A los que deshacen las sombras y crean la luz, a los que sienten el mañana como un perpetuo hoy. A todas aquellas personas que me han apoyado en los momentos difíciles de la vida y muy especial mente a quienes han sido mi guía y luz.

Mis padres.

Agradecimientos

*La gratitud es una deuda de amor que dura lo que nuestras
vidas.*

Agradecimiento eterno a Nuestros mayores deudores;

Mis padres, mi hermano y esposo.

A mi tutora y profesores.

A los profesores de la universidad por enseñarnos cómo...

A amigos y amigas por su aliento.

RESUMEN

Estudiar la cultura organizacional es imprescindible para el desarrollo y la autenticidad de la cultura de las instituciones en el país, aunque no se manifiesta con la misma intensidad en todas las entidades de las provincias y municipios, dada la importancia de la cultura de la Empresa Tabaco Torcido de Cabaiguán y de los elementos que la constituyen, la satisfacción a los clientes, los valores y la excelencia del servicio, la consulta bibliográfica relacionada con la cultura organizacional y las técnicas aplicadas se pudo comprobar que en los momentos actuales no hay trabajos investigativos sobre este tema por lo que existen insuficiencias en la aplicación y conocimiento acerca de la misma. La pregunta: ¿cuál es el estado actual de la cultura organizacional en la Empresa de Tabaco Torcido de Cabaiguán?, evidenció una necesidad y un problema científico. Diagnosticar el estado actual de la Cultura Organizacional de la Empresa de Tabaco Torcido de Cabaiguán fue el objetivo esencial de la investigación. Se utilizaron métodos y técnicas investigativas para la solución del problema científico: la observación, la encuesta, la entrevista, el análisis de documentos. Los resultados más significativos se caracterizaron por su valor práctico, en lo fundamental se centraron en el diagnóstico del estado actual de la cultura organizacional en la Empresa Tabaco Torcido. Sus resultados pueden servir de referencia a otras empresas con similares características, para la implementación de acciones que mejoren la cultura organizacional, a fin de alcanzar una mayor productividad, eficiencia, rentabilidad y competitividad.

Introducción	1- 8
CAPÍTULO I: Principales Enfoques Acerca de la Cultura Organizacional	9-22
1. Relación cultura y comunicación	9-10
1.2 Conceptualizaciones sobre cultura	10-12
1.3 Teoría cultural en las organizaciones	12-16
1.4 Los niveles de la cultura organizacional y sus expresiones	16-18
1.5 Consideraciones acerca del Diagnóstico en la cultura organizacional	18-22
2. Marco Referencial.	23-24
2.1. Bases legales de la investigación.	25
CAPÍTULO II. Análisis de los resultados.	26-41
Conclusiones	42
Recomendaciones	43
Bibliografía	44-45
Anexos	

Introducción

Vivimos en un mundo de organizaciones ya que son estas las que proporcionan los medios para vivir. Hasta hace poco tiempo las organizaciones eran consideradas fundamentalmente como un medio racional utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas.

Es necesario reconocer que las organizaciones son mucho más que eso; como los individuos pueden ser rígidos o flexibles, amistosos o serviciales, innovadores o conservadores, pero siempre en cada una de ellas se encontrará una atmósfera y carácter único, que superan los rasgos estructurales.

Las organizaciones enfrentan hoy el desafío de mantener una dinámica operativa ante la velocidad de los procesos y los cambios en el entorno que generan factores de credibilidad, confianza, percepciones y actitudes, son sistemas abiertos que llevan adelante sus objetivos y tareas en muchos niveles y grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción determina la autenticidad de su cultura. Desde el criterio de López Bombino queda avalado este pronunciamiento al declarar que las organizaciones pueden ser consideradas como elementos de entorno interrelacionados, en las cuales los miembros de todos los niveles actúan de manera sistémica; para que las mismas puedan cumplir con su misión, crecer, contribuir a la sociedad, actuar estratégicamente, dirigirse a sí mismas y promover la toma colaborativa de decisiones. Para ello necesitan de una robusta cultura organizacional, caracterizada por valores sólidos y duraderos que alienten activamente esas conductas, por lo cual el problema para las instituciones no descansa sólo en adoptar un conjunto de valores, sino en desarrollarlos como creencias consensuadas, claras y no contradictorias, comunicarlas consistentemente, dejándolas abiertas al aprendizaje y la mejora, traduciéndolas en conductas genuinamente congruentes, y haciéndolas elementos incondicionales integrales de su autodefinición. (López Bombino, 2004)

Solo hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única realmente. Y para ello los primeros que deben

percibirlo así son sus propios trabajadores, quiénes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en sí misma como esencial.

La **cultura organizacional** es un constructo intangible extremadamente complejo que abarca conocimientos, creencias, valores, leyes, moral, costumbres, otros hábitos, y por ende las capacidades que el individuo adquiere como integrante de un sistema social. Puede ser comparada análogamente con el concepto de personalidad a nivel individual, en parte es heredada, o sea transmitida de los antiguos miembros a los nuevos, y en parte es resultante de un proceso de aprendizaje para la solución de problemas desarrollados a lo largo del tiempo, a fin de adaptarse a las circunstancias del entorno y a las tendencias internas. Múltiples son las manifestaciones que suelen tener las organizaciones de este mundo, estas pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras.

En el contexto del siglo que corre, muchos paradigmas han cambiado, cada día resulta una preocupación generalizada por parte de las instituciones y sus directivos el establecer cómo son percibidas sus actividades institucionales, su cultura, así como las expectativas que frente a las organizaciones tienen los públicos internos y externos con el fin de garantizar una imagen positiva.

El éxito de la cultura de una organización está estrechamente vinculado a su identidad, a su historia, sus creencias, sus normas de comportamiento, así lo declara la elaboración conceptual y metodológica realizada por E. Schein que muestra una posición bien lograda sobre el tema, la cual se acoge en la presente investigación. La cultura organizacional es según Schein el conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionan al menos lo suficientemente bien para que sean considerados válidos y enseñados a los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Fleury, 1987)

Teniendo en cuenta lo planteado por Schein es que dedicamos atención a la Empresa Tabaco Torcido de Cabaiguán que se encuentra ubicada en la calle Beremundo Paz no. 92, su oficina central tiene representación mediante unidades

Empresariales de Base “UEB” en 7 de los 8 municipios que conforman el territorio de la Provincia.

La Empresa surge en 1997 mediante la Resolución Ministerial número 841 de fecha 28 de enero del 2005, ampliado luego por la Resolución 2573 de fecha 25 de octubre del 2005, al producirse la división de las Empresas de Acopio y Beneficio del Tabaco dando lugar al surgimiento de tres Empresas en la Provincia Tabaco Torcido, Acopio y Beneficio Cabaiguán, Acopio y Beneficio Taguasco.

Los empleados de la Empresa de Tabaco Torcido de Cabaiguán se pronuncian por cultivar una auténtica tradición de lucha, enraizada en lo mejor de la cultura del país, siempre comprometida con las causas justas de nuestro pueblo y baluarte de responsabilidad.

Teniendo en consideración la importancia de la cultura de esta empresa y de los elementos que la constituyen, la satisfacción a los clientes, los valores y la excelencia del servicio, la consulta bibliográfica relacionada con la cultura organizacional y las herramientas de: la observación, encuesta y entrevista se pudo comprobar que en los momentos actuales no hay trabajos investigativos sobre este tema por lo que existen insuficiencias en la aplicación y conocimiento acerca de la cultura organizacional lo que permitió la determinación del siguiente **problema científico**:

¿Cuál es el estado actual de la cultura organizacional en la Empresa de Tabaco Torcido de Cabaiguán?

Objeto: La Comunicación Organizacional

Campo: La Cultura organizacional.

Objetivo general: Diagnosticar el estado actual de la Cultura Organizacional de la Empresa de Tabaco Torcido de Cabaiguán

Objetivos específicos:

Determinar los fundamentos teóricos –metodológicos esenciales de la Cultura organizacional.

2- Identificar el estado actual de la Cultura Organizacional en la Empresa de Tabaco Torcido de Cabaiguán.

Metodología

Es una investigación cualitativa, descriptiva con diseño no experimental, que se centra en realizar un diagnóstico para medir con la mayor precisión posible cómo funciona el estado de la cultura organizacional en la Empresa Tabaco Torcido de Cabaiguán. Esta clasificación depende de los objetivos trazados, los cuales no incluyen experimentos, sino un estudio descriptivo del estado de la cultura organizacional en los trabajadores y directivos de dicha institución.

Categorías de análisis.

Categoría analítica general: cultura organizacional:

Subcategoría 1: Artefactos visibles

1.1 Identidad visual: nombre, logotipo, simbología gráfica, gama cromática.

1.2 Percepción del entorno: Historia, Fundadores y Comunicación.

Subcategoría 2: Valores: Convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado de existencia ya sea personal o socialmente manifestadas.

2.1 Valores deseados: Es un sistema de valores constituidos por la sociedad o por las organizaciones, que se establecen como orientadores o normativos y que, al generalizarse o sistematizarse, mediante las relaciones existentes en el colectivo se constituyen en las escalas de valores de la institución.

2.2 Valores compartidos: son el conjunto de preceptos, normas o patrones-políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional existente y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son *compartidos, consciente o inconscientemente*, por todos en la organización de que se trate.

Subcategoría 3: Presunciones básicas: Revela cómo un grupo percibe, piensa y actúa. Son principios interiorizados “verdades” para los miembros de la organización.

3.1 Normas: Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo que se comparten por los miembros de éste; se manifiestan en reglas de conductas consensuadas o no, legales o no, que están contempladas en la estrategia de la organización.

3.2 Calidad de los Servicios: Es la producción de Tabaco Torcido para la exportación, consumo nacional y la producción de envases corrientes con elevado nivel de eficiencia y eficacia.

3.3 Creencias: Son estructuras de pensamientos elaboradas, arraigadas a lo largo del aprendizaje que explican la realidad y preceden a la formación de valores.

3.4 Actitudes: Son afirmaciones evaluativas, favorables o desfavorables, en relación a objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que un individuo se siente acerca de algo y predicen nuestra tendencia a actuar de una manera.

Población: La unidad de análisis la constituyen los 236 trabajadores del centro; que incluye a los directivos.

Tabla 1 a) Población y muestra seleccionada.

Para ello se tomó como población a los 236 trabajadores.

Población.

Personal	trabajadores	Técnicos	Jefes de brigada	Especialistas	Dirigentes	Total
Cantidad			4	8	17	236

Tabla 1 b) Muestra distribuida por nivel ocupacional

Muestra

Personal	trabajadores	Técnicos	Jefes de brigada	Especialistas	Dirigentes	Total
Cantidad	75	3	4	4	10	85

Para hacer este trabajo se tomó una **muestra** de 75 trabajadores para un 30 % y de 17 directivos se utilizó como muestra 10 para un 6%. Estructurados de la siguiente forma:

Tipo de muestreo: probabilístico estratificado e intencional porque se tomó como muestra a los trabajadores tanto de la empresa como de la fábrica, fue

intencionalmente teniendo en cuenta las categorías ocupacionales para desde esa óptica poder tener una visión general de la entidad sobre la cultura organizacional.

Tabla 1 c) Distribución por género

Sexo	Cantidad	%
Masculino	30	35,29
Femenino	55	64,7
Total	85	100

Métodos y técnicas aplicados:

Los instrumentos para la obtención de los resultados de esta investigación incluyen métodos cualitativos, completados con la triangulación de los datos, sin dejar de contar en ningún momento del análisis con lo vivencial y lo empírico, concediendo, de esta manera, una mayor validez y autenticidad a los resultados finales. Se emplearon técnicas cualitativas de investigación como:

Análisis de documentos

Manual de Comunicación Organizacional, Actas de Consejo de dirección, Chequeos de acuerdo en las diferentes reuniones de sindicato, etc.

Observación participante (marginal)

A partir de la Observación se identificó el estado de los elementos que conforman la Cultura Organizacional y los rasgos físicos, para valorar la imagen visual, la organizacional e intencional que proyectan, respectivamente.

El método de observación se desarrolló, mediante visitas consecutivas en la Empresa Tabaco Torcido de Cabaiguán siendo objeto de investigación para el diagnóstico, el cual permite una detallada valoración sobre la imagen, al evaluar el comportamiento de disímiles parámetros relacionados entre sí y que de conjunto son emisores de la propia cultura.

Encuesta: Método de obtener información primaria a través de cuestionarios a los trabajadores de la organización rectora (Tabaco Torcido) y directivos.

Entrevista en profundidad a fundadores de la empresa Tabaco Torcido: Este tipo de entrevista se lleva a cabo a través de un proceso de comunicación donde el investigador busca profundizar en la información que obtiene del sujeto investigado,

quien adquiere un gran protagonismo. Para la presente investigación se estructuró con preguntas que guiaron los intercambios en torno a los aspectos de interés. Se entrevistaron a algunos trabajadores de la organización y fundadores de esta, teniendo en cuenta el papel determinante que tuvieron en la formación en general, además permite conocer que piensan ellos de su organización, de sus compañeros y subordinados, igualmente cómo son sus relaciones y cómo les afecta todo esto en la cultura organizacional de la entidad..

Novedad y aporte práctico.

Constituye una necesidad estudiar la cultura organizacional en la Empresa de Tabaco Torcido de Cabaiguán porque a pesar de que existe un manual de Comunicación y la empresa se encuentra actualmente en perfeccionamiento Empresarial, no se cuenta con ningún estudio de este tipo para lograr un mayor desarrollo de la cultura en los trabajadores para así tener un mejoramiento en las producciones y en las relaciones que se establecen en esta entidad , los resultados de dicha investigación son un instrumento que dotará a la empresa de herramientas para evaluar la cultura organizacional y luego implementar acciones que contribuyan a eliminar lo negativo y perfeccionar aquellos aspectos que se consideren positivos.

Mediante este estudio se aporta información científica sobre el estado actual de la cultura organizacional en la empresa de Tabaco Torcido de Cabaiguán. Sus resultados pueden servir de referencia a otras empresas con similares características, para la implementación de acciones que mejoren la cultura organizacional, a fin de alcanzar una mayor productividad, eficiencia, rentabilidad y competitividad. Todo esto contribuye a la puesta en práctica de uno de los objetivos del Perfeccionamiento Empresarial.

Los resultados del estudio se estructuraron del modo siguiente.

En la **introducción** se aborda de forma general la temática en estudio, llevándolo al contexto nacional con su efecto a nivel local, se declara la problemática existente y por tanto la situación problemática, posteriormente se establece la necesidad de solucionar el problema a partir de la justificación del estudio, se concreta el problema científico, el objeto, el campo de acción, el objetivo, población y muestra así como los métodos y técnicas a aplicar.

El desarrollo se divide en dos capítulos:

Un capítulo teórico donde se exponen las posiciones fundamentales en torno a los conceptos vinculados a la Cultura organizacional, sus diferentes enfoques, así como las dimensiones que las relacionan. Además incluye un marco referencial donde se explican las características generales de la entidad.

En el capítulo II se expone el análisis de los resultados del trabajo realizado, que permiten determinar el estado del problema a investigar, utilizando la metodología propuesta para la elaboración del diagnóstico.

Las conclusiones y las recomendaciones.

La bibliografía y los anexos

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS –METODOLÓGICOS ESENCIALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO COMPONENTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

1.- Relación cultura y comunicación

Esta investigación se acoge al enfoque cultural de comunicación en organizaciones citado por la autora Irene Trelles: “Dicen los yorubas que el proverbio es el caballo de la palabra y cuando la palabra se pierde, es con ayuda del proverbio que se le vuelve a encontrar”.

Tal es el caso del enfoque cultural de comunicación, cuya validez se hace evidente en estos tiempos y estas latitudes, y cuya aplicación podría fortalecer nuestras culturas y proyectarnos hacia el desarrollo que tanto necesitamos sin abandonar los principios que la ética profesional demanda.

Al incorporar el enfoque cultural, la organización es percibida como construcción simbólica y esa construcción se realiza a través de la comunicación, concebida a su vez como proceso mediante el cual se conforman, se transmiten y se desarrollan los significados. De ahí la definición de cultura como comunicación normada que ofrece el conocido estudioso (Edward T. Hall 1959).

Carlos Marx, con una visión asombrosamente contemporánea aborda los vínculos entre cultura y comunicación, la importancia de la comunicación y el intercambio entre los hombres, y la interrelación entre lo global y lo particular en la cultura.

“La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad.” “... el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres...La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos”.

Vinculada al surgimiento de la conciencia de ser social, se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás, vale decir, de comunicarse. De la necesidad del intercambio de unos hombres con otros, de la comunicación, nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia misma de la especie.

Si bien el fundador del marxismo no identifica a la comunicación con la denominación que usamos hoy, es al fenómeno comunicacional al que alude como elemento indisolublemente ligado a la existencia del hombre como ser social, y esa comunicación se produce en agrupaciones de hombres, en colectivos, en sociedades.

Y subrayando el vínculo entre comunicación y cultura, Marx expresa:

“El hombre... es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no sólo en su entorno más inmediato, sino a nivel global...”. La comunicación en organizaciones no sólo es condición indispensable para la existencia, la vida material, la supervivencia, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento, vale decir, la cultura.

A juicio de Lucas Marín, 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.”

Otro importante vínculo entre cultura y comunicación organizacional, se revela en las funciones de la cultura organizacional, entre las cuales se encuentran la de ofrecer a los miembros de la organización información sobre su cultura, y pasando a un plano más profundo, posibilitar la socialización de los integrantes de la entidad.

1.2 Conceptualizaciones sobre cultura

Cultura es el modo común de pensar organizado de los individuos de una sociedad en orden de producir actividades sociales coherentes, tanto de acción material como acción individual.

Hay cultura cuando hay hombre, y viceversa. Solo se está ante lo que entendemos por cultura cuando nos referimos a lo humano. (Mosten.1993)

El desarrollo histórico de la cultura discurre conjuntamente con el proceso de surgimiento y desarrollo del hombre como ser social, aún cuando este proceso no se refleje adecuadamente en su conciencia. (Guadarrama, 1998)

“La cultura es la suma de la creación humana porque el hombre es producto de ella y a su vez su agente protagónico. Siempre estará unida a los espacios concretos de realización de los individuos, grupos o sociedades, donde está implicada la identidad humana cultural”. (Armando Hart Dávalos)

Cultura: Conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. El término cultura engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, inversiones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de si mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que trascienden. (Enciclopedia Mogrosoft Encarta 2003)

El término cultura presenta muchos significados o acepciones, y su unión con el término organización o empresa, hace más compleja su interpretación.

Siempre resulta válido al iniciar el estudio de una ciencia tratar de conceptualizarla y definirla. En el caso que nos ocupa son muchas las **definiciones de Cultura Organizacional** que ofrecen los diferentes autores.

Algunos de los sentidos que se le atribuyen al término cultura organizacional son entre otros:

Comportamientos: Es decir las maneras de comportarse las personas en su relación con los demás, durante el proceso de producción o de servicios que constituye el centro de la vida de la entidad, es la manera de decir las cosas, determinadas costumbres, o modos de hacer, abarca por ejemplo al lenguaje, o los rituales y manifestaciones de respeto.

Normas: Se trata de las reglas, sean estas formales o no, que constituyen hábitos o reglamentos sobre los procedimientos que se realizan.

Valores: Tiene que ver con los valores dominantes aceptados por una empresa o entidad, como por ejemplo, la producción o el servicio con calidad; la disciplina, la profesionalidad.

Filosofía: Expresa la orientación de la política de la entidad con respecto a sus empleados o clientes.

Clima: Se establece a partir de la forma en que se relacionan los integrantes de una organización entre sí y con públicos externos.

1.3 Teoría cultural en las organizaciones

Guadarrama en 1998 afirma que el desarrollo histórico de la cultura discurre conjuntamente con el proceso de surgimiento y desarrollo del hombre como ser social, aún cuando este proceso no se refleje adecuadamente en su conciencia. No es hasta después del siglo XVIII que la teoría social tuvo necesidad de desarrollar el concepto “cultura”. Es la conciencia de la época del Renacimiento y los cambios significativos que se produjeron en la vida social los que ofrecen las posibilidades para que se desarrollara la teoría sobre las potencialidades transformadoras del hombre y que permitiesen el estudio más profundo de las diferentes formas de la actividad humana.

Principales pensadores de la época comienzan a brindarle especial atención a ideas como “el hombre creador de la cultura”, “posibilidades y límites de la actividad humana”, entre otras, .Francis Bacon, Descartes y Spinoza coinciden en la teoría que la liberación definitiva de la vida laica, del mundo de las “predicciones divinas”, hace que la cultura sea apreciada cada vez más como algo creado por el propio hombre; los grandes descubrimientos geográficos; la expansión colonialista europea; el avance en la ciencia y la técnica ofrecieron al hombre una dimensión más amplia de su poderío, de lo que había creado desde la antigüedad hasta el momento y de lo que era capaz de crear. Se produjo entonces la aceleración del proceso de diferenciación de las ciencias y con ellos las ciencias sociales cobran importancia. La época en que por cultura se entendía el conjunto de cualidades personales del hombre que caracterizan su nivel de perfección moral quedó atrás. El siglo XX, con la introducción de los adelantos científico-técnicos, permitió el contacto entre las naciones, las regiones y los continentes, y puso de manifiesto en mayor medida la universalidad de las funciones económico-sociales de la cultura, demostrando a su vez su carácter histórico.

La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede variarse se llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La autora asume el concepto de cultura organizacional, según el autor Edgar Schein: “Un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, Edgar H. 1983: 82)

Para Schein, revelar la cultura implica en desvendar los tres niveles que van a caracterizar la cultura de una organización además, que estos elementos son de carácter jerárquico, ya que modifican los artefactos, modifican los valores y, a más largo plazo se llegan a modificar las presunciones. Este proceso puede generarse también a la inversa, es decir, modificar presunciones que a su vez modifican valores y después artefactos. (Dávila, 1999)

La conjunción de los tres niveles de la definición representa al concepto de cultura. Es importante destacar que existen niveles de cultura que se expresan de forma diferente, articulados a lo observable o a la consecuencia de lo no observable, y que esto permite descubrir o definir la cultura de una organización.

Como Schein citado por señala concebir la cultura organizacional de esta forma implica reconocer que la misma puede ser analizada en tres niveles: (Fleury, 1987)

Nivel de los artefactos visibles

Nivel de los valores

Nivel de las presunciones subyacentes básicas.

Nivel de los artefactos visibles: Que es considerado como el ambiente construido de la organización, patrones de comportamiento visibles, documentos públicos, etc. En este nivel de análisis se incluye el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros. Este nivel representa la superficie de la cultura, los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural.

Se plantea que este nivel de análisis se ve favorecido por la facilidad con que se obtienen los datos, aunque su interpretación es más difícil. Es posible descubrir cómo un grupo construye su ambiente y cuáles son sus patrones de comportamiento discernible entre sus miembros, pero frecuentemente para comprender la lógica subyacente del comportamiento en grupo es necesario recurrir a la identidad visual.

Identidad visual

Entre los componentes del manual de identidad visual encontramos el nombre, el logotipo, la simbología gráfica, la gama cromática y los slogans. En dependencia de factores como la estrategia adoptada por la organización en relación con su ventaja competitiva, su historia y la elasticidad de sus marcas, se pueden presentar tres casos de estructura visual: la identidad unitaria, la identidad basada en marcas y la identidad diversificada (Montero, 2004: 41-42-43).

“En la monolítica la organización se dedica a una sola actividad o a varias que son complementarias. En este caso la identidad visual es única, incluso para los productos si se trata de una empresa. (...).”

En la categoría de respaldo las actividades o empresas son “respaldadas” por la identidad matriz. (...). Las ventajas de este tipo de identidad están dadas en que de acuerdo con las estrategias de la organización, permiten el desarrollo de determinadas actividades sin afectar el conglomerado y, ante coyunturas negativas manejadas correctamente, la imagen del grupo no es afectada o los daños son menores. (...).

La última categoría consiste en el sistema de marcas de productos independientes entre sí o relacionados con la organización. Generalmente coexisten con la categoría de respaldo.” (Santana, 2002: 47).

Características de la Cultura

Con respecto a las características de la cultura David (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez, 1996).

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

Francis Bacón, Descartes en 1990 concibe las diferencias entre las escuelas de pensamiento en el modelo de cultura organizacional. Se presentan dos tendencias:

La que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional, con un enfoque de cultura como variable que influye en el comportamiento de la organización, del mismo modo que podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo

La que identifica a la cultura como esencia de la organización, la conformadora de sentido, y que más que una variable o atributo, ofrece una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización.

El enfoque de cultura como variable, corresponde a criterios más cercanos al funcionalismo, y su estudio se limita a la descripción o búsqueda de qué, es decir, cuáles son sus manifestaciones y de qué forma contribuir al fortalecimientos de la organización; en tanto la concepción de cultura como esencia, como origen del sentido de la organización, se aproxima más a enfoques antropológicos vinculados con el examen del cómo y el por qué de estas manifestaciones.

La corriente que propugna el enfoque cultural de comunicación en organizaciones surge vinculada al cuestionamiento de paradigmas clásicos de la cultura occidental que se produce en los años 70 y principios de los 80, tendencia crítica de las teorías organizacionales clásicas basadas en la racionalidad.

La organización abordada por la escuela de relaciones humanas sobre la base de posiciones paternalistas, como propone el enfoque psicológico de comunicación, presupone una cultura de satisfacción, que concibe al trabajador como una especie infante incapaz de pensar por sí mismo, necesitado de la guía de sus dirigentes, y con la solución de sus necesidades en manos de esa suerte de padres benevolentes;

con lo que se les niega en realidad la posibilidad de participación directa en la toma de decisiones y la defensa de sus derechos. (Kreps ,1990)

En el ámbito, latinoamericano, las reflexiones sobre las esferas de aplicación del concepto de cultura están presentes desde tiempos remotos; pero es en el siglo XX, sobre todo, a partir de la irrupción en las ciencias del paradigma cualitativo, cuando las preocupaciones sobre las particularidades, niveles, rasgos y esencia de la cultura toman mayor auge.

La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social. Por lo tanto, los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común las organizaciones, poseen cultura propia. En la actualidad, la cultura es un tema muy frecuente y casi de obligatoria consulta, el auge de la Revolución Científico Técnica y las transformaciones consecuentes que ha propiciado lo hacen de vital importancia. La cultura, se ha convertido en la variable explicativa para todos los fenómenos que ocurren en las organizaciones.

1.4 Los niveles de la cultura organizacional y sus expresiones

Para poder estudiar la cultura de una organización, es necesario hacer distinciones entre los elementos que establecen diferentes niveles de la cultura, Schein establece tres niveles básicos:

Nivel de las producciones: Es el más visible, el de las producciones, o servicios. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje verbal y no verbal, la conducta expresa de sus miembros, aspectos que pueden identificarse mediante la observación.

Nivel de los valores

Expresa concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético, surgen vinculados a las ideas de personas influyentes, líderes del grupo, y en la medida en que se van generalizando se convierten en creencias del grupo y presunciones, hasta convertirse en costumbres que se vuelven inconscientes y automáticas.

Nivel de las presunciones básicas

Cuando la solución a un problema de una manera particular demuestra que es válida en forma reiterada, queda interiorizada por el colectivo. De hecho si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus integrantes considerarán inconcebible cualquier conducta basada en otra premisa.

Importancia de la cultura en organizaciones. Visibilidad y carácter tangible.

Hay tres razones fundamentales que expresan la importancia de la cultura en una organización o entidad:

El fenómeno de la cultura es perfectamente visible y tangible, es tan real e impactante tanto si hablamos de una sociedad en un sentido más amplio como si nos referimos a un centro de producción o de servicios, es un fenómeno que afecta el curso de los acontecimientos cada día y cada momento.

El rendimiento individual y empresarial y las opiniones o imagen de los públicos acerca de la empresa sólo pueden ser comprendidos si se conoce y se toma en cuenta la cultura de la empresa. Se afirma hoy por muchos autores que el grado de efectividad de una empresa está determinado por su cultura empresarial

La cultura empresarial como concepto ha sido malinterpretada o confundida con otros conceptos, tales como clima, filosofía, ideología o manera en que se dirige a la gente, si se quiere entender verdaderamente el concepto de cultura es imprescindible establecer un marco referencial claro y utilizarla en la forma adecuada.

Contenidos y niveles de la cultura.

La manera correcta de hacer las cosas y la manera correcta de tratar a los que detectan la autoridad tienen extrema importancia en los asuntos cotidianos, pero para poder entender la cultura es necesario profundizar en los niveles más profundos.

Para explorar esos niveles más profundos es necesario establecer categorías o dimensiones para el análisis, las que se presentan obedecen a la propuesta del especialista en cultura organizacional Edgar Schein, a partir de sus estudios tipológicos de las culturas que propone cinco dimensiones para el estudio de la cultura:

Relación de la humanidad con la naturaleza

Naturaleza de la realidad y la verdad

Naturaleza del género humano

Naturaleza de las relaciones humanas

Paradigmas culturales

1.5 Consideraciones acerca del Diagnóstico en la cultura organizacional

Métodos de investigación de la cultura organizacional.

Para profundizar en el estudio de los ámbitos de presunciones estudiados anteriormente, se emplearán métodos propios de la investigación en ciencias sociales. Pero ese estudio debe ser fruto del esfuerzo conjunto de los investigadores y los investigados, pues sólo a partir de la voluntad de los integrantes de colectivos estudiados puede el especialista acceder a niveles más profundos de significados o interrelaciones, se evitan así enfoques subjetivos. Y además de esto, se logra despejar la incertidumbre interna mediante la colaboración del investigador externo, pues los integrantes de la empresa están demasiado implicados como para tener conciencia de cuáles son sus presunciones internas, y sólo toma esta conciencia intentando explicarle al investigador las razones por las cuales las cosas se producen de determinada forma.

La entrevista debe usarse para complementar los datos que el investigador ha obtenido en sus aproximaciones a la empresa, revisión de documentos, participación en reuniones, etc. La idea básica es obtener una reconstrucción histórica de la forma en que se han resuelto problemas de adaptación interna y externa.

Entre los elementos que deben ser estudiados se encuentran:

Estructura de la empresa, pues la estructura cumple importantes funciones dentro de la cultura de una empresa.

Información formal y sistema de control

Mitos, leyendas, anécdotas y estatutos. (*Schein, Edgar H. 1983: pag40*)

Problemas éticos de los estudios culturales.

Estos estudios revisten una alta complejidad y están sujetos a riesgos que debe tener en cuenta el investigador:

El análisis puede ser incorrecto. Si el investigador llega a conclusiones erradas, el encargado de tomar decisiones a partir de la investigación puede tomar decisiones incorrectas y la entidad resultar perjudicada.

Puede que la empresa no este preparada para conocer datos sobre su cultura, si el grupo no se siente lo bastante seguro como para enfrentar su realidad, la cultura funciona como un mecanismo de defensa y no se reconoce la necesidad de cambiar lo que está mal.

La empresa puede volverse más vulnerable si se divulga información sobre su cultura, o esta información llega a terceros, y de ahí que la empresa tienda a defenderse ante la invasión de extraños en su privacidad, de ahí que no se deba publicar ningún resultado de investigación o caso sin obtener el consentimiento de la parte implicada.

La teoría de la dinámica del grupo pone de manifiesto los medios interpersonales y emocionales que permiten la construcción de significados compartidos, lo que implica la visión común de los problemas y la búsqueda de soluciones a partir de la participación.

En el establecimiento del consenso es necesario tener en cuenta tres niveles o necesidades primarias:

Inclusión, identidad

Control, poder, influencia

Aceptación, intimidad.

Inclusión, identidad: Para todo ser humano que ingresa a un grupo es fundamental conocer si está “dentro” de él. Así como llegar a tener una identidad o papel dentro del colectivo. La identidad con el grupo entraña un compromiso entre la total asimilación por parte del grupo y el extrañamiento respecto a sí mismo. Mientras la persona no tenga claridad y seguridad en cuanto a la correspondencia entre lo que él puede dar al grupo y lo que éste espera de su persona, se sentirá ansioso y preocupado y dedicará tiempo a su propia supervivencia en el grupo, en lugar de prestarle atención a las tareas externas que requieren de su aporte.

Control, poder influencia: esta necesidad refleja la faceta de autonomía y dominio del conflicto vital, la necesidad de sentirse poderoso y apropiadamente independiente de los demás, conservando la integración al grupo.

Aceptación, intimidad: Toda persona que ingresa a un grupo necesita saberse aceptado como tal, al margen de su necesidad de sentirse incluida, esto refleja la necesidad de pertenecer en un sentido más profundo, ser asimilado y lograr la seguridad interna que la asimilación conlleva.

Teoría del liderazgo.

Se ocupa de un amplio campo, que intenta esclarecer la influencia de la relación del líder con el grupo, y el efecto que la personalidad del jefe y su estilo de dirección poseen ejercen en la formación del grupo y la evolución de su cultura.

Liderazgo y tareas grupales.

Liderazgo y estilo grupal.

La teoría del aprendizaje aplicada a los fenómenos grupales es la tercera aproximación que se estudiará en este tema. Es la base de todo lo que se ha examinado, se sustenta en la proposición de que la cultura se aprende y tan solo puede ser entendida en el contexto de un modelo de aprendizaje evolutivo y dinámico.

Cultura, identidad, cambio y comunicación

El desarrollo de la identidad está íntimamente vinculado con el desarrollo de la cultura, cuyos valores esenciales son rasgos identitarios para una empresa u organización.

Tanto un proceso como el otro se afianzan en la construcción de significados compartidos, y entre los mecanismos existentes para contribuir al fortalecimiento de ambas, se encuentra:

El proceso de implantación de valores, en el que el líder está llamado a desempeñar un papel esencial.

Mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento

Los mecanismos primarios de implantación comprenden aspectos como:

- a) Aquello que es atendido y controlado sistemáticamente por los jefes.
- b) Las reacciones de los jefes ante incidentes críticos y crisis empresariales.
- c) La planificación de las funciones, la enseñanza y la preparación
- d) Reparto de recompensas y jerarquías.
- e) Criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación o segregación.

Mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento.

Entre los mecanismos más importantes de articulación secundaria se encuentran:

La organización y estructura de la empresa

Los sistemas y procedimientos

Diseño del espacio físico

Las anécdotas, leyendas, mitos de la empresa

Las declaraciones formales sobre la filosofía, credos, estatutos, misión.

La organización de la empresa revela el concepto de organización que se sustenta, y las concepciones o presunciones básicas en cuanto a las interrelaciones, comunicación, distancia o cercanía entre sus miembros, etc.

Los sistemas y procedimientos son la parte más visible de la cultura empresarial, rutinas, procedimientos, informes, que reflejan lo que es conocido como el modo de hacer o know how de una empresa, cumplen una función similar a la de la estructura, permiten el establecimiento de un orden previsible de las cosas

El diseño del espacio físico forma parte de la identidad visual de la organización, si se conciben con el fin de transmisión de mensajes sobre la naturaleza y rasgos fundamentales de la empresa, si no han concebido con tales fines, igualmente será transmisor de mensajes en torno a la situación de los recursos que posee la empresa, y otras presunciones subculturales.

Las anécdotas, historias, mitos de la empresa van reflejando presunciones básicas a partir de actuaciones y conductas de los líderes, refuerzan presunciones básicas, sobre todo para los recién llegados.

Las declaraciones formales sobre la filosofía, credo, misión de la empresa es el recurso a que acuden los fundadores o líderes para asentar explícitamente sus valores y presunciones. Estas declaraciones expresarán sólo una pequeña parte del conjunto de presunciones con que opera el grupo, y aquellos aspectos que mejor se avienen a declaraciones públicas.

Cambio cultural en el contexto del cambio empresarial.

La función de la cultura cambia conforme madura el grupo, deberá profundizarse en el estudio de los siguientes aspectos que se plasmarán a continuación en forma esquemática.

A cada etapa del crecimiento de una empresa corresponde determinadas funciones de la cultura y mecanismos de cambio dados.

La cultura cambia en los niveles paradigmáticos esenciales, y ese cambio se produce a través de la sustitución o reemplazo masivo de las personas clave.

Mecanismos de cambio. Persuasión colectiva, renovación, reorganización, destrucción, renacimiento.

Marco Referencial

La cultura organizacional está relacionada con los nuevos fenómenos y procesos propios de la sociedad contemporánea, así como con las interrogantes, expectativas e incertidumbres sobre el futuro de la humanidad que estos procesos inducen, por lo cual se precisa del análisis y la reflexión para definir desde una perspectiva estratégica y coyuntural el desarrollo social de cada nación. Ello reclama y exige de una cultura integral en la formación profesional de las futuras organizaciones y dentro de estas organizaciones se inserta la Empresa de Tabaco Torcido de Cabaiguán que tuvo sus orígenes en el año 1976, cuando mediante la resolución 283, de fecha 15 de diciembre, emitida por el Ministerio de la Industria Alimenticia y subordinada a la dirección para la industria tabacalera, se crea la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Sancti Spíritus, cuando la aplicación de la DPA en el país. Posteriormente pasa a ser subordinación del Ministerio de la Agricultura; y en el año 1988, mediante resolución No. 401, del titular del organismo, se fusiona la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus con la de Cabaiguán, manteniendo igual nombre.

Ya en el año 1977, por resolución 133 del Ministro del ramo, se crean con personalidad jurídica y patrimonio propio, a partir de ella, las tres empresas existentes en la actualidad: la de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus y las Tabacaleras Taguasco y Cabaiguán. En el año 1998, se le fusiona a la Tabacalera Cabaiguán, la Empresa de Cultivos Varios Cabaiguán, denominándose la entidad resultante Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios de Cabaiguán, que con la creación en el año 2000 del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, pasa con igual nombre, a formar parte de él.

Finalmente por resolución 841 de enero de 2005, del Ministerio de Economía y Planificación, se define su objeto empresarial y se le cambia la denominación, por la actual Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Cabaiguán.

La Empresa, se pronuncian por cultivar una autentica tradición de lucha, enraizada en lo mejor de la cultura del país, siempre comprometida con las causas justas de nuestro pueblo y baluarte de responsabilidad. Se encuentra ubicada en la calle

Beremundo Paz no. 92, su oficina central tiene representación mediante unidades Empresariales de Base “UEB” en 7 de los 8 municipios que conforman el territorio de la Provincia.

FUNDADORES DE LA EMPRESA

Ignacio Rodríguez Rodríguez.

Caridad Raunier Valdivia.

María Capiró Valdivia

Mides Rodríguez Valdés.

Isacio Pino Cruz.

Ismari Fernández León.

Asnal Rodríguez Concepción.

Alicia Suárez Castañeda. (Proceso de jubilación)

Ida Rosa Rodríguez Reyes.

Héctor Valero Bonachea. (Director de Recursos Humanos)

Mayelín Ramírez Madrigal. (Sustituta del Director de recursos Humanos)

Maritza Pérez Castañeda.

Dania Carmona Álvarez. (Trabajadora de Recursos Humanos)

Ramón Brito Rodríguez.

Arsenio Pérez Lumpuy.

Mislady Martín González.

Ricardo Guerra Ramírez.

Miguel Capó Hernández.

Su objetivo central o misión:

Es la producción de Tabaco Torcido para la exportación, consumo nacional y la producción de envases corrientes.

Su Visión

Ser modelo de Entidad Estatal Socialista de alto reconocimiento social en el aporte al país, con elevado nivel de eficiencia y eficacia. Dotado de un capital Humano calificado y competente y con sentido de pertenencia.

Bases Legales de la Investigación: Los documentos que norman el trabajo de la institución son:

A partir del Decreto Ley 281 de Perfeccionamiento empresarial se derivan los demás artículos como, Recursos Humanos 32 y 36, Capacitación 29, entre otros.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Acceso al campo:

Para realizar el diagnóstico de cultura organizacional en la entidad, fue necesario pedir carta de autorización a la Dirección de la Empresa para realizar el estudio en la Unidad Empresarial de Base " Alfredo López Brito " (Anexo1), garantizándoles la mayor discreción posible. La dirección de la entidad facilitó el acceso a los lugares donde se aplicaron las encuestas, las entrevistas y la observación participante.

Selección de informantes:

Una vez en el campo de trabajo, el investigador optó por seleccionar los sujetos para la obtención de informaciones: directivos: Director, Especialista principal en Gestión Económica, Especialista en Gestión del Capital Humano y Especialista principal en proceso tecnológico y 75 trabajadores.

Aplicación del instrumento:

Los instrumentos fueron elaborados y aplicados por la investigadora y la información fue recogida manualmente mediante notas en el diario de campo.

Se aplicó con el objetivo de constatar elementos de cultura en los documentos de la dirección de la UEB: historia de la organización, manual de comunicación, actas de las diferentes reuniones de sindicato realizadas en la empresa y en la fábrica. (Anexo2).

Observación participante (marginal):

Se utilizó con el objetivo de observar aspectos de la cultura en la UEB "Alfredo López Brito". Este es un método de recopilación de información social primaria que mediante la percepción directa permitió apreciar elementos de la cultura organizacional: acontecimientos y comportamientos. Se aplicó en consejillos, consejos de dirección y en las áreas de los trabajadores en 8 períodos de observación y el registro se realizó mediante notas en el diario de campo con la descripción detallada del estado de las categorías de análisis definidas (Anexo3).

Encuesta a trabajadores:

Se aplicó con el objetivo de conocer el funcionamiento de la cultura organizacional dentro de la UEB. Este método de obtención de datos basado en el planteamiento de preguntas escritas (cerradas), se aplicó a trabajadores en días y horas laborables, respetando el principio estadístico de la representatividad. Se utilizaron preguntas cruzadas para garantizar la confiabilidad de los datos. La guía está en el (Anexo4).

Entrevista en profundidad a directivos:

Se aplicó de 3 a 4 directivos en tres sesiones de trabajo, con el objetivo de constatar los criterios de la dirección de la UEB sobre la concepción y desarrollo de la cultura organizacional así como las principales dificultades para su realización.

Este método para la recopilación de información permitió enfrentarse directamente al individuo con el fin de obtener información verbal en profundidad. Se realizaron preguntas de experiencias, conductas, conocimientos y opiniones. 10 (Anexo5).

Abandono del campo:

Se abandonó el campo luego de tener suficientes datos e informaciones para realizar el análisis de los resultados con la Dirección de la entidad.

Procesamiento de los datos obtenidos. Análisis e interpretación.

Se codificó toda la información recopilada, asignando los números precedentes a cada subcategoría de análisis en los documento de recogida de información, esto facilitó la triangulación de los datos.

2.3 Análisis de los resultados

En este capítulo se analizan los resultados del diagnóstico que se realizó a la cultura organizacional en la Empresa Tabaco Torcido de Cabaiguán, el cual arrojó una serie de datos e informaciones que permitirán ilustrar la situación existente con relación a las categorías seleccionadas.

El estado de los procesos organizacionales se pudo verificar principalmente mediante la revisión de documentos, la observación, además de la encuesta de los trabajadores y las entrevistas a los directivos.

Categoría1: Artefactos visibles

Identidad visual.

A través de la revisión documental se pudo constatar que:

La aprobación Decreto 281 sobre la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, se establece la implementación del Sistema de Comunicación y se instituye en la empresa el logotipo, la simbología y los colores que lo identifican.

Percepción del entorno:

Historia: en un documento de archivo con la siguiente información:

La Reseña Histórica de la entidad se encuentra en un documento de archivo con la siguiente información: “La UEB fue fundada en el año 1940 como Escogida y Despalillo llevando el nombre de Benenja y dirigida por una empresa norteamericana, su representante era un cubano nombrado Antonio Barquire. En el 1960 al unificarse todos los Chinchales pasó hacer Fábrica Bauzá.

En el 1966, la fábrica Bauzá pasó a ser Planta LV2 “Alfredo López Brito”, toma ese nombre porque al hacerse las divisiones económicas del país al triunfo de la Revolución esa empresa pasa a ser propiedad del Estado Cubano, por la intervención de grandes fábricas del tabaco, pasando a ser una rama de la agricultura.

“Alfredo López Brito” fue un joven que cayó en defensa de los intereses de los tabaqueros de este pueblo donde su medio fundamental era la industria del tabaco.

Los tabaqueros representaban en el pueblo un sector altamente revolucionario, por tener como características que en la fábrica se leían obras literarias, políticas, sociales y también de la prensa.

Es digno destacar la masiva participación de los tabaqueros en la lucha contra los bandidos del Escambray, apoyando una vez más a la Revolución. Es tradición en el centro efectuar actos políticos en las fechas históricas.

Ha obtenido la condición de Vanguardia Nacional por 16 años, destacada en la Defensa, Centro Tradición Histórica por 18 años, Condecoración de Hazaña Laboral por dos años y Sección Sindical de Referencia por 18 años.

Cuenta con una plantilla aprobada de 286 trabajadores de la cual está cubierta en estos momentos por 236 trabajadores: 13 dirigentes, 17 técnicos, 21 de servicio, 4 administrativos y 181 obreros. Hay 166 trabajadoras lo que manifiesta el predominio de las féminas en la entidad.

La fuerza de trabajo se selecciona teniendo en cuenta las características de los aspirantes y los requisitos del puesto, remitiéndose posteriormente a las comisiones de empleo para la valoración integral de los aspectos que se consideran para la idoneidad, faltando aún las verificaciones personales que se deben realizar antes de la selección. La capacitación de los trabajadores se realiza a partir de las necesidades requeridas y para la formación de los nuevos trabajadores, se ofertan cursos de habilitación.

La empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus es creada el 6/7/00 por La Resolución 156 del Ministerio de Economía y Planificación y ratificada mediante La Resolución 277 de 31 de julio del 2000 de Ministro de La Agricultura y su objeto empresarial por Resolución 206/03 del 1 de abril de 2003 del Ministerio de Economía y Planificación. La empresa Tabaco Torcido de Sancti Spíritus queda en el 2000 como entidad independiente constituida por 11 UEB, 8 se dedican a la exportación del tabaco, 2 al consumo nacional y una de aseguramiento y servicio.

La Unidad Empresarial de Base "Alfredo López Brito", donde se realiza el presente estudio tiene como objeto la producción de tabaco torcido a mano y sus subproductos, con destino a la exportación en monedas libremente convertible.

El proceso de Sistema de Gestión de Perfeccionamiento Empresarial Cubano comienza en la empresa Tabaco Torcido a principios del 2004, luego se aprobó el expediente del perfeccionamiento, y esta Empresa comenzó un proceso dinámico de cambios en la estructura organizativa y en la creación de valores con los trabajadores a todos los niveles de la organización. Este proceso se terminó en el siguiente año, aplicándose en su totalidad y actualmente esta inmerso en una serie de cambios originados por el diagnóstico e implementación de sistemas establecidos en las nuevas bases creadas.

El 16 de noviembre del 2005 se implantó este proceso en la UEB Alfredo López Brito comenzando a pagarse los \$75 a los trabajadores por estar en Perfeccionamiento Empresarial.

Los recursos humanos empleados se caracterizan por su alta especialización y calificación. La actividad que se realiza con el tabaco es totalmente a mano siguiendo una tradición de siglos y esto constituye un elemento que garantiza la calidad y competitividad del producto.

En cuanto a los recursos productivos, la entidad cuenta con el equipamiento e infraestructura necesaria para garantizar un producto de alta calidad. El principal recurso para elaborar el tabaco lo constituye el propio tabaco en rama, que se cosecha y procesa en Pinar del Río, “tierra del mejor tabaco del mundo”, el resto de los recursos que se emplean para la terminación y presentación del tabaco se adquieren una parte en empresas especializadas pertenecientes a otros sectores de la economía”.

Comunicación:

A través de la revisión de documental se pudo conocer que:

(Documento, Manual de Comunicación Organizacional.)

Desde la Organización

Dentro de Tabaco Torcido, los preceptos y patrones de comportamiento visibles, se encuentran el logotipo y los colores corporativos, los cuales son elementos que forman parte de la identidad institucional de la empresa.

Los objetivos del sistema de comunicación a implantar en la empresa son.

- Orientar y capacitar a los trabajadores sobre el tema de la comunicación y el funcionamiento del sistema.
 - Fortalecer y ampliar los canales de comunicación.
 - Lograr una comunicación rápida, fluida, concreta y que satisfaga las necesidades de los receptores.
 - Incrementar la motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores para con la entidad.
 - Estimular el proceso de retroalimentación y entendimiento entre directivos y trabajadores.

- Transmitir mensajes y compartir significados relacionados con la política para la gestión integrada de capital humano, las tradiciones y características, los objetivos estratégicos y operativos, las metas a alcanzar, los problemas a solucionar y el aporte a la sociedad y al entorno local, nacional e internacional de la empresa.
- Motivar de manera sostenida a los trabajadores para el incremento de la producción y la productividad, la innovación y el impacto en la gestión ambiental.
- Promover la participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con su labor y en la participación activa en la toma de decisiones importantes.
- Estimular la coordinación y cooperación de las áreas en las actividades y procesos de la empresa.
- Lograr una buena comunicación entre el grupo empresarial y la empresa.

Comunicar los principales logros y objetivos de la entidad en aras del conocimiento por parte de la población.

Categoría 2: Valores

2.1 Valores deseados

A través de la revisión documental se pudo constatar que:

(Documento)

Su estructura organizativa parte de los trabajadores como célula principal de la gestión empresarial, lo que propicia la elaboración de la producción con la calidad requerida. Sus responsables tienen equipos que buscan soluciones creativas a los problemas. El sentido de pertenencia, la motivación y un clima laboral de confianza y respeto caracterizan el desempeño de la empresa que descansa en los valores que unen a sus trabajadores. Su cultura empresarial se fundamenta en la creación de tabaco con la calidad que este requiere y el cumplimiento de su labor como trabajador tabacalero.

La importancia de los valores en el comportamiento organizacional es indiscutible, ya que estos establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación de sus miembros y, además, influyen en nuestras percepciones.

Tabaco Torcido está enfrascado en la determinación de los valores deseados y la elaboración de su código de ética. En todos los casos estos responderán a los

principios de la protección y respeto a mutuo, la protección y respeto a la empresa y por tanto, al principio de la protección y respeto a la Revolución y al país.

Tabaco Torcido hace suyos los preceptos éticos siguientes:

Profesionalidad

Respeto mutuo

Aprovechamiento de la jornada de trabajo

Responsabilidad

Humanismo

2.2 Valores compartidos

La institución tiene definido valores compartidos tales como:

Sentido de pertenencia

Capacidad para enfrentar la falta de recursos.

Consagración al trabajo.

Creatividad.

Responsabilidad ante el trabajo.

Trabajo en equipo.

Honestidad

Categoría 3: Presunciones básicas:

Calidad de los Servicios.

La empresa Tabaco Torcido tiene declarado y bien definido en documento la Política de Calidad de la Organización y están implantadas las Normas de Calidad ISO 9000.

La observación participante

A través de la observación participante se pudo constatar que:

De la identidad visual está representada por sus expresiones, y dentro de ellas se encuentra el logotipo, que esta actualizado, visible, bien estructurado y con sus colores característicos.

La percepción del entorno, constituye otra subcategoría de los artefactos visibles y sus expresiones se pueden encontrar en la historia, elemento de la cultura donde los trabajadores más jóvenes declaran desconocimiento acerca de la historia de la organización que representan, además revelan la pérdida de tradiciones como “el chavetazo”. En lo referente al espacio ambiental existen limitaciones en su imagen

debido al deterioro del mobiliario de la fábrica, así como la cubierta.

Los fundadores son reconocidos por los trabajadores y se encuentran reflejados en el sitio histórico de la entidad.

Comunicación → Se comprobó que existe una buena comunicación entre los trabajadores.

Categoría 2: Valores.

Subcategoría: Valores.

Expresiones:

Valores deseados → Existe conocimiento acerca de los valores deseados por la organización por parte de los trabajadores y dirigentes.

Valores compartidos → Existe coincidencia entre los valores que desea la organización y los valores que refleja.

Categoría 3: Presunciones básicas

Subcategoría: Presunciones básicas

Expresiones:

Normas de comportamiento: → Las normas de comportamiento que caracterizan la labor de los trabajadores es el respeto entre los compañeros y el cumplimiento, sobrecumplimiento de las normas con calidad y aprovechamiento de la jornada laboral.

Creencias: → Cultivar una auténtica tradición de lucha, enraizada en lo mejor de la cultura del país, el compromiso con las causas justas de nuestro pueblo y como fortaleza la responsabilidad.

Actitudes: → Se manifiestan por la solidaridad, el respeto mutuo y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.

Calidad de los servicios: → la calidad es buena aunque la materia prima con que se está trabajando no es de la mejor calidad. Están implantadas las Normas de Calidad ISO 9000.

Las presunciones básicas determinan prácticamente la cultura organizacional en toda entidad. Entre estas podemos señalar:

Mantener una conducta consecuente con los principios éticos de la política de la Revolución.

Aplicar los sistemas de pago vinculados a los resultados y su evaluación

La existencia de trabajadores con una amplia cultura tabacalera y humilde.

Un equipo de Dirección estable.

Una contabilidad certificada y Grupo de Auditores Internos.

Se pudo apreciar tanto los valores éticos y morales que allí reinan como la puntualidad y la ejemplaridad que caracteriza la institución. Su imagen como empresa es adecuada, con una buena atención al público y el cuidado de sus instalaciones es característico en cada persona que allí labora, tienen un buen mobiliario y se están reparando los locales de la Empresa, no así el local que ocupa la Fábrica de Tabaco Torcido Alfredo López. También se pudo apreciar que los murales se encuentran actualizados y la existencia de carteles que hacen alusión a diferentes documentos que caracteriza la empresa. Las relaciones interpersonales son buenas manifestadas en la actividades de carácter político, culturales, festivos y trabajos voluntarios entre otros. A la entrada de la Empresa se encuentra ubicado el logotipo de la misma así como el nombre de esta y de la fábrica de Tabaco torcido. En la percepción del entorno se pudo comprobar que muchos de sus trabajadores conocen de la rica historia de la empresa y sobre todo de la fábrica de Tabaco Torcido, así como de los fundadores de ésta. (Anexo 2)

A través de declaraciones formales de la filosofía organizacional y la revisión deliberada de papeles se pudo conocer que en la empresa se está confeccionando un manual de Comunicación Organizacional adaptado a sus características.

Que en este año se efectuó el chequeo de emulación con todos los trabajadores de la unidad empresarial de base, Alfredo López Brito, donde se seleccionaron 21 trabajador destacado los cuales fueron estimulados moralmente mediante certificados de reconocimientos y de estos seis fueron vanguardias a los que se les reconoció moral y materialmente.

Se efectuaron actividades para los trabajadores por el fin de año en reconocimiento a la labor realizada durante todo el período.

Además se pudo conocer que durante este período, en las fechas conmemorativas se realizaron intercambios de combatientes del municipio con los trabajadores.

Un grupo de trabajadores militantes de la UJC y PCC mantuvieron limpia y ordenada la tarja Alfredo López Brito.

También se pudo conocer que este centro cuenta con una radio base la cual da la posibilidad de que los trabajadores se mantengan informados de todas las noticias, y de que tengan horarios de relajamiento además brinda capacitación a los trabajadores en las actividades de la defensa, hay información en murales. Está definida la misión y visión de la institución.

Se pudo constatar que cuentan con un plan amplio de atención al hombre el cual se analiza trimestralmente lo que se refiere a su cumplimiento destacando:

Atención priorizada a las embarazadas.

Almuerzo diferenciado al trabajador por el día de su cumpleaños.

Se realizan actividades nombrándolas las noches tabaqueras con los trabajadores más destacados del mes.

Se realizan visitas a trabajadores enfermos en algunos casos prestándole la ayuda que necesiten.

Se le brinda una atención diferenciada a los jubilados del centro.

El centro cuenta con un convenio colectivo de trabajo muy bien elaborado, aprobado por los trabajadores, lo cual utilizan como una herramienta fundamental en la toma de decisiones ante cualquier situación que se presente, además cuenta con el reglamento disciplinario del centro y con un plan muy bien elaborado de seguridad y protección.

Resultados de la encuesta realizada a trabajadores

La encuesta a los trabajadores (ver anexo 4) estuvo dirigida a determinar el comportamiento de la cultura organizacional en la Empresa Tabaco

A través de la subcategoría1: Artefactos visibles se comprobarán si los trabajadores están identificados con la simbología, el logotipo y los colores que lo caracterizan.

Los resultados se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 4 a). Artefactos visibles

Indicadores	Si	%	No	%	A veces	%
Identidad Visual	85	100%	--	---	---	-
Percepción del Entorno						
✓ Historia	40	47%	45	53%	----	--
✓ Fundadores	30	35%	55	64%	----	--
✓ Comunicación	85	100%	--	--	----	--

Como se observa el 100 % de los trabajadores se siente identificado con la identidad visual de la institución, no así la percepción del entorno, ya que el personal con mayor experiencia y años trabajados que constituye el 47 % de la muestra posee conocimientos de la historia de la empresa, no así el personal más joven que representa el 53 % presenta limitaciones respecto a la historia, las tradiciones y los fundadores, pues 30 trabajadores que constituyen el 35 % de la muestra están identificados con los fundadores y un 64 % que representa 55 trabajadores de la muestra señalan que no, lo que comprueba que no existe el conocimiento o que es insuficiente, es decir no tienen conocimiento de la importancia de la misma, la cual los hace únicos ante una sociedad como trabajadores tabacaleros del municipio, ejemplo de esto son la pérdida de tradiciones tabacaleras como el chavetazo, símbolo de cumplimiento del plan o sobre cumplimiento, así como aceptación a diferentes propuestas sindicales o de otra magnitud, por lo tanto es necesario rescatar la historia pues ella identifica a las instituciones cuanto más está que constituye un patrimonio cultural de la localidad. A través de los datos reflejados en la tabla se observa el buen desarrollo de la comunicación en la empresa.

Todos poseen pleno conocimiento de la misión y visión de la entidad y expresan sentirse bien identificados con ellas.

El cumplimiento de estas dos características se demuestra muy claramente en el trabajo diario de estos como son: producir tabaco, trabajar por la calidad de la producción a pesar de que en ocasiones la materia prima llega con mala calidad y los

trabajadores de la fábrica ponen su mayor esfuerzo para que la producción salga en tiempo y con la calidad requerida, cumpliendo las normas ISO.

A través del comportamiento de los trabajadores según la misión y visión de la empresa se demuestran los valores que los identifican:

Tabla 4 b) Valores

Indicadores	Si	%	No	%
Valores deseados:				
✓ Responsabilidad	85	100%	--	--
✓ Profesionalidad	85	100%	--	--
✓ Respeto mutuo	85	100%	--	--
✓ Aprovechamiento de la jornada de trabajo.	85	100%	--	--
✓ Humanismo	85	100%	--	--
✓ Antimperialismo	85	100%	--	--
✓ Patriotismo	85	100%	--	--
Valores compartidos				
✓ Sentido de pertenencia	85	100%	--	--
✓ Capacidad para enfrentar la falta de recurso	85	100%	--	--
✓ Consagración al trabajo	85	100%	--	--
✓ Creatividad	85	100%	--	--
✓ Responsabilidad	85	100%	--	--
✓ Trabajo en equipo	85	100%	--	--
✓ Honestidad	85	100%	--	--

A partir de los diferentes valores deseados que los trabajadores hacen como suyos son los anteriormente expuestos en la tabla y por los datos que ofrecen nos permiten constatar que para ellos tienen el mismo orden jerárquico.

Lo referente a las relaciones de trabajo con su jefe 73 declararon que mantenían buenas relaciones con este para un 97,3% y solo un 2,7 % refleja que son regulares, lo que demuestra que las relaciones son buenas argumentando que existen relaciones de camaradería, ayuda mutua y solidaridad.

Los 85 trabajadores para un 100 % se sienten identificados con valores como la responsabilidad ante el trabajo, patriotismo, compromiso, humanismo y antimperialismo y otros.

En lo referente a los valores compartidos la tabla muestra como los trabajadores tienen conocimientos y se sienten identificados con estos, hacen suyos estos preceptos éticos, especialmente se sienten comprometidos por la consagración al trabajo y la responsabilidad ante el mismo.

Tabla 4 c) Presunciones Básicas

Indicadores
Presunciones Básicas
✓ Normas de Comportamiento
✓ Calidad del servicio
✓ Creencias
✓ Actitudes

Los 4 jefes de brigadas que representa un 5,3 % respecto a la muestra señalan dentro de las normas que caracterizan su labor como guías es lograr que los subordinados cumplan con su trabajo, no tengan llegadas tardes ni impuntualidades y obtener un producto final con la calidad requerida. Los técnicos de calidad exigen a sus subordinados el cumplimiento de las normas de calidad en la producción así como el cumplimiento de la norma a pesar de que la calidad del producto en ocasiones no es favorable. Este análisis lo desglosamos a partir de las diferentes categorías ocupacionales.

Las normas de comportamiento que caracterizan la labor de los trabajadores se manifestó de la siguiente forma, el 100% señaló el respeto entre los compañeros y el cumplimiento, sobrecumplimiento de las normas con calidad y aprovechamiento de

la jornada laboral, esto reafirma las actitudes de los trabajadores en cuanto al respeto a los superiores y trabajadores, relaciones de camaradería y ayuda mutua la responsabilidad ante el trabajo, incondicionalidad en el cumplimiento y sobrecumplimiento del plan con eficiencia y calidad. Al preguntar a los encuestados acerca de sus creencias como colectivo manifestaron estar identificados con las tradiciones de lucha de los tabacaleros y además el compromiso con la revolución y el país.

Resultados de la entrevistas realizadas a los directivos.

A través de **la entrevista** a los directivos se obtuvieron los siguientes resultados:

Los entrevistados manifiestan sentirse identificados con su centro de trabajo ya que les gusta lo que hacen, sienten amor por su trabajo y se sienten a gusto en la empresa.

Todos poseen pleno conocimiento de la visión y la misión de la empresa ya que son los encargados de transmitir estas presunciones, así como guiar a los trabajadores velando por que los mismos cumplan con lo establecido.

Declaran que el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización es democrático pues no está en función de nadie en particular sino de la entidad en conjunto y con el fin de trabajar correctamente y obtener resultados satisfactorios. Al mismo tiempo sienten preocupación por los problemas personales y laborales de sus trabajadores.

Tienen bien identificados los valores como la responsabilidad ya que el mismo influye y te identifica como ser humano y siguen la honestidad y la justeza, comportándose como tal a la hora de solucionar los problemas, analizándolos bien antes de tomar alguna determinación y utilizando una adecuada comunicación, sin que su decisión empañe las relaciones con sus subordinados, procurando evitar los problemas antes que ocurran en vez de tener que resolverlos después de aparecidos.

Las características y valores que se manifiestan en los dirigentes de esta empresa es la unidad, condiciones que no se dan en otros colectivos y esto trae consigo las relaciones humanas entre estos y además con los trabajadores, además comentan la fortaleza con la que se realizan las diferentes reuniones del centro.

Un 100 % de los directivos encuestados coinciden en que existe una buena relación entre los directivos y trabajadores del centro, que existe un programa de atención al hombre al que se le da cumplimiento.

En cuanto al reconocimiento de la buena labor del trabajador el cien por ciento de los encuestados manifestaron que esta labor es reconocida, poniendo su nombre en el mural o presentándolos en una reunión o asamblea, casi siempre este reconocimiento es de forma moral y en ocasiones de forma material, del mismo modo los trabajadores encuestados declararon que su jefe al evaluar el trabajo de sus subordinados elogia y critica según el caso.

En cuanto al de la misión y la visión de la empresa los encuestados en su totalidad expresan sentirse satisfechos con el cumplimiento de estos dos objetivos ya que son uno de los principios por los cuales se rigen los trabajadores para su labor diaria, como es realizar un trabajo eficaz, cumplir con el mismo con un gran sentido de pertenencia y con un elevado nivel de eficiencia.

Resultados esperados

Aplicados los diferentes métodos y técnicas, se pudo constatar que el funcionamiento de la cultura organizacional en la entidad generalmente es favorable; se tuvieron en cuenta varios aspectos que fueron analizados: producción, valores y presunciones básicas.

- Dentro de la Empresa Tabaco Torcido, de sus preceptos y patrones de comportamiento visibles, se encuentran el logotipo, el símbolo y los colores, los cuales son elementos que forman parte de la identidad institucional de la empresa.
- La identidad visual que no resulta coherente con la creencia referida a la utilización del espacio físico, es el de la ambientación de los locales., la empresa cuenta con buen mobiliario, no así el local que ocupa la Fábrica de Tabaco Torcido Alfredo López donde predominan carencias en el entorno ambiental como deterioro de la cubierta lo que va en detrimento de la calidad del producto final y del estado de ánimo de los trabajadores.

- Es insuficiente el conocimiento de la historia que tienen los trabajadores más jóvenes en específico los de la fábrica, a lo cual se une la pérdida de tradiciones de los tabaqueros como “el chavetazo”.
- Tabaco Torcido está enfrascado en la determinación de los valores deseados y la elaboración de su código de ética. En todos los casos estos responderán a los principios de la protección y respeto a mutuo, y por tanto, al principio de la protección y respeto a la Revolución y al país. Hace suyos los preceptos éticos siguientes: Profesionalidad , respeto mutuo, aprovechamiento de la jornada de trabajo, responsabilidad, humanismo
- Las relaciones interpersonales se desarrollan en un ambiente positivo .Los valores que identifican la labor de los trabajadores son: la responsabilidad, humanismo, solidaridad, patriotismo, compromiso con el trabajo, aprovechamiento de la jornada laboral.
- Las normas de comportamiento de los trabajadores en su actividad laboral son coherentes, y al igual que sus creencias están basadas en el respeto entre los compañeros y el cumplimiento, sobrecumplimiento de las normas con calidad y aprovechamiento de la jornada laboral, esto reafirma las actitudes de los trabajadores en su labor diaria.
- Los trabajadores se pronuncian y tienen dentro de sus creencias cultivar una auténtica tradición de lucha, enraizada en lo mejor de la cultura del país, siempre comprometida con las causas justas de nuestro pueblo y baluarte de responsabilidad.

Conclusiones

El análisis de la Cultura organizacional en la Empresa Tabaco Torcido de Cabaiguán, permite establecer los siguientes elementos concluyentes:

1. El proceso de sistematización de los fundamentos teóricos –metodológicos relacionados con los elementos esenciales de la Cultura organizacional, confirma la existencia de una base conceptual sobre el tema y demuestran como las teorías más recientes de la Comunicación Organizacional han situado al fenómeno cultural en el centro mismo de todos los procesos de las entidades. Para el desarrollo de esta investigación se toman como niveles los Artefactos visibles, valores y presunciones básicas.
2. El resultado diagnóstico que ofrece la investigación realizada acerca de la Cultura Organizacional en la Empresa Tabaco Torcido de Cabaiguán expresa de forma evidente limitaciones en los conocimientos del personal más joven sobre la historia de la fábrica, y la pérdida de tradiciones, existen dificultades que entorpecen el desarrollo de la cultura en la entidad, se refiere a la necesidad de reparar el local de la Fábrica de Tabacos Alfredo López Brito. Independientemente de los resultados se constata importantes valores, normas de comportamiento y creencias que identifican a los trabajadores que contribuyen al fortalecimiento y desarrollo de la entidad.

Recomendaciones.

Sobre la base de las conclusiones de esta investigación se asumen como recomendaciones:

- Proponer a la dirección de la Filial Universitaria de Cabaiguán, la entrega del diagnóstico realizado a la Empresa Tabaco Torcido para su futura socialización en dicha entidad.
- Ofrecer al equipo encargado de la comunicación en la empresa alternativas para el conocimiento de la historia de dicha institución.

Ej. Divulgar a través de la Radio base breves reseñas históricas de la fábrica.
Diseñar plegables donde se aborden elementos y curiosidades de la historia de la empresa.

Bibliografía

1. Alabart Pino, Yesmín. 1997. *La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de la Universidad de Holguín*. Tesis de Maestría. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría.
2. Alabart Pino, Yesmín. 2003 *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Administración. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
3. Cardona Sánchez A. “Tipos de valores”, en *Formación de valores: Teoría, reflexiones y respuestas*. Ed, Grijalbo, 2000, p. 24,37.
4. Castro Ruz, Fidel. 2000. *No hay igualdad posible sin igualdad de cultura*. Discurso pronunciado en el Pleno del Congreso de la UNEAC, Periódico Trabajadores, 12 de junio de 2000, p. 11.
5. Cruz Cordero T. “*Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos metodológicos*”. *Consultora Gerencial*. Centro de Estudios de la Economía Cubana, p. 17. Versión digital.
6. Deal, T. and Kennedy A.(1990). *Corporate Cultures*. The rites and rituals of Corporate Life. Reading Mass. Addison- Wesley, 1982. Citado en Kreps, Gary L. *Organizational Communication. Theory and Practice* . New York: Edit. Longman.
7. Fabelo Corzo J. R. “*Los valores y sus desafíos actuales*”, Ed, José Martí, 2003, p.11.
8. Fernández Collado C., *La Comunicación en las Organizaciones*. Edit. Trilla, México, 1997.
9. GEERTZ, C. *La interpretación de culturas*. Colección de libros básicos. New York, 1973.
10. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Batista Lucio, Pilar, *Metodología de la Investigación 4ta edición*, Ed Infagon Web S.A de C.V, Mexico, 2006.
11. Jablin, Putnam, Roberts y Porter 1998. *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Edit. Sage, California, 1998.Pag. 25

12. Kreps Gary L. *Organizational Communication*. Theory and Practice. Edit. Longman. New York, 1990.
13. López Bombino L. R. “Una reflexión sobre moralidad y valores” en *Por Una Nueva Ética*, Ed. Félix Varela, 2004, p. 190.
14. Lucas Marín Antonio, *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Edit. Colección Bosch Comunicación. Barcelona, 1997.
15. Marx, Carlos y Engels, Federico. *La ideología Alemana*. Ed. R. La Habana .
16. Pepper Gerald L. *Communicating in Organizations*, McGraw Hill, new York, 1995.
17. Peters. Thomas J. Y Waterman Robert H. *En busca de la Excelencia*. Lasser Press mexicana S.A., 1984
18. Regouby Christian, *La Comunicación Global*. Ediciones Gestión 2 000, S.A. Barcelona, 1989
19. Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1980.
20. Rodríguez, Gregorio, et al. *Metodología de la investigación cualitativa*. Editorial Aljibe, Málaga, 1996.
21. Schein, E. *The role of the founder in creating organizational culture*.
22. Schein, Edgar H. 1983. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. En: *Organizational Dynamics*, p. 14
23. Thompson John B. *Ideology and Modern Culture*. Stanford University Press. Stanford California, 1990
24. Trelles, Irene, *Artículo de comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones*.
25. Trelles Rodríguez I. *Imagen y gestión de comunicación en el central “Héctor Molina”*. Estudio de caso. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de la Comunicación. 2002
26. *Selección de lecturas sobre comunicación social*. (Curso para trabajadores sociales. p.94

Anexo 1.

Carta de autorización para realizar la investigación

Cabaiguán 20 de diciembre de 2011.

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución.”

De: Aray Gómez Quintanilla.

De: Director de la Empresa Tabaco Torcido de Cabaiguán.

Compañero, solicito de usted el permiso para realizar el trabajo final de la asignatura Cultura Organizacional en su entidad.

Félix Pentón
Director.

Aray Gómez Quintanilla.
Estudiante

Anexo 2

Guía para el análisis de documentos.

Objetivo: constatar el estado de la cultura organizacional en documentos oficiales de la entidad.

Documentos

1. Historia de la organización.
2. Definición de la misión, visión.
3. Valores compartidos
4. Manual de comunicación organizacional
5. Manual de calidad
6. Normas ISO 9000

Identidad visual

Logotipo, su simbología gráfica y todo lo que el mismo conlleva.

Percepción del entorno se comprobará el conocimiento de la historia, los fundadores, comunicación de esta organización.

Valores

Valores deseados

Valores compartidos

Presunciones básicas

Normas de comportamiento

Calidad de los servicios

Creencias

Actitudes

Anexo 3

Guía de Observación Participante con los miembros de la organización.

Objetivo: diagnosticar la cultura organizacional en la UEB Alfredo López Brito”.

Identidad visual

Logotipo, su simbología gráfica y todo lo que el mismo conlleva.

Percepción del entorno se comprobará el conocimiento de la historia, los fundadores, comunicación de esta organización.

Valores

Valores deseados

Valores compartidos

Presunciones básicas

Normas de comportamiento

Calidad de los servicios

Creencias

Actitudes

Anexo 4

Encuesta a trabajadores de la Empresa de Tabaco Torcido de Cabaiguán.

Objetivo:

Constatar el comportamiento de la cultura organizacional de la entidad.

No hay respuesta correcta o incorrecta, la mejor es aquella que realmente refleje lo que ve o siente, de eso depende la confiabilidad de los resultados. Su colaboración es de suma importancia.

Es anónima.

Marque con una X en el espacio que considere.

1.- ¿Qué categoría ocupacional tiene usted dentro de la Empresa?

Trabajador_____ técnico_____ Jefe de brigada _____

2.- ¿Se siente usted identificado con su centro de trabajo?

Si___ No_____

3. – ¿Qué elementos identifican a su empresa? Refiérase a: nombre, logotipo, lema, simbología.

4.-Conocimientos sobre la historia de su empresa:

Año de fundada: _____

Fundadores: _____

5.- ¿Se siente usted bien identificado con los objetivos y la misión social de la empresa?

6.- Sus relaciones con el jefe son:

Muy buenas ----- Buenas----- Regulares ----- Malas ----- Muy malas-----

7.- Las relaciones interpersonales son:

Muy buenas ----- Buenas----- Regulares ----- Malas ----- Muy malas-----

Argumente. _____

8.- ¿Cuáles son los valores que tiene definido la entidad? Marque con una X.

- ___ sentido de pertenencia
- ___ responsabilidad ante el trabajo
- ___ honestidad
- ___ solidaridad

9.- ¿Con qué valores Ud. se siente identificado? Marque con una X.

- ___ responsabilidad
- ___ patriotismo
- ___ humanismo
- ___ solidaridad
- ___ compromiso
- ___ antimperialismo

10.- ¿Qué normas de comportamiento, actitudes y creencias caracterizan su labor?

11.- ¿Se siente usted satisfecho con la calidad del producto? Argumente.

Anexo 5

Entrevista a los directivos de la Empresa Tabaco Torcido de Cabaiguán:

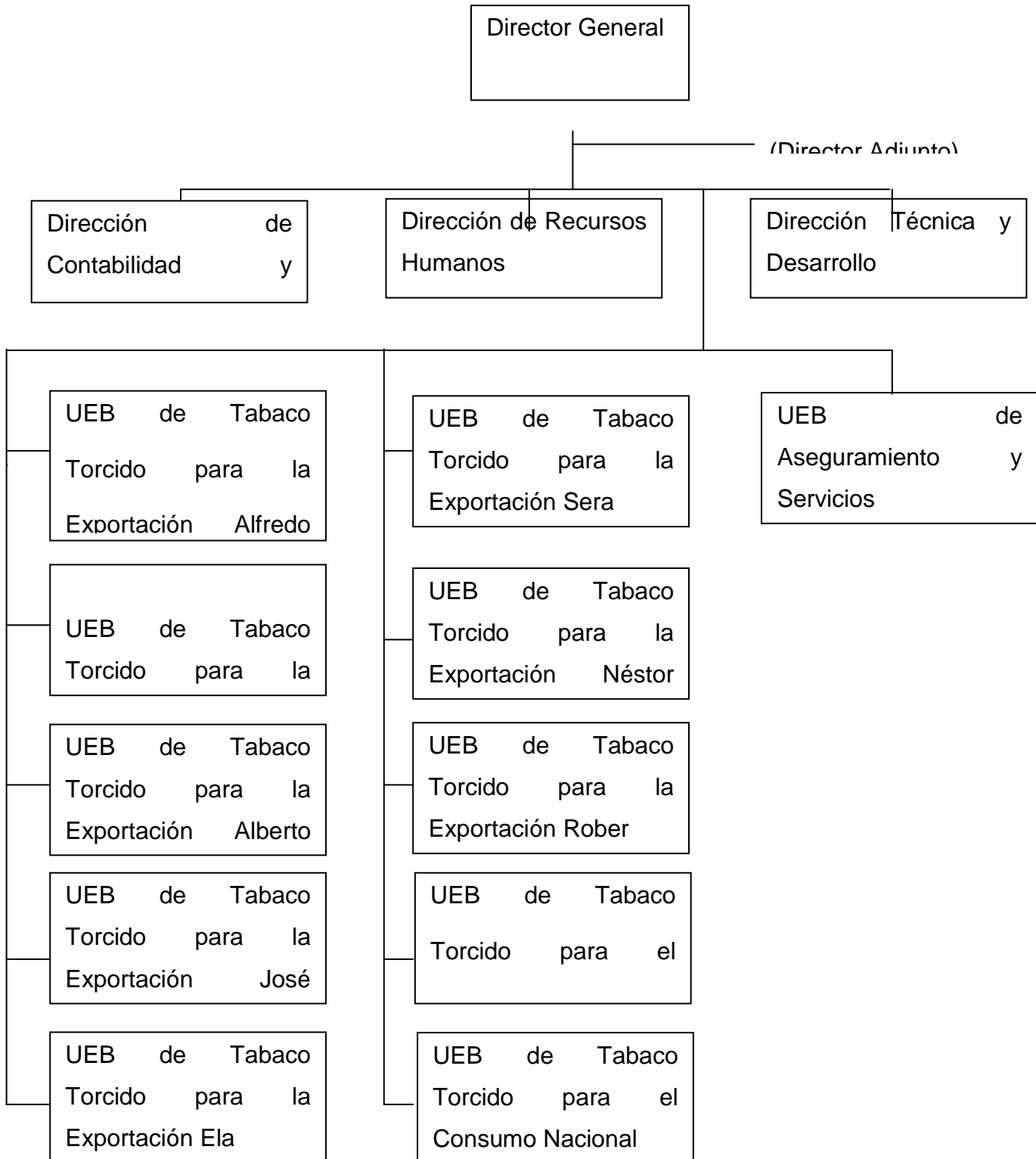
Objetivo: conocer criterios de los dirigentes, acerca de la Cultura organizacional y las alternativas utilizadas para mejorar la misma en la entidad.

La entrevista está dirigida a constatar las opiniones sobre la Cultura organizacional en la entidad, por lo que necesitamos que las respuestas sean lo más certeras posibles para facilitar el trabajo de la investigadora. Muchas gracias.

- 1.- ¿Qué categoría ocupacional tiene usted en la empresa?
- 2.- ¿se siente usted identificado con su centro de trabajo?
- 3.- ¿Se siente usted bien identificado con los objetivos y la misión social de esta entidad? Si__ No__ ¿Por qué?
- 4.-Refiérase a los elementos que identifican su empresa.
- 5.- ¿Por qué la empresa constituye patrimonio histórico de la localidad?
- 6.-Desde su criterio en cuanto al compromiso social, económico y valores compartidos, qué distingue el funcionamiento de su empresa.
- 7.- ¿Qué características personales o valores manifiesta Ud. como dirigente de esta entidad?
- 8.- ¿Cómo son las relaciones de trabajo con sus subordinados?
Buenas__ regulares__ Malas__
- 6.- Se preocupa por:
__El factor humano de la organización.
__Solo por los resultados del trabajo.
__El factor humano y por los resultados del trabajo.
- 7.- Le da usted una atención diferenciada o priorizada a los trabajadores con situaciones especiales. Si__ No__
- 8.- ¿Qué normas de comportamiento caracterizan su labor?
- 9.- Emita su opinión acerca del cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

ANEXO 6

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA



Anexo 7



Anexo 8

