

**Cultura
Organizacional**

**Universidad José Martí Pérez
Sancti Spíritus
Facultad de Humanidades.**



**Trabajo de Diploma para optar por el título de
Licenciado en Comunicación Social**

**Título: “El anómalo cultural en las organizaciones: un
diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el
Programa de Trabajadores Sociales del municipio
espirituano”.**

Autora: Yulissa Yero Pérez.

Tutora: MsC. Mirelys Rodríguez Hernández.

Consultante: MsC. Irene María Brizuela Gil

11/Junio /2010

"Hay que cultivar valores, no queda otra alternativa, dentro del máximo de libertad, porque los valores auténticos son aquellos que se practican en medio de la mayor libertad del mundo".

Fidel Castro Ruz.

A mi mamita bella, porque ha reído con mis éxitos y llorado con mis fracasos, por que sin ella no hubiese sido posible.

***A esa viejita linda que siempre ocupa mis pensamientos:
mi abuela.***

A mi hermano, por su lealtad y constante preocupación, a pesar de no estar siempre juntos.

A mi mejor amigo y perfecto esposo, por su infinita paciencia, y por brindarme ese apoyo incondicional en todo momento, siempre colmado de amor.

A toda mi familia, dispuesta siempre a colaborar en todo.

A mi tutora, Mirelys Rodríguez Hernández, por compartir sus conocimientos, su bondad, confianza y por ser la impulsora de la selección de este tema.

A Irene Brizuela, la consultante perfecta, por sus consejos oportunos y sabios para perfeccionar esta investigación.

A mi madre, Ana Delia Pérez, por su aliento perenne y por estar siempre al tanto de todo lo que me hizo falta aunque no se lo dijera.

A Osmany Torres González, mi esposo, por sus sugerencias y confianza en mí.

A los trabajadores del programa en el municipio por la atención y colaboración prestadas.

A aquellas personas siempre dispuestas a colaborar, aunque no haya sido necesario acudir a ellas.

A todos.....

Resumen

La presente investigación constituye un estudio de la cultura organizacional del Programa de Trabajadores Sociales en el municipio espiritano. Se partió de considerar a las organizaciones como pequeñas sociedades, en cuya esencia se encuentra la cultura, conformada a partir de la interacción entre sus miembros y de sus relaciones con el entorno. Se asume el estudio de la cultura desde su relación dialéctica con la comunicación: la gestión de comunicación debe partir del fenómeno cultural, y a la vez debe tributar a su desarrollo, siempre buscando perfeccionar el desempeño de la entidad.

El principal objetivo que ha perseguido la investigación es exponer los rasgos y particularidades que caracterizan la cultura organizacional a partir de las creencias, los valores y los comportamientos en el Programa de Trabajadores Sociales en el municipio Sancti Spíritus. Se ha podido determinar que, de manera general, la cultura de la organización no es coherente, y que sus incongruencias tienen sus orígenes, principalmente, en la interacción de la organización con el nuevo contexto en que está insertada y por problemas internos de la organización.

El informe escrito posee la estructura propia de este tipo de investigación:

- Capítulo 1. Dedicado al marco teórico - metodológico, sustentado sobre las conceptualizaciones de la disciplina Cultura Organizacional, en la relación con sus componentes: creencias, valores y comportamientos.
- Capítulo 2. La caracterización del Programa de Trabajadores Sociales del municipio espiritano.
- Capítulo 3. El análisis de los resultados que caracterizan la cultura organizacional de la entidad investigada.
- Los Anexos. Proporcionan los contenidos de los instrumentos aplicados.
- La Bibliografía, Conclusiones, Recomendaciones.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentos Teóricos	5
1.1 Enfoque sobre Comunicación	5
1.1.1 Niveles del proceso de comunicación	7
1.2 Comunicación Organizacional	9
1.2.1 Tendencias en torno a conceptos de Comunicación Organizacional	9
1.2.2. Funciones de la Comunicación en Organizaciones	12
1.2.3 Comunicación Organizacional y sus enfoques	13
1.2.4. Importancia del estudio y aplicación de la Comunicación Organizacional en Cuba	18
1.3 Cultura Organizacional	20
1.3.1 Más allá del Concepto de Cultura	20
1.3.2 Los estudios de Cultura Organizacional en Cuba. Una breve mirada a su evolución y panorama actual	22
1.3.3. Conceptualización de la Cultura Organizacional	25
1.3.4. Los elementos de la Cultura de las Organizaciones	27
1.3.4.1 Creencias, valores y comportamientos	28
1.4 Cultura Organizacional Deseada	38
1.5 El Diagnóstico Organizacional	39
1.6. Trabajadores sociales, una lupa dentro de la sociedad cubana	44
Capítulo II. Concepciones Metodológicas	52
Capítulo III. Análisis e interpretación de los Resultados.	62
3.1. Caracterización del Programa de Trabajadores Sociales	62
3.2. La cultura organizacional del Programa de Trabajadores Sociales del municipio espirituario	64
3.3. Rasgos que caracterizan la cultura organizacional del Programa de Trabajadores Sociales en Sancti Spíritus	93
Conclusiones	101
Recomendaciones	103
Bibliografía	104
Anexos	

Cultura Organizacional



Introducción



Introducción

A través de la historia de la humanidad y durante el desarrollo de las distintas sociedades ha sido importante el papel que han jugado las organizaciones en la vida del ser humano, evidenciadas en el surgimiento de agrupaciones de personas unidas por intereses comunes, motivaciones, sentimientos o por profesiones. Y aunque los gremios como primeras manifestaciones de agrupaciones profesionales aparecieron en el período de la Edad Media, con el resurgimiento de la vida urbana, el florecimiento de asociaciones profesionales ha caracterizado a la sociedad.

El estudio de la cultura en las organizaciones es una práctica que comenzó a desarrollarse fundamentalmente a partir de la década del ochenta del pasado siglo. Como afirma Marín (1997): “antes de 1985 nadie había empleado el concepto de cultura para aplicarlo a las organizaciones”. Sin embargo, actualmente es una referencia común, un término de necesaria utilización en el ámbito empresarial contemporáneo.

La evolución de las organizaciones, impulsada desde sus inicios por la necesidad de dar solución a los crecientes problemas de las nuevas sociedades capitalistas, ha revelado la importancia de la cultura organizacional como un punto de partida esencial para la gestión de las instituciones. Diversos autores se han acercado al tema desde ópticas diferentes y resultado de ello es la gran pluralidad de conceptos y de propuestas metodológicas para su investigación, lo cual explica lo polémico que resulta.

En la actualidad resulta necesario estudiar la cultura en las organizaciones nacionales, pues el impacto de esta en la tarea fundamental de cualquier institución y en la subjetividad de cada uno de sus miembros es irrefutable. La experiencia empresarial a escala internacional y más recientemente en Cuba, demuestra que las investigaciones culturales son muy provechosas para hacer avanzar a las organizaciones.

El tema de la cultura organizacional guarda una estrecha relación con las Ciencias de la Comunicación, específicamente con la disciplina científica

Comunicación Organizacional. Cultura y comunicación conforman un par dialéctico en cualquiera de sus niveles de manifestación y se determinan mutuamente. En la esencia misma de los procesos de formación y difusión de la cultura empresarial se encuentra la comunicación. Esta última, a su vez, está determinada por la cultura, y representa una de sus manifestaciones.

Problema de Investigación.

¿Cuáles son los rasgos esenciales que caracterizan la cultura organizacional en el Programa de Trabajadores Sociales en el municipio Sancti Spíritus?

Para responder la pregunta de investigación se plasma el siguiente ***Objetivo General:*** Caracterizar a través de los rasgos la cultura organizacional a partir de las creencias, los valores y los comportamientos en el Programa de Trabajadores Sociales en el municipio Sancti Spíritus.

Aporte Práctico.

El estudio de la cultura en las organizaciones es una práctica que en nuestro país hasta hace unos años era poco conocida. De esta manera, de vital relevancia es el aporte práctico que este estudio ofrece a la entidad investigada, ya que nunca antes se había realizado un estudio de este tipo en el programa, el diagnóstico de su cultura les facilitará comprender mejor la lógica de su dinámica, conocer sus fortalezas y las debilidades que deben ser superadas para cumplir sus expectativas como organización y planificar futuras estrategias de trabajo y de esta forma proyectarse a sus subordinados y a sus públicos.

La actualidad del tema.

Se basa en la importancia que tiene la cultura organizacional en el cumplimiento y logro de los objetivos de las empresas y organizaciones, ha demostrado además que es necesario estudiar de conjunto con lo anterior, la subjetividad del hombre, (dentro de esta los valores, comportamientos, creencias, mitos, ritos, etc.), que es lo que conforma el amplio universo de la

Cultura Organizacional. El desarrollo de las organizaciones ha develado que el estudio de la cultura organizacional es una arista de gran valor para alcanzar el perfeccionamiento empresarial que nuestro país está empeñado.

Novedad científica.

La novedad científica de este trabajo radica en que ofrece por vez primera una investigación acerca de la cultura organizacional en el Programa de Trabajadores Sociales, específicamente, en el municipio Sancti Spíritus. Este estudio permitirá conocer el estado actual de la cultura de esta organización a partir de sus componentes: creencias, valores y comportamientos, así como, la cultura organizacional deseada que los miembros de esta quisieran poseer. A partir de lo que arroje el estudio podrán proyectarse para perfeccionarlo y así lograr el desarrollo de su organización.

Justificación de la Investigación.

Los Trabajadores Sociales desempeñan en la sociedad varias tareas de gran impacto, por ello deben dotarse de sólidos principios éticos y de una fuerte preparación política e ideológica, que les permitan manifestarse fieles a la misión encomendada por la Revolución, como se plantea en su código de ética.

La presente investigación persigue, precisamente, acercarse a la Cultura Organizacional del Programa de Trabajadores Sociales en el municipio espirituario, pues la Cultura Organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de una organización y da pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ellas. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que puede verse la conducta de las personas cambiar en el momento que traspasan la puerta de la organización.

El Programa de Trabajadores Sociales en Cuba se encuentra en proceso de transformación organizacional, y se han aludido e interpretado muy superficialmente aspectos coadyuvantes como la Cultura Organizacional, importante para incorporar patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, y llevar a la

cohesión interna y profundización del sentido de pertenencia aspectos importantes y estratégicos para generar la suficiente energía y significado, que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio y desarrollo.

De ahí la motivación de este Diagnóstico del estado de la Cultura Organizacional en el Programa de Trabajadores Sociales del municipio espiritano, a partir de la identificación de sus componentes: creencias, valores, comportamientos, para que esa cultura sea conocida, utilizada e incorporada como pilar fundamental para la transformación y desarrollo de la organización.

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. Los diagnósticos culturales, y las recomendaciones que de ellos se derivan, funcionan para un espacio temporal determinado, producto del dinamismo evolutivo que caracteriza a la cultura. Sin embargo, son necesarios en la medida en que les permiten a las organizaciones reconocerse a sí mismas y marcar sus pautas de desarrollo.

Cultura Organizacional



Capítulo I



Capítulo I. Fundamentos Teóricos

1.1. Enfoque sobre Comunicación.

Al definir qué se entiende por comunicación, Vidal (2000)¹ plantea que equivale a decir en qué sociedad se quiere vivir. Durante décadas del siglo pasado las alusiones a la existencia de una Teoría de la Comunicación fueron divergentes. En ocasiones sólo se hacía referencia al estudio de los procesos de trasmisión de señales, radicados en los trabajos de Shannon y Weaver (Teoría Matemática de la Comunicación), mientras que en otros contextos relucían los estudios de modificación de conductas y actitudes a través de la Comunicación de Masas.

En otros momentos del desarrollo teórico, fueron disciplinas como la Psicología y la Sociología, las que investigaron en el campo de la comunicación interpersonal. También se hicieron referencia a la Semiología y la Lingüística al signo y al lenguaje utilizado en la comunicación. Después de años de discusiones los teóricos de la comunicación comprendieron que para que su objeto de estudio no cayera en terreno sin dueño y a la vez apropiado por todos, debían definir claramente su objeto de estudio: ¿qué es la comunicación?

Conceptos sobre Comunicación.

Según Serrano (1982), la comunicación es una actividad muy antigua y se le define como la aptitud para servirse de la información en la interacción y esta la poseen las especies animales que han antecedido al hombre en millones de años.

Por su parte Vidal (2000), en su tesis doctoral expone que el origen latino del término comunicación (comunis, poner en común algo con otro), prueba su existencia desde tiempos muy lejanos y también refiere una de las formas de entenderlo: como un proceso donde se produce una relación recíproca de compartir, de intercambiar, de dialogar con el otro. De otra manera también se ha entendido el término, y esta no implica la cualidad de intercambio que

¹ José Ramón Vidal Valdés, Doctor en Ciencias de la Información. Profesor Adjunto la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

comprendía la anterior, sino que la reduce a un acto esencialmente transmisivo, de difusión de información.

La influencia de los medios y también del contexto social en que se fue creando la Teoría de la Comunicación, hizo que fuera predominando esta última, al llegar a ser aceptadas universalmente.

Para Berelson y Steiner citado por López, (2003)² es “el acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras”.

López, (2003) cita a Osgood (1961) quien considera que: “Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro, el destinatario, mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga”.

En cambio un profundo cuestionamiento a este modelo clásico sostiene Pascuali citado por López (2003):

EMISOR --- MENSAJE --- RECEPTOR, se deriva de las definiciones que siguen: “... la relación comunitaria humana que consiste en la emisión – recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad”.

López (2003) cita a Beltrán quien sostiene que la comunicación es “... el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”.

Vidal (2000) reflexiona que por el rol social que desempeña la comunicación y que se vislumbra cada vez más trascendental esta discusión rebasa el plano académico y alcanza dimensiones políticas. Si la comunicación es reducida a la transmisión de informaciones, los emisores tendrían una mayoría de receptores dependientes de su poder en una sociedad verticalista y unidireccional. Si se tiene en cuenta la capacidad de intercambio y de diálogo que pueden estimular la comunicación, entonces las posibilidades de participación de cada ciudadano en su sociedad se hacen reales.

²Luis López Viera. Periodista cubano, jefe de la página de Deportes del diario Juventud Rebelde.

Como examina el teórico español Alsina citado por López (2003), esta es una época en la que hay que concebir como objeto de estudio de la Ciencia de la Comunicación a la comunicación humana, y aunque el eje sea la comunicación de masas, hay que intentar hacer una aproximación global e integradora del fenómeno comunicativo en todas sus formas de comunicación. Así, propone abordar campos de investigación relativos a la comunicación personal, interpersonal, grupal, organizadora, institucional, cultural y de masas.

En la disertación hecha por Vidal (2000) este arribó a lo que para él es la definición de Comunicación Social: un proceso en el que intervienen dos o más seres o comunidades humanas que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos; aunque sea a distancia, a través de medios artificiales. En este intercambio los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

Para desarrollar el estudio la investigadora se basa en la definición aportada por José Ramón Vidal Valdés teniendo en cuenta que responde a los intereses investigativos y se adecua a éste.

1.1.1. Niveles del proceso de comunicación.

La comunicación posee determinados niveles que la enmarcan espacialmente y a la vez la definen. Después de una rigurosa búsqueda acerca de estos y de sus significados, se determinó que López Viera (2003) sería la fuente para nutrirse sobre estos niveles de la comunicación; pues muchos son los autores que abordan el tema y cada uno desde una perspectiva diferente en consonancia con sus puntos de vista u objeto de análisis.

López (2003) intenta hallar una clasificación óptima de los niveles de comunicación y expone que es una tarea compleja, ya que todas las personas tienen su propio concepto. No obstante, opina que una primera segmentación podría dividir en dos el proceso comunicativo: se hablaría entonces de comunicación privada y comunicación pública. El asunto aparece tratado en la afirmación siguiente: la distinción entre información institucional / información privada sólo adquiere significación social cuando

llega a reconocerse la diferencia entre el interés propio de uno o de varios miembros respecto al interés general.

Ese reconocimiento debe producirse más bien, para hacer prevalecer las necesidades colectivas sobre las particulares.

La aparición de Sistemas de Comunicación Pública puede tenerse, sin ninguna paradoja, como el momento en que una colectividad reconoce, en su práctica institucional, que el ámbito de la existencia privada es otro espacio de conocimiento, de intereses y por tanto, de libertades y de derechos. Siguiendo esta lógica, el autor ubica en el primer grupo a los llamados niveles de comunicación interpersonal, intrapersonal e intragrupal, mientras que en el segundo grupo están los niveles de comunicación intergrupala, organizacional y masiva.

Al primer grupo los define de esta forma:

- Intrapersonal: se corresponde con el procesamiento individual de la información. Esta propuesta para muchos no constituye un nivel de comunicación por la ausencia de dos actores que intercambien la información.
- Interpersonal: es la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata.
- Intragrupal: es la que se establece dentro de un grupo específico, como por ejemplo la familia.

El segundo grupo:

- Intergrupala: es la que se realiza en la comunidad local. A ella le es inherente la comunicación pública, en la cual la información se produce y distribuye por medio de un sistema de comunicación especializado y que concierne a la comunidad como un conjunto.
- Organizacional: supone la asignación de recursos materiales y humanos a una organización especializada en la obtención, procesamiento y distribución de información destinada a la comunicación pública. Es la referida al sistema político y la empresa comercial.
- Masiva: el ejemplo más significativo es la comunicación de masas; la cual tiene por fuente una organización formal (institucional)

y como emisor un comunicador profesional, que establece una relación unidireccional y pocas veces interactiva con el receptor, que resulta ser parte de una gran audiencia, que reacciona, por lo general, de manera predecible y de acuerdo a patrones.

1.2. Comunicación Organizacional.

El enfoque de la organización como micro sociedad en la cual se construyen símbolos y códigos éticos, se crean valores y asunciones básicas, modos de hacer y evaluar, se vincula al análisis de la comunicación como proceso de construcción de significados compartidos (...).

Irene Trelles.

Los Orígenes.

“Dicen los yorubas que el proverbio es el caballo de la palabra y que cuando la palabra se pierde es con ayuda del proverbio que se le vuelve a encontrar, a lomos, pues, de un proverbio tsonga que afirma: “el hombre se hace hombre por los otros”, así introduce Trelles (2004)³ su estudio acerca de la Comunicación Organizacional.

La investigadora citada anteriormente asevera que comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro “Comunicación en la Organización”, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por primera vez se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional. Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.

El objeto de estudio de la joven disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

³ Irene Trelles Rodríguez Doctora en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de La Habana

1.2.1. Tendencias en torno a conceptos de Comunicación Organizacional.

¿De qué comunicación y de qué organización se habla?

Existen numerosas tendencias teóricas o escuelas con marcadas diferencias sobre concepciones, y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones. Esta diversidad abarca un amplio rango que llega desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticos típicos de los primeros tiempos del desarrollo de la materia, hasta propuestas mucho más complejas y abarcadoras en la contemporaneidad.

Sobre el concepto e importancia de la comunicación en organizaciones, resulta tan revelador como trascendente el pensamiento de Carlos Marx en “La ideología alemana” cuando afirma: “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”.

Si bien el fundador del marxismo no identifica a la comunicación con la denominación que se emplea 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 organizaciones, en sociedades.

Puede inferirse entonces que 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.

Ahora bien, ¿de qué comunicación y de qué organización se trata? El especialista uruguayo Pérez (1998)⁴, plantea que se trata de “esas coordinaciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos que producen e intercambian onerosamente y entre sí, y con otros agentes,

⁴ Antonio Pérez García, especialista en temas de organizaciones, Director de la Unidad de Desarrollo Municipal. Uruguay

bienes, servicios, ideas, ilusiones y cualquier otra cosa imaginable y susceptible de ser comprada”.

En opinión de Bartoli (1992)⁵, la palabra organización, “en primer término significa a la vez, acción de organizar y conjunto organizado”, y cuando la autora española enmarca el término en el campo de las ciencias de gestión define: “la organización es a la vez, acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”.

Para el norteamericano Turner citado por Pérez (1998), quien propone el concepto límite mínimo, precisando: “Un grupo social puede ser definido como dos o más individuos que comportan una común identificación social de sí mismos o, lo que es aproximadamente la misma cosa, se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social”.

Según Marín (1997) una organización es: “...Las redes de individuos coordinados espacial y temporalmente se nos aparecen como sistemas sociales bien establecidos, comúnmente conocidos como organizaciones”.

La compiladora Irene Trelles intenta generalizar los aspectos a su juicio esenciales, en torno al concepto de organización y tratando de describirlo al entorno en que hoy se interactúa, entenderá por organización: “Todo tipo de agrupación de personas unidos por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que los une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”. (Trelles, 2004.)

Expone Trelles (2004) que algunos autores conciben la comunicación organizacional desde el punto de vista únicamente trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración del mensaje, y el perfeccionamiento de canales de transmisión; otros proponen aproximaciones más complejas al ver la comunicación como parte orgánica de la organización, componente tanto de sus políticas formales como funcionales, lo que incorpora una dimensión mucho más trascendente del problema. Es frecuente encontrarse con la comunicación concebida (de facto, pues ni

⁵ Annie Bartoli. Francesa, especialista en temas de comunicación.

siquiera se tiene plena conciencia de esto), como un fenómeno de generación espontánea, al cual no es necesario dirigir, al ser tan natural e inherente a todo ser humano.

A juicio del especialista español, Lucas Marín⁶, 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”. (Marín, 1997).

Para Putnam (1998), la comunicación organizacional, “consiste en modelos de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver las organizaciones...”, ya que, “en virtud de su capacidad de comunicar, los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad social “.

1.2.2. Funciones de la Comunicación en Organizaciones.

Hasta el momento en que cobra un corpus teórico independiente, los estudios de comunicación en organizaciones estuvieron dispersos y adscritos a otros campos de las ciencias sociales. El primer problema que se enfrenta al estudiar esta disciplina es precisamente profundizar en torno a su objeto de estudio; casi todos los autores, coinciden en centrar su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre los miembros y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad. Entre los rasgos más fundamentales que la caracterizan se encuentran la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas. (Trelles, 2004).

⁶ Antonio Lucas Marín, sociólogo español, autor de la obra La Comunicación en las empresas y en las organizaciones.

Collado (1997)⁷ concluye que la utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que esta realiza en la organización.

La tipología que proponen Katz y Kahn citados por Putnam (1998)⁸ en cuanto a las funciones de la comunicación organizacional, se enmarca en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas, como instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión. En lo expuesto anteriormente prima un enfoque con una mirada hacia lo interno de la organización, y cada uno de los niveles se complementa con el otro. Si bien presenta un valor importante para el funcionamiento interno de la empresa, no se proyecta con la suficiente amplitud hacia la relación de ésta con el entorno.

Otros autores concentran las funciones en áreas muy específicas de la organización. Collado (1997) habla de tres funciones: producción, innovación y mantenimiento. A la función de producción atribuye la preocupación por la eficiencia, la racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la innovación: de la organización y en la organización, procesos que requieren cambios en los comportamientos de los individuos, en los cuales la comunicación ocupa un papel primordial, y finalmente la función de mantenimiento dedicada a la socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Por su parte el investigador Martín (1996)⁹ las reduce a actividades muy puntuales tales como: coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar actividades encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, veraz y

⁷ Carlos Fernández Collado. Investigador mexicano. Doctor en Sociología.

⁸ Fredrick Jablin y Linda Putnam. Investigadores, autores del libro *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*

⁹ Fernando Martín Martín. Periodista y Consultor de Comunicación. Profesor de Comunicación Empresarial e Institucional en la Universidad San Pablo-CEU, Madrid.

transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

En efecto, estas actividades se encuentran entre las que se deben realizar en la gestión de comunicación, en criterio de Trelles (2004) sería procedente establecer una tipología un poco más amplia, y coincide con los que las identifican del siguiente modo:

Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que los hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo y propone además la forma de realizarlo.

1.2.3. Comunicación Organizacional y sus enfoques.

La noción de la dimensión cultural de la comunicación organizacional representa una reciente mirada alrededor de ella. Lo cierto es que han existido diferentes maneras de concebir sus funciones, objetivos y elementos que la conforman. Estas concepciones han sido abordadas por diferentes autores y agrupadas de acuerdo a diversos criterios. Una de las sistematizaciones más difundida y recurrida es la elaborada por los investigadores Jablin y Putnam (1998), quienes establecen cuatro enfoques de la comunicación en las organizaciones.

Los enfoques propuestos por estos autores: el mecánico, el psicológico, el sistémico y el simbólico-interpretativo, guardan una estrecha correspondencia con las corrientes teóricas de la conducta organizacional y revelan una evolución que conlleva, progresivamente, a la asunción de los procesos comunicativos en estrecha relación con la cultura, lo cual, una vez más, revela la creciente pertinencia de la investigación cultural en el campo de la comunicación, en este caso organizacional.

Enfoque Mecánico: El enfoque mecánico de la comunicación organizacional, es predominante en organizaciones estructuradas al estilo clásico, asimismo este enfoque guarda relación con los presupuestos de la Teoría Clásica de la organización y con los de la Psicología Conductista, abordada anteriormente. Desde la concepción mecánica la comunicación es entendida como transmisión de información a través de un canal y el proceso comunicativo, en el cual el rol del emisor tiene prioridad casi exclusiva, se caracteriza por ser lineal, unidireccional. El interés se centra en la purificación del mensaje y su soporte, pues la eliminación de ruidos se asocia con la legibilidad y la rápida recepción del mismo por parte del receptor. A tono con lo anterior, la retroalimentación no es considerada.

Esta perspectiva es la más criticada por la mayoría de los autores, y, aunque se debe destacar que tiene en cuenta aspectos importantes para el proceso comunicativo como la planificación y claridad, el mismo queda reducido a un nivel muy primario. Sobre fundamentos puramente transmisivos, que alejan a los distintos niveles organizacionales y provocan un funcionamiento inconexo entre las estructuras, la comunicación no promueve la participación interna ni el intercambio con el entorno; tampoco presta atención a las redes informales, espacio decisivo para la formación de intereses y la construcción simbólica y cultural entre los trabajadores.

Enfoque Psicológico: En contraposición con el mecánico, el enfoque psicológico de la comunicación organizacional rescata el factor humano y los procesos comunicativos se encaminan, fundamentalmente, a aumentar la participación, la satisfacción de las necesidades, la motivación y la implicación. En esta perspectiva la atención gira alrededor del receptor. Se considera que de la manera en que él decodifique el mensaje dependerá la calidad, distorsión o confusión de la comunicación (Hernández, 2005)¹⁰.

De acuerdo con ello factores como el clima laboral, las redes informales de la organización, el liderazgo, los intereses y las percepciones personales, entre otros, pasan a tener una relevante importancia por la incidencia que ejercen sobre los mecanismos de decodificación de los individuos. Desde este enfoque la comunicación comienza a relacionarse y a potenciar algunos

¹⁰ Nubia Hernández Medero. Tesis de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

elementos determinantes para la formación y desarrollo de la organización en general, pero, sobre todo, de su cultura. En ese sentido debe destacarse que facilita un flujo de información mucho más libre y una mayor variedad de canales, con lo que además se potencia la retroalimentación y la proliferación de procesos comunicativos informales y de confianza, todo lo cual reporta significativos beneficios al buen funcionamiento de la comunicación interna.

No obstante, es necesario señalar que en esta concepción la actividad comunicativa continúa enmarcada en los contornos de la entidad, es decir, al igual que la mecánica mantiene el carácter cerrado hacia el exterior. La sobrevaloración de la comunicación interna impide potenciar e integrar otros tipos de comunicación, y el marcado interés en los aspectos informales de la organización imposibilita fortalecer el equilibrio que debe existir entre estos y los factores formales.

“(…) Consisten en el conjunto de actitudes, conocimientos y percepciones de los comunicadores, en síntesis, todos aquellos estratos internos imposibles de definir, que determinan no solo que información se selecciona y se interpreta, sino cómo la información es procesada” (Trelles, 2004).

Enfoque Sistémico: De manera similar a la Teoría Sistémica de la organización, en la cual encuentra un importante sustento teórico, el enfoque sistémico de la comunicación, surgido en la década del sesenta, reconoce la relación dialéctica que existe entre el entorno externo e interno de la entidad. En relación con ello, concibe a los procesos comunicativos como vectores organizacionales esenciales que inciden en ambos medios (interno y externo), posición que supera a las perspectivas anteriores al no encerrar la actividad comunicativa en los marcos de la institución.

La comunicación, que adquiere un carácter sinérgico y se sustenta en estrategias planificadas por una dirección responsable de ello, es la encargada de mantener el equilibrio entre los diferentes subsistemas organizacionales, así como entre estos y el medio circundante.

En palabras del profesor Lucas Marín, la comunicación a partir del enfoque sistémico “sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno” (citado por Saladrigas, 2005).

Desde esta visión se presta mucha atención a la retroalimentación y se trata de garantizar una equidad entre todos los canales, flujos y mensajes que se fundan hacia adentro y hacia afuera de la entidad. Asimismo la comunicación es considerada un fenómeno en constante evolución y de imprescindible renovación que media toda la vida de la organización, de acuerdo con lo cual se puede decir además que comienza a ser más determinante para la formación y desarrollo de la cultura.

Pero, a pesar de las ventajas que posee el enfoque sistémico respecto a los anteriores, una vez que los integra y supera muchas de sus insuficiencias, debe señalársele como debilidades la prioridad que le otorga al colectivo sobre el individuo, así como la insuficiente consideración de la dimensión cultural presente en los procesos comunicativos organizacionales.

Enfoque Simbólico-interpretativo: De manera general se puede decir que los enfoques de comunicación analizados anteriormente encierran una posición funcionalista, pues su interés principal gira entorno a la función que desempeña la comunicación dentro de la organización y la repercusión que tiene en la productividad de la misma. En cambio, la perspectiva simbólico-interpretativa asume posturas interpretativas, enfatiza en el rol de la construcción simbólica dentro de la institución (Saladrigas, 2005) y repara en la existencia e importancia de las interrelaciones entre cultura y comunicación.

Desde la perspectiva simbólico-interpretativa, se concibe a la construcción de significados compartidos como la esencia de la comunicación, la cual se desarrolla en el seno de la interacción entre los sujetos. Tanto a los emisores como a los receptores se les asigna roles igualmente importantes, y la capacidad de recepción e interpretación de estos últimos se asocia con el contexto socio histórico, político, económico y cultural en el que están insertados (Trelles, 2004). Los procesos comunicativos se basan en el llamado rol taking, donde el individuo debe tratar de ponerse en el lugar del otro interlocutor con el objetivo de buscar la empatía y así crear una base para el diálogo y la comprensión.

Sin abandonar las ventajas de los enfoques ya analizados y concibiendo por primera vez la dimensión cultural de la actividad comunicativa en su justa medida, se puede decir que esta perspectiva piensa a la comunicación de un modo más completo. Sus postulados reafirman a las organizaciones como

entes culturales que evolucionan en el tiempo, pues consideran a la *cultura organizacional* como un fenómeno que se desarrolla y se expresa en los significados que los individuos construyen y comparten constantemente a través de la comunicación, así como en las diversas manifestaciones de esos significados compartidos.

Con la propuesta del Modelo de Gestión de Comunicación de la profesora Irene Trelles se establece un novedoso enfoque comunicativo: el *Sistémico-cultural*, en el cual se complementan los enfoques simbólico-interpretativo y sistémico.

Enfoque Sistémico-cultural: Del primero la autora retoma los nuevos supuestos que aporta en cuanto a concepciones y relaciones entre los conceptos de cultura y comunicación, y del segundo incorpora la idea de que la comunicación debe otorgarle un peso igualmente importante a las relaciones internas y externas de la entidad (Trelles, 2002).

Desde esta perspectiva la comunicación pasa a ocupar un lugar central dentro de la dinámica organizacional, es el subsistema que se encarga de garantizar la interrelación entre el resto de las partes de la entidad y de esta con el entorno, con lo que se logra un equilibrio entre la necesidad de estabilidad del sistema y el imperativo del cambio (Trelles, 2002). Asimismo, este enfoque concibe la dimensión cultural vinculada con la construcción de significados colectivos y la interpretación de símbolos, procesos que se realizan mediante la comunicación y que garantizan una mayor participación, motivación e implicación de los trabajadores.

En palabras de la propia investigadora, “la mayor virtud de este modo de concebir y organizar la comunicación consistiría en el aprovechamiento del papel catalizador de la comunicación en la eficiencia y la calidad de las empresas; el ahorro de tiempo en la consecución de los objetivos de la organización, el enriquecimiento de los valores de la identidad, la cultura y el clima, y por ende el logro de una sólida imagen corporativa” (Trelles, 2002).

De acuerdo con lo planteado hasta aquí, son innegables los beneficios que el enfoque sistémico-cultural ofrece a la organización. Resultaría muy favorable, desde el punto de vista estratégico, fusionar la mirada sistémica con la simbólico-interpretativa, pues ello garantiza que la actividad comunicativa esté encaminada tanto a buscar la rentabilidad y estabilidad de la entidad, como a construir y desarrollar los elementos culturales de la

misma. Además, esta concepción es especialmente importante para las organizaciones cubanas, pues se pretende que el logro de la eficiencia venga acompañado con el fortalecimiento de los valores, la ideología y la identidad.

1.2.4. Importancia del estudio y aplicación de la Comunicación Organizacional en Cuba.

Nuestro país está empeñado en una empresa extraordinariamente difícil para cualquier nación del tercer mundo: la de desarrollar una sólida y eficiente economía, manteniendo además los niveles de equidad y justicia social, estándares de salud, educación y cultura como los que no existen en ninguno de los integrantes de este grupo de países.

Si a ello se le suman las enormes dificultades urgidas por la caída del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo y la guerra ideológica contra la isla, la realización de esta obra se torna titánica. Para conseguirlo, se han aplicado las medidas que todos conocen y se ha iniciado el proceso de perfeccionamiento empresarial, que deberá constituirse en la segura manera de hacer más eficientes nuestras empresas. Junto a éste, ha comenzado otro proceso clave: el de la generalización de la cultura, pues ésta ha demostrado su condición de fuente raigal de fuerza, ideas y esperanza en los años más difíciles del período especial.

En la mayoría de los subsistemas del perfeccionamiento empresarial, está presente la comunicación como sucede con la aplicación y métodos de estilo de dirección..., la comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas, aspectos en los que se basa el perfeccionamiento. (Trelles, 2004).

Otro factor clave para el perfeccionamiento empresarial cubano es el adecuado funcionamiento de los colectivos de trabajo y la concepción de esos como grupos organizados para la consecución de objetivos determinados, “los grupos se crean para lograr éxitos, para lograr resultados”. (Betancourt y Lorca, 1999).

Trelles (2004), afirma que sin el concurso de flujos comunicacionales adecuados entre los miembros del grupo, y entre estos y su entorno externo,

no hay posibilidad alguna de lograr éxitos, ni obtener resultados. Para lograr el perfeccionamiento empresarial es necesario desarrollar y consolidar sólidos valores de la cultura organizacional, pues esta influye poderosamente en el aumento de implicación y compromiso al que se aspiran; estos valores se nutren de la cultura nacional, pero a su vez la alimentan, de tal modo que las empresas deberá proyectarse necesariamente a la comunidad, como parte de un todo armónico en la solución de problemas comunes.

La comunicación organizacional se imbrica esencialmente con esa cultura enmarcada en entidades y empresas, en las comunidades y en el país. Es mediante la comunicación organizacional que se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización, y de búsqueda de sentido de ésta, sea al nivel que sea, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros. En opinión de la investigadora, esta manera de concebir la comunicación organizacional es la que mejor refleja ese vínculo esencial entre cultura y comunicación y más se adecua a nuestra necesidad actual de fortalecimiento de la identidad y la cultura nacional. (Trelles, 2004).

Otro importante vínculo entre cultura y comunicación organizacional, se revela en las funciones de la comunicación organizacional, entre las cuales se encuentra 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 valores de la cultura entre los integrantes de la entidad. (Trelles, 2004).

A modo de conclusión, es de imperiosa necesidad que cada empresa, organización o asociación tenga como premisa que su colectivo de trabajo conozca su cultura para así poder aplicar y desarrollar eficazmente la comunicación organizacional que permitirá lograr el perfeccionamiento empresarial en que nuestra sociedad está enfrascada.

1.3. Cultura Organizacional.

El concepto de cultura empresarial es especialmente apropiado para lograr la comprensión de los hechos misteriosos y aparentemente irracionales que se dan en los sistemas humanos.

Edgar Schein.

1.3.1. Más allá del Concepto de Cultura.

Fidel Castro ha subrayado en numerosas ocasiones, sobre todo en los últimos dos años, la trascendencia que tienen para la vida del país, para la supervivencia, el proceso de elevación del nivel cultural general de la población y así ha expresado: “Sin cultura no hay libertad posible, porque la cultura es obra de pensamiento, instrumento liberador que nos permite defender nuestra identidad y potencia nuestra independencia y nuestra soberanía en un mundo globalizado, sometido pasivamente a los mecanismos de mercado y al fetiche de la tecnología” (Castro, 2000).

El concepto de cultura tan amplio y diverso como enfoques y realidades existen, es en sí mismo un símbolo, y abarca acciones, prácticas, códigos éticos, valores. La cultura se considera la característica básica de una sociedad, y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad.

La Sociología y todas las ciencias sociales han utilizado con frecuencia este concepto de cultura como medio de justificar conductas personales o conocimientos de nuestro entorno social, organizados con base tanto a experiencias racionales como pasionales o emotivas.

La cultura supone tanto un sistema compartido de respuestas como un diseño social de la conducta individual. Para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural es necesario que fijarse en tres características intrínsecas de lo cultural:

1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, es por definición social.
2. Si se trasmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable.
3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen, en un proceso que se denomina socialización.

Lucas Marín advierte que, desde el punto de vista más intrínseco, habría que añadir para situarse ante una cultura, que se está ante maneras de vivir, pensar y sentir, formalizadas y que constituyen un sistema. (Marín, 1997).

El antropólogo inglés Tylor citado por Marín (1997), da una definición clásica de cultura, al referirse a ella como: “aquel todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad”, es decir, a unas pautas abstractas para vivir y morir.

Mucho mas explícito en la de Rocher (1980) al dar una enunciación actual de cultura como: “un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta “(citado por Marín, 1997).

Sugiere el intelectual Lucas Marín que aunque la cultura hay que considerarla como algo con cierto grado de permanencia, no es algo estático, hay que estudiarla también como algo dinámico, en metamorfosis continua, existen factores internos y externos en la sociedad que dan lugar al cambio. (Marín, 1997).

Conviene señalar que la cultura no es ajena a la ideología. Como señala acertadamente Rocher (1980) al referirse a la ideología, “los sociólogos contemporáneos suelen utilizar este término para designar un sistema de ideas y de juicios, explícito y generalmente estructurado, que sirve para describir, explicar, interpretar y justificar la situación de un grupo o de una colectividad, y que inspirándose ampliamente en unos valores, propone una orientación precisa a la acción histórica de ese grupo o colectividad (Rocher, 1980 citado por Marín, 1997).

1.3.2. Los estudios de Cultura Organizacional en Cuba. Una breve mirada a su evolución y panorama actual.

Sin pretender hacer una valoración concluyente acerca de la evolución del tema de la cultura organizacional en el país, pues no es el propósito de la presente investigación, las siguientes páginas tienen el objetivo de propiciar un acercamiento a la labor investigativa y práctica que en este sentido se han desplegado en el territorio nacional, fundamentalmente durante el

período revolucionario. Aunque no se trata de un área muy desarrollada, sí se debe destacar que se han desplegado algunos esfuerzos.

Los orígenes.

Anterior a 1959, el interés por las organizaciones, sobre todo por las industriales, se manifestaba fundamentalmente entre los empresarios norteamericanos, quienes tenían grandes compañías en el país.

Luego del triunfo de la Revolución Cubana, desde etapas bien tempranas, se evidenció la necesidad de intervenir y desarrollar el sector industrial. Comenzaba la nacionalización y era imprescindible sacar adelante la producción, pero esta vez con una nueva visión: la socialista. Había que acercarse a las organizaciones, conocerlas para buscar herramientas novedosas que las impulsaran.

Una de las personalidades promotoras de los estudios institucionales fue el Comandante Ernesto Guevara, quien se desempeñó como Ministro de Industrias en los primeros años revolucionarios. De acuerdo con el Dr. Julio César Casales, este fue un punto de partida importante para las investigaciones organizacionales (Casales, 2005)¹¹.

Ya hacia 1970 las investigaciones en torno a las organizaciones comienzan a desarrollarse de una manera más estructurada.

Hacia 1987, los estudios en torno a las organizaciones cubanas recibieron un nuevo impulso cuando llegaron al país un grupo de profesores norteamericanos que tenían el propósito de intercambiar sobre temas relacionados con la Consultoría Gerencial. Junto a este grupo comenzó a trabajar una selección de profesores cubanos que desde entonces empezaron a adiestrarse en el estudio de técnicas de dirección.

También por la década del ochenta, surgen otras propuestas que fomentan las investigaciones organizacionales. Entre 1988 y 1989 se crea el "Grupo de Estudio de Aspectos Psicosociales de la Dirección", promovido por los intereses profesionales de sus fundadores y por encargo del Gobierno. A partir del quehacer profesional, científico e investigativo del Grupo, sus responsables se dieron a la tarea de organizar un movimiento

¹¹ Julio Cesar Casales Fernández, Doctor en Psicología General. Universidad de La Habana.

científico que se conoce como “Simposio de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la dirección y el desarrollo organizacional”.

Panorama actual.

A grandes rasgos se puede decir que de esta manera comienzan a evolucionar los estudios sobre las organizaciones, los cuales, de una u otra forma, tocaban aspectos de la cultura organizacional. Sin embargo, es a partir de finales de los años ochenta, principios de los noventa, que el tema comienza a tomar un cuerpo científico en el país. Por este período empezaron a entrar materiales bibliográficos que estimularon el auge de la temática, la cual estuvo muy vinculada con las ciencias de la Administración Empresarial.

Con la introducción del paradigmático texto de Edgar Schein¹² “La Cultura Empresarial y el Liderazgo” (1985), se fomentó el interés en torno a este fenómeno de la vida organizacional. También, con el fin de preparar un personal que debía vincularse con las organizaciones, fueron uno de los espacios desde donde mejor se abordó el tema de la cultura organizacional. Otro elemento impulsor lo constituyó el Perfeccionamiento Empresarial, introducido en Cuba a partir de 1997, este proyecto ha estimulado el estudio de las organizaciones y en particular, de su cultura, enfocado principalmente hacia los procesos de cambio organizacional.

De manera general, el objetivo de la investigación científica en el área de la cultura organizacional, ha estado dirigido fundamentalmente a apoyar la eficiencia y el éxito de las empresas. Se ha concentrado en el estudio de aspectos que influyen en los resultados productivos, con el fin de buscar soluciones. Las investigaciones han estado muy vinculadas a los procesos de perfeccionamiento y transformación de empresas, y se han concebido como un apoyo a los mismos. Las principales fuentes que han servido de base para este desarrollo científico, son el texto de Schein, citado con anterioridad, “Auditoría de la Cultura Empresarial” y “La cultura Empresarial”, de Maurice Thévenet; “Introducción a la Teoría General de Administración”, de Adalberto Chiavenato y “La excelencia empresarial, de Peter Segner”.

¹² Edgar H Schein. Psicólogo e investigador de Cultura Organizacional. Consultor y profesor de procesos y cambios en la cultura de las organizaciones.

Una de las dificultades por las que ha atravesado el tema es la falta de sistematicidad, coherencia e integración en los estudios, por lo que se puede decir que no es una línea de investigación establecida en el país, se hace necesario avanzar más en la integración y sistematización con otros temas. Aunque se están gestando las bases para ello y se ganan espacios paulatinamente.

La Comunicación Organizacional salió a relucir como uno de los campos que debe buscar una mayor interrelación con el tema. Desde esta disciplina científica, en la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana específicamente, las investigaciones han tendido a abordar la cultura como una variable dentro de los estudios de Comunicación e Imagen organizacional. Sin embargo, todavía no es común el estudio de las prácticas culturales de las organizaciones con el fin de buscar explicaciones a los comportamientos de los procesos comunicativos y/o ofrecer recomendaciones que favorezcan tanto el funcionamiento comunicacional como el organizacional en general.

Se reconoce que otro de los obstáculos para el desarrollo de la temática está en los cuadros de dirección, los cuales no siempre toman la necesaria conciencia del papel de estos factores en los resultados de las organizaciones. Esto ha incidido en que la influencia de las investigaciones culturales en la práctica organizacional todavía sea limitada. No obstante, se puede decir, que se ha avanzado en el conocimiento de estos temas y su incidencia en el desempeño de las entidades. Los factores culturales que se han ido tomando en cuenta en el diagnóstico empresarial, han estimulado una dirección más científica y estratégica.

En la actualidad, los centros que más promueven las investigaciones en torno a la cultura son: los Centros de Estudios de Técnicas de Dirección de las Universidades, el Centro de Estudios de la Economía Cubana, Centro de Estudios Psicológicos y Sociológicos del CITMA, las escuelas de Capacitación de algunos organismos (en especial del MINBAS) y las Casas Consultoras. Pero el adiestramiento en el tema todavía no es suficiente, si bien algunas escuelas de superación de los organismos y las organizaciones de masas han estimulado su estudio, en general ha sido un contenido ausente en la mayoría de los programas de superación.

1.3.3. Conceptualización de la Cultura Organizacional.

Hace algunos años se ha hecho común hablar de la cultura de la empresa y de la cultura de las organizaciones. El uso de esta expresión está en consonancia con los intentos de ir más allá de la consideración sistemática de las organizaciones.

En los años setenta se vio conveniente el estudio cultural de la vida de las organizaciones; a partir de estos trabajos se comprobó que “los pequeños grupos culturales tienen las mismas características que los grandes grupos y que la cultura es una variable influyente en la vida organizativa al igual que lo es en la sociedad” (Kreps citado por Marín, 1997).

Marín (1997), deriva que se tiende ver a las organizaciones como entidades con un cierto grado de permanencia, en las que es posible ir distinguiendo un conjunto de elementos conexos en equilibrio, formando un todo con una determinada autonomía; aunque sin olvidar que entre todos estos elementos hay una cierta determinación de la conducta de los miembros. La cultura organizacional se ha visto como un intento de desarrollar un marco interpretativo que los miembros de la organización puedan usar para ayudarse a dar significación a las actividades organizativas. Es entonces que la cultura organizacional estará conformada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros; hablar de cultura organizacional es considerar algunas instituciones u organizaciones como sociedades en miniatura.

Lucas Marín propone que sin salirse de esta tradición, en el estudio de las organizaciones, la cultura debe referirse, igualmente, a las percepciones generales duraderas de las características definitorias de la conducta de sus miembros. La función de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos y podría considerarse que sus elementos distintivos deben ser producto de la adaptación de los señalados para la cultura en general. (Marín, 1997).

Describe la cultura empresarial como formada por los hábitos, mitos y ritos, tabúes, mentalidad casera y estilos de dirección (Bartoli citado por Lucas, 1997).

La idea de la cultura, entendido por Eisenberg y Goodall, se asocia a un conjunto de creencias y valores que prescriben una manera de enfocar o

concebir un determinado orden, es decir, cómo son las cosas, y también la explicación a cerca de por qué son de esa manera y no de otra (Eisenberg y Goodall citado por Lucas, 1997).

Al estudiar la cultura de una organización determinada no se puede olvidar que siempre hay que considerarla totalmente inmersa en una sociedad, caracterizada por una cultura general, presente en todos los aspectos de la organización e influyendo de continuo en su cultura organizacional. La interrelación entre la cultura nacional y la de entidades u organizaciones, puede constituirse en una fuente enriquecedora para ambas partes, de modo que la cultura a nivel macro, nutra y sirva de fuente a la particular, pero esta a su vez retroalimenta a la primera, la dinamice y mantenga en movimiento y desarrollo. (Marín, 1997).

Fortalecer la cultura organizacional es validar los significados de las construcciones simbólicas que conforman la estructura, el orden y las normas de la entidad, y ello vitaliza la organización, se trate de una empresa, institución, comunidad, provincia o país. (Trelles, 2004).

Para Irene Trelles: la cultura organizacional se desarrolla y a la vez se expresa en la construcción de símbolos y significados, por tanto, la cultura se considera, no como un atributo de la organización, es decir, algo que la organización posee, sino lo que la organización es, vale decir, la esencia misma de la organización. (Trelles, 2004).

A manera de cierre y por ser el concepto que se asume en el desarrollo de la investigación, Schein define la cultura organizacional como: “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”. (2002)

“(…) presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa”. (Schein citado por Lucas, 1997).

1.3.4. Los elementos de la Cultura de las Organizaciones.

En la tradición intelectual de las ciencias sociales se considera que los elementos de la cultura son fundamentalmente cuatro:

1. Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.
2. El código simbólico: como elemento aparente, más característico plasmado en el lenguaje.
3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar
4. El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones. (Marín, 1997).

Para hacer referencia a una catalogación más actual Kreps indica que son cuatro los atributos claves de la cultura organizacional:

1. los valores: filosofías y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayuda a los miembros a interpretar la vida organizativa y están frecuentemente plasmados en slogans.
2. los héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura
3. los ritos y rituales: las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrara y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa
4. Las redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la indoctrinación de los miembros en la cultura de la organización (Kreps citado por Marín, 1997).

Schein por su parte concluye que la cultura empresarial está formada por:

- Los comportamientos regulares de los miembros de la organización
- Las normas de conducta
- Los valores dominantes
- Las creencias
- La filosofía
- Las reglas de juego
- El clima laboral (Schein citado por Marín, 1997).

Es en estos elementos, que precisa el psicólogo Edgar Schein, que la investigación se basa para definir los elementos de la cultura organizacional.

Para el estudio solo se van a tomar las: creencias, valores y comportamientos.

1.3.4.1. Creencias, valores y comportamientos.

(...) la cultura corporativa se conforma a partir de un conjunto de creencias, valores, (...), que inducen el comportamiento de los miembros de una organización.

Justo Villafañe.

Como bien se explicaba anteriormente, en los presupuestos de los autores citados se reiteran una serie de elementos culturales. Estos elementos, en todos los casos, son presentados constituyendo diferentes niveles entre los que se establecen relaciones de interinfluencia a través de las cuales se expresa la cultura. Sobre los niveles explicados por los investigadores referenciados se puede decir que por lo general guardan relación con los enunciados por Schein, quien argumenta que estos se componen por las presunciones subyacentes, los valores y los artefactos y creaciones culturales.

Bajo los presupuestos de la teoría de Schein, las presunciones son las que determinan la esencia de la cultura, pero, aunque son concebidos como resultados de la misma, también se le otorga importancia a los valores y las conductas manifiestas. Además se plantea que entre los tres grupos de componentes existe una interrelación directa y que la modificación de uno de ellos debe influir en el resto. Por supuesto, de acuerdo con lo que entiende por presunciones o creencias, valores y comportamientos, lo más difícil sería llegar a modificar las primeras.

Villafañe (1999)¹³, por su parte, determina un nivel visible, referido a los comportamientos de los miembros de una colectividad; un nivel consciente pero no siempre descifrable, al cual pertenecen los valores; y un tercer nivel invisible y preconsciente, donde se alojan las creencias o presunciones básicas. Estas, según el autor, se encuentran totalmente internalizadas, ofrecen mayor resistencia a la hora de ser interpretadas y determinan al resto de los niveles.

¹³ Justo Villafañe. Catedrático y consultor español.

Para la investigadora cubana Teresa Cruz¹⁴ la cultura se manifiesta en dos niveles: el explícito, constituido por la imagen externa de la organización, así como por lo que esta hace (procedimientos, organigramas, rituales, historia, mitos, estrategias, tecnología, objetivos, conductas, etc.), y el implícito, determinado por los valores, las creencias y presunciones básicas. Según la autora, los elementos que integran el nivel explícito son de naturaleza más dinámica y variable que los del implícito, “donde clasifican las creencias y valores de mayor profundidad, alcance y estabilidad” (2001). De esta manera, destaca comportamientos, valores, creencias o presunciones como los componentes fundamentales de los niveles de la cultura, ratificando a las creencias o presunciones como la esencia cultural.

El Dr. Carlos Díaz Llorca (2006)¹⁵ reconoce que en una organización existen creencias y valores que orientan la manera en que se comportan los miembros de la misma. Las creencias, a las cuales clasifica como estructuras de pensamiento, conducen, según sus reflexiones, a comportamientos que reflejan determinados valores comunes para las personas y que son puestos en práctica durante las operaciones cotidianas. Este enfoque, en el cual se basa para aplicar la Dirección por Valores como herramienta de administración en las empresas cubanas, reconoce a las creencias y valores como los niveles más profundos de la cultura, expresados en normas y actitudes que influyen en los resultados empresariales.

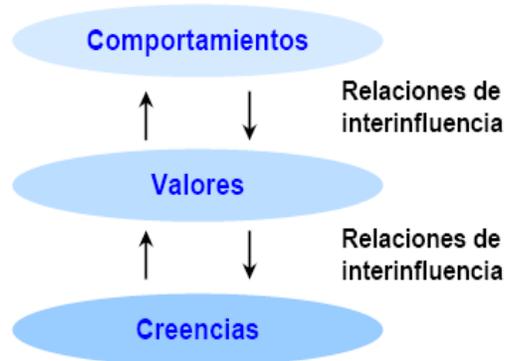
A manera de síntesis, se puede asumir que la cultura de cualquier organización está compuesta por tres niveles fundamentales que se determinan mutuamente y que atraviesan desde las zonas más visibles hasta las más difíciles de examinar. Las relaciones de interinfluencias que se establecen entre estos niveles, conformados a partir de los componentes que estructuran la cultura organizacional, tienen un carácter cíclico: a las creencias asumidas por los miembros de la organización se asocia un grupo de valores sobre los cuales se establecen normas que pautan el comportamiento de los sujetos, y a su vez, estos comportamientos, en la

¹⁴ Teresa Cruz Cordero. Doctora en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana.

¹⁵ Dr. Carlos Díaz Llorca. Profesor Titular, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.

medida que son efectivos y conllevan a buenos resultados, reafirman las creencias y los valores organizacionales a través de un proceso de aprendizaje.

Figura No. 1.
Componentes y Niveles
de la cultura organizacional.



1.3.4.1.1. Creencias

Desde la filosofía las creencias han sido reconocidas de diferentes maneras, incluyendo su relación con la fe. Más recientemente, con el interés por el estudio de la cultura organizacional, el término se ha retomado para denominar al nivel más profundo y esencial de la cultura. Este es el caso de Thévenet que al abordar el tema de la cultura en las organizaciones habla de referencias, entendiéndolas como las representaciones mentales que guían al hombre a conocer lo que ocurre y a interpretar la realidad (citado por Alabart, 2003).

Para Edgar Schein, 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 o creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto, que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (Schein, 2002).

Andrade, por su parte, se inclina por el término creencias, y considera que estas, junto a los valores, son los elementos constitutivos de la cultura. De acuerdo con su definición “las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva” (en Trelles, 2004).

Para su estudio se ha decidido partir de las cinco dimensiones establecidas por Schein (2002), pues estas funcionan como una importante guía de análisis. Hasta el momento, aun cuando todos los investigadores

coinciden en lo imprescindible que resulta llegar hasta este nivel si se quiere entender la cultura de cualquier grupo humano, ninguno ha logrado concretar otra propuesta de categorización. Las dimensiones de Schein, entre las cuales existe una fuerte interdependencia y que han sido adaptadas para la presente investigación, son:

1. Posición ante el entorno: Toda organización tiene una visión acerca de cómo deben ser sus relaciones con el entorno, y atendiendo 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 que la beneficien, es muy importante que su tarea principal no se oponga a las realidades del medio circundante.

Debido a su carácter de propiedad social, con el Estado como guardián, la responsabilidad fundamental de las organizaciones cubanas es ayudar al desarrollo de la sociedad, por lo que han de mantener un intercambio armónico con el entorno, siempre acorde con las necesidades del país. Sobre la base de este principio, es necesario que las entidades nacionales presten especial atención a sus relaciones con la comunidad y con los Ministerios, órganos que recogen las prioridades de cada sector y orientan las políticas más generales a seguir.

2. 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 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. Por otro lado, la planificación del horizonte general de la entidad evidencia si esta última posee una proyección hacia el pasado, el futuro, o si prefiere el presente

como universo temporal. Es necesario tener en cuenta que lo más importante en relación con las creencias sobre la naturaleza del tiempo radica en la pertinencia de las mismas a la hora de ofrecer respuestas eficaces a las demandas internas y externas de la organización.

Según Van Maanen, “el espacio tiene tanto un sentido físico como social” (citado por Schein, 2002).

“(…) Para que pueda tener efecto una acción coordinada, es necesario que se compartan presunciones sobre el sentido del emplazamiento de los objetos físicos en el entorno, como necesario es que el individuo sepa cómo debe orientarse espacialmente en relación a los otros miembros de su grupo” (Schein, 2002).

Una vez conocidas las condiciones objetivas de las que parte la organización para disponer de su espacio, se pueden evaluar los valores y los comportamientos habituales que sobre este aspecto tiene la misma y llegar a las creencias que los determinan. El panorama físico de las entidades (la ubicación y tamaño de las oficinas, la calidad del mobiliario, los adornos, las señalizaciones, el equipamiento tecnológico, etc.), así como las pautas de posición y distancia que se definen para la interacción entre los miembros, reflejan las creencias que sobre la utilización del espacio tienen los mismos.

3. Percepción sobre el hombre: Cada cultura posee diferentes concepciones sobre lo que significa el hombre y sobre cuáles son las conductas de éste 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.

Por otro lado Schein destaca con gran acierto que el modo en que se considera que deben ser los miembros de una entidad refleja, en gran medida, los principios que sobre el ser humano posee la cultura de la sociedad en la cual se encuentra insertada. En las empresas cubanas la percepción del hombre debe estar permeada por los principios de respeto al ser humano y justicia social que orientan la obra de la Revolución, y que se

expresan en el otorgamiento de igualdad de oportunidades y estímulo al desarrollo cultural y personal por diferentes vías, junto a la exigencia por el respeto de valores como la honestidad, la solidaridad y el patriotismo.

4. *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 se encuentra muy vinculado con la posición que la institución mantenga respecto al entorno. Según Schein, un elemento decisivo en el modo de actuación que adopten 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.

Schein también alega que en la actividad laboral incide de forma decisiva la prioridad que el individuo le otorgue al trabajo, a la familia y a los intereses personales. El consenso entre los trabajadores en torno a esta creencia es muy importante, pues “si los miembros de una empresa poseen distintas presunciones sobre la naturaleza de la actividad del trabajo y de su importancia para otras actividades, la diferencia misma será causa de frustración y de quiebra de la comunicación”.

5. *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”. 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.

Entre los elementos de la institución que se encuentran en gran medida determinados por la naturaleza de las relaciones humanas se destaca el poder. En las entidades donde la distancia respecto al poder es muy marcada puede notarse que en las relaciones interpersonales se acentúa la influencia de las jerarquías. Por el contrario, en las entidades donde la distancia entre subordinados y directivos es menor, es más probable que los

lazos entre ambos se estrechen, simplificándose las estructuras y cadenas de mando. Otro elemento que puede considerarse en esta dirección es el grado de empoderamiento de los sujetos y estructuras, o sea en qué medida pueden realmente utilizar su poder a través de la participación, para influir en decisiones y proyecciones del trabajo.

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.

1.3.4.1.2. Valores

Los valores, componente significativo de la cultura, han sido identificados desde la filosofía como los objetos de preferencia o de selección, entre los que incluyen los de naturaleza moral (Abbagnano, 1966)¹⁶. En el caso del universo organizacional pueden ser considerados, según destaca Díaz Llorca, como los elementos que pautan directamente las conductas de los individuos y dotan de sentido las actividades de la organización.

Autores como Schein y Villafañe coinciden al asociarlos con la noción de validez, que se refiere a la eficacia de un medio para la solución de situaciones concretas. Ello explica el hecho de que una solución propuesta en un grupo para enfrentar un problema esté determinada por un valor. Sobre la base de esta idea se puede decir que los valores compartidos en el seno de una institución constituyen un marco de referencia, conocido como ideología o filosofía (Schein, 2002; Villafañe, 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.

La formación de los valores organizacionales tiene como premisa los asumidos por los individuos, que pueden llegar a formar parte de los criterios colectivos de acción según se considere que son útiles y funcionan dentro del grupo. En ese sentido, la mayoría de los investigadores les conceden un

¹⁶ Nicola Abbagnano. Filósofo italiano. Profesor de historia de la filosofía en la Universidad de Turín.

papel protagónico a los líderes fundadores. Estos, basados en sus propios principios y experiencias, proponen soluciones determinadas por sus valores individuales, los cuales se irán transmitiendo y posicionando en la medida que los sujetos los asuman en su modo de actuar cotidiano una vez que hayan tenido éxito durante su aplicación en la resolución de problemas. Los valores se encuentran muy asociados con la vida interna de las entidades y se manifiestan en la proyección de su personalidad como instituciones sociales. Asimismo sobre ellos es posible decir que ayudan a reducir la ansiedad al servir de guías a los comportamientos de los trabajadores. El modo en que se distribuye el poder, la inclinación moral o la manera de tratar a las personas, incluyendo a la población, son algunos de los aspectos que se encuentran condicionados por los valores, los cuales pueden ser reconocidos conscientemente por los integrantes de una organización.

Como se explicó en páginas anteriores, entre los componentes de la cultura debe existir una relación cíclica y armónica. Sobre la base de esta idea también se hacía referencia al hecho de que aquellos valores que operan de manera eficaz durante un largo tiempo dentro de una organización, pueden llegar a formar parte de las creencias y pasar a un plano mucho más profundo de la cultura. Basado en lo que plantea Schein (2002) al respecto, estos serían aquellos cuya validez se ha constatado reiteradamente en los resultados positivos para el desempeño del grupo.

El tema de los valores ha sido siempre relevante en la conducción de la sociedad cubana, y ha venido adquiriendo importancia en el mundo empresarial. Un hecho que lo demuestra es el interés por implantar en las empresas nacionales la Dirección por Valores (DpV), que es una herramienta de administración muy asociada con los aspectos culturales de las entidades.

A modo de resumen se puede decir que los valores constituyen manifestaciones de la cultura que, a diferencia de las creencias, tienen un carácter consciente para los miembros de una organización. Los mismos sirven de guías o pautas de comportamiento al marcar la idea del deber ser, y constituyen un marco ideológico que regula las actuaciones de los trabajadores.

La investigación se basará en los siguientes valores para obtener los resultados que busca: Dignidad, Patriotismo, Humanismo, Solidaridad,

Responsabilidad, Laboriosidad, Honradez, Honestidad, Justicia, Disciplina, Sentido de pertenencia, Motivación, Sistematicidad, Sencillez, Respeto, Fidelidad a la Revolución, a la Patria y a Fidel.

1.3.4.1.3. Comportamientos

Como ya ha sido explicado anteriormente, los comportamientos constituyen el nivel más visible de la cultura y generalmente están determinados por los valores y las creencias que funcionan 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).

Para algunos especialistas, los comportamientos son los que conforman la cultura organizacional. Tal es el caso de Andrew Mayo, quien define a la cultura de las entidades como la manera de hacer las cosas que distingue a una organización (citado por Villafañe, 1999).

Goffman y Van Maanen comparten esta idea al plantear, que la cultura consiste en comportamientos regulares, entre estos últimos destacan “el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la deferencia y la conducta” (citados por Schein, 2002).

Sin embargo, esta visión no es compartida por todos los autores. Muchos no entienden a los comportamientos como la esencia de la cultura, sino como productos o manifestaciones de la misma, constatables tanto en el ambiente físico como social de una organización. Esa es la posición adoptada por Schein, 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. El psicólogo expone que en este nivel “cabe observar al espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta de sus miembros” (2002).

Asimismo 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 otro lado, ese grado de autonomía exige que se sea muy cuidadoso a la hora de estudiar la cultura de una organización, puesto que pueden existir comportamientos que no respondan a su núcleo. En este sentido destaca Alabart (1997)¹⁷ que 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 solamente a partir de los factores observables, es imprescindible atravesar todos los niveles y entrecruzarlos.

Para Villafañe, 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 autor expone una característica interesante y es 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” (1999). Es decir, la mayoría ocurre espontáneamente, no persiguen cumplir con un objetivo comunicativo establecido a priori, a pesar de que al final todas esas expresiones dicen mucho acerca de los grupos, sobre todo de sus culturas. Por otro lado, según los planteamientos de este teórico, 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, el cual se encuentra en lo que puede denominarse la epidermis de la cultura, tiende a sufrir variaciones, con mayor frecuencia que los otros, producto de demandas internas y externas. La propia capacidad de acción y de cambio ante nuevas circunstancias, es posible considerarla un comportamiento desarrollado por un colectivo. Este

¹⁷ Yesmín Alabart Pino, Doctora en Ciencias de la Administración. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría.

proceso, además, favorece el movimiento evolutivo de la cultura de un grupo.

Los períodos de reacomodo y de innovación en los comportamientos mantienen a una organización viva y dinámica, lo cual la ayuda a enfrentar los diferentes contextos por los que atraviese. Sin que conlleve obligatoriamente a un cambio cultural, las entidades son capaces de asimilar nuevos comportamientos que no entren en franca contradicción con sus creencias y valores e incorporarlos mediante el aprendizaje. No obstante, aunque es posible y lógico que en cualquier cultura se acojan y se sustituyan comportamientos, tampoco se debe perder de vista que algunos poseen una naturaleza poco variable por encontrarse muy estrechamente ligados a los valores y creencias que comparten los individuos.

Teniendo en cuenta lo argumentado hasta aquí, los comportamientos pueden ser entendidos como las manifestaciones visibles de la cultura, constatables en las conductas de los miembros de la organización y en el ambiente inmediato de la misma.

Para su estudio las siguientes sub - categorías sirvieron de guía por la relación que guardan con las creencias enunciadas:

- Vínculos que la organización establece con el entorno social y medioambiental
- La capacidad de respuesta ante las demandas internas y externas
- La distribución y ambientación de los espacios físicos
- Modo en que se establecen las relaciones entre los trabajadores

También se repara en aspectos referidos al personal como la atención que se les presta, las acciones de recompensas y castigos utilizados, la utilización de la información por parte de los trabajadores, el modo de organizarse el trabajo y la autonomía concedida a los miembros de la entidad en la toma de decisiones.

1.4. Cultura Organizacional Deseada.

Realmente la Declaración de Cultura Deseada, es vital ya que la relación entre la cultura y la visión organizacional es fuerte. En este sentido el diagnóstico de la cultura previo, con una adecuada orientación al diseño estratégico, es base para el mismo.

La declaración de la cultura deseada puede considerarse una herramienta de liderazgo estratégico y su base está sustentada precisamente por valores con el fin de introducir la dimensión humana dentro del trabajo de dirección como práctica diaria, de ahí que para alcanzar este estado sea necesario e importante el Desarrollo de la Inteligencia Emocional.

El diagnóstico de la Cultura Organizacional puede realizarse al identificar la brecha existente entre los elementos incluidos en la Declaración de la Cultura Deseada - anteriormente expuestos –y el estado actual de los mismos.

En este estudio previo, se debe tener en cuenta la Inteligencia Emocional, como el verdadero diferencial que se revela, tanto a nivel individual como colectivo.

1.5. El Diagnóstico Organizacional.

Visión Global del Diagnóstico Organizacional.

La existencia de problemas o dificultades es un hecho que en numerosas ocasiones frena la creatividad de las personas que tienen que enfrentarse a los mismos. En determinadas organizaciones la existencia de problemas es interpretada como un período de crisis. Sin embargo no debe olvidarse que la crisis implica desarrollo.

Mas allá de percibir los problemas como obstáculos y dificultades, existe otra dimensión, que aplicándola a una organización, puede constituir el punto de apoyo para descubrir posibilidades de enriquecer la cultura de la misma, para insertar una nueva forma de enfrentar las insatisfacciones y por supuesto atenuarlas.

Resulta imprescindible, dentro de cualquier empresa de nuevo tipo, la utilización de mecanismos de retroalimentación, que la prevean de informaciones valiosas, posibilitando la optimización de las tareas que en ella se realizan y facilitando el funcionamiento organizacional.

Para definir al Diagnóstico Organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir

los primeros y aprovechar las segundas, se toma como punto de partida el estudio realizado por Carballada y Meza (2003)¹⁸.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

1.5.1. Elementos del Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se puede dividir en tres etapas principales:

1. *Generación de información*, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. *Organización de la información*, donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

¹⁸ Adriana Meza y Patricia Carballada González., Especialistas Tecnologías de la Información y con experiencia en el campo de Comunicación y Relaciones Públicas en México.

3. *Análisis e interpretación de la información*, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

1.5.2. Perspectivas del Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

1. Diagnóstico Funcional
2. Diagnóstico Cultural

Diagnóstico Funcional.

El diagnóstico funcional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del Diagnóstico Funcional.

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas del Diagnóstico Funcional.

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes. Las técnicas aplicables son:

- *Entrevista:* Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- *Cuestionario:* Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- *Análisis de transmisión de mensaje:* Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- *El análisis de experiencias críticas de comunicación:* Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- *Análisis de redes de comunicación:* Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- *La entrevista grupal:* Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

Diagnóstico Cultural.

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en

que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretivista.

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, comportamientos, valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del Diagnóstico Cultural.

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico. Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas.

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente se logra hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- *Observación.* Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o

bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

- *Entrevistas individuales.* Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- *Análisis de documentos.* El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- *Discusión en grupos pequeños.* Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- *Dramatización.* Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- *Técnicas proyectivas.* Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- *Encuesta.* La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

1.6. Trabajadores Sociales.

Una lupa dentro de la sociedad cubana.

Modos de actuación del Trabajador Social.

El Programa de Trabajadores Sociales, surgido en septiembre de 2000, convirtió a un importante grupo de jóvenes cubanos en microscopios de la sociedad para detectar desigualdades y problemas sociales. En tiempo de batalla de ideas se creó el ejército de los Trabajadores Sociales, son profesionales que tienen la misión de trabajar en la sociedad por la igualdad de oportunidades, el desarrollo espiritual, la integración y la responsabilidad social de todos los ciudadanos.

Conscientes de la responsabilidad social, los Trabajadores Sociales deben mantener una conducta, tanto en la vida pública como privada, que le merezcan a cada uno en lo personal y al Programa, la autoridad moral y capacidad de influencia que se requiere para el desempeño como trabajador social.

Constituir una fuerza especializada capaz de apoyar a las familias más desposeídas que aún existen en Cuba, y ofrecerles la ayuda y herramientas necesarias para alcanzar la justicia plena, fue el objetivo de una idea hoy extendida con disímiles tareas dentro de la comunidad.

Los propios fundamentos del programa lo condujeron desde sus inicios a la labor asistencial que deben desarrollar estos jóvenes de apenas 21 años de edad como promedio, al convertirse en gestores sociales, actores y promotores de cambios en las personas.

El Trabajador Social es un profesional que, dotado de los basamentos científicos de las disciplinas de las Ciencias Sociales, con principios, objetivos y funciones, de una alta sensibilidad humana, sentido de justicia social, con un pensamiento creativo y el dominio de herramientas para la transformación social interpreta la realidad al establecer el acercamiento directo con el ser humano como objeto y sujeto del trabajo, lo que le permite la participación, organización, promoción, concientización y orientación de las personas en la búsqueda de alternativas de solución a su problemática a efecto de contribuir con el mejoramiento de sus condiciones de vida.

El objeto de trabajo de la profesión es la problemática social que permite conocer la realidad política nacional e internacional y proponer

conjuntamente con la población y equipos interdisciplinarios alternativas que se conviertan en modelos de intervención y de transformación, contribuyentes a solucionar los problemas de la población.

La misión de los trabajadores sociales es ser amigo de las personas y de las familias, no trabajar con estadísticas frías, sino con el nombre, la dirección y la situación de cada ser humano necesitado de apoyo o ayuda.

El problema fundamental que resuelve el Trabajador Social es la contradicción establecida entre las necesidades sociales de la población y las vías y métodos para su satisfacción.

La fundamentación científica del Trabajo Social se ubica dentro de tres niveles de acción profesional:

- a. Nivel de casos: Atención individualizada.
- b. Nivel de grupos: Atención grupal.
- c. Nivel de comunidad: Atención comunitaria.

Campos de acción del Trabajador Social.

De acuerdo a los tres niveles de intervención del Trabajo Social, el Trabajador Social podrá laborar en diferentes esferas de actuación tales como: empleo, educación, cultura, deportes, recreación, prevención social y medio ambiente y en estas esferas podrá realizar las siguientes funciones:

- Identificar problemas y necesidades individuales y sociales.
- Propiciar la participación de la población y actuar directamente en proyectos de transformación social.
- Participar creativamente, como portadores de una mentalidad nueva, en procesos de intervención que se desarrollen en su territorio.
- Transformar conductas y actitudes en los individuos para su incorporación plena a la sociedad e influir ideológicamente en la población sobre la base de los principios políticos e ideológicos de la Revolución, a través de su actividad profesional.
- Orientar y acompañar a la población acerca de servicios que puedan utilizar, de acuerdo a la problemática que presenten y representarlos ante instituciones.
- Facilitar las relaciones entre sujetos e instituciones sociales de la localidad, consientes de que el ser humano es el centro de atención y todo lo demás está en función de sus necesidades.

- Organizar y movilizar a los individuos, grupos y comunidades logrando ejercer su influencia para potenciar su conciencia crítica.

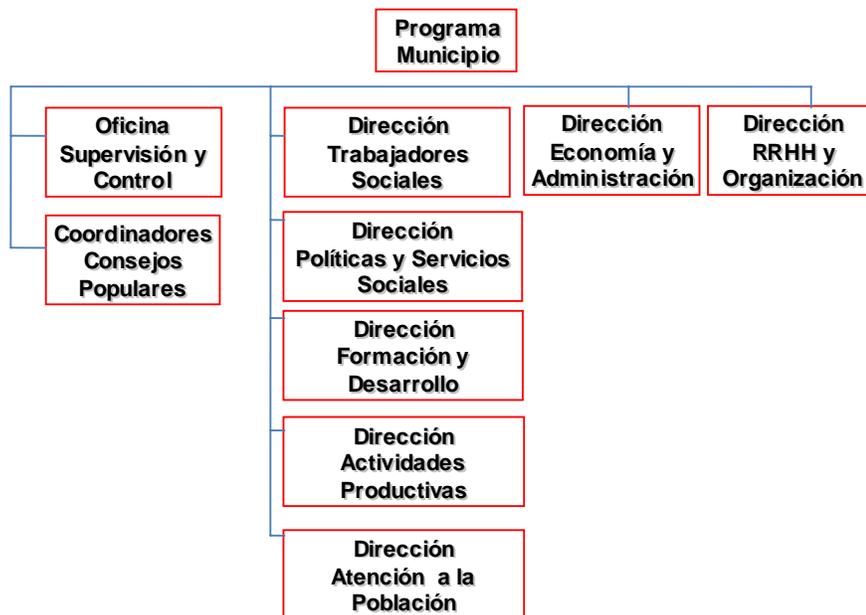
La adecuación de la estructura organizativa, que en estos momentos se está llevando a cabo, se corresponde con las nuevas exigencias que tiene el programa y es uno de los cambios significativos que debe beneficiar a la organización.

Recientemente se crearon diferentes direcciones que sí poseen una organización en función del trabajo que se realiza:

1. la Dirección de Trabajo Social, en la cual laboran 4 trabajadores sociales;
2. los Grupos de Trabajo Social, que son la estructura base del programa y en los cuales laboran los trabajadores sociales en los 13 Consejos Populares urbanos y rurales, cada uno con un Coordinador de Consejo Popular o Jefe de Brigada en la Demarcación del Consejo Popular;
3. la Dirección de Formación y Desarrollo en la que laboran 3 capacitadoras y 1 trabajador social;
4. la Dirección de Políticas y Servicios en la que trabajan 4 trabajadores sociales;
5. la Dirección de Recursos Humanos y Organización , que tiene subordinados 2 Funcionarios y 3 técnicos de Recursos Humanos;
6. la Dirección de Economía y Administración;
7. la Dirección de Actividades Productivas que cuenta con 2 trabajadores sociales;
8. la Oficina de Atención a la Población con 1 trabajador social;
9. la Oficina de Supervisión y Control que debe tener 1 supervisor por cada 1000 trabajadores pero en este momento está solamente la Jefa de la Oficina y 2 supervisores.

Todas estas direcciones se subordinan directamente al Jefe de Programa del Municipio. El programa se estructura en forma vertical con una dirección nacional, direcciones provinciales y municipales.

Organigrama del Programa en el municipio espirituario:



Sistema de valores de los Trabajadores Sociales.

- *Compromiso con la Revolución, con el Partido y con Fidel:* Actuar siempre con fidelidad a la Patria en correspondencia con sus raíces históricas, enalteciendo sus mejores tradiciones revolucionarias. Cuidar y defender la obra de la Revolución y las conquistas del Socialismo.

- *Defensor de la Justicia Social:* Actuar con transparencia y justicia, pues esta profesión exige de sus miembros una conducta moral intachable y cualidades de análisis y madurez, en correspondencia con los objetivos de esta profesión y con los compromisos contraídos con la obra social de la Revolución. Ser una figura que coadyuve el enlace y la coordinación de diferentes factores que intervengan en cualquier situación factible de solucionar mediante acciones conjuntas.

- *Disciplina y responsabilidad:* Desarrollar la profesión con un adecuado nivel de disciplina y responsabilidad que se expresará en el rigor técnico y en la coherencia moral con que se ejecute. No realizar falsas promesas o crear expectativas en la población que no se correspondan con los recursos disponibles o las orientaciones recibidas. Comprometerse con la distribución equitativa y justa de aquellos recursos de que disponga cuando se trate de administrarlos en comunidades, grupos, familias, o individuos afectados.

Combatir la charlatanería y la falta de profesionalidad, criticar los errores, denunciar las falsedades, así como asumir la crítica y la autocrítica como un poderoso instrumento de autorregulación.

- *Sensibilidad humana y solidaridad:* Respetar la dignidad de las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano con independencia de su condición económica, cultural, educacional, de salud, de sexo, religiosa, de edad, ideológica, jurídica o de cualquier otra índole. Este respeto debe expresarse en el reconocimiento a la autodeterminación ya que las personas deben ser libres de ejercer sus propias elecciones y decisiones. Aceptar a los seres humanos como son, tratando a cada persona en su singularidad a fin de evitar etiquetamiento.

- *Alta Preparación Política e Integral:* Contribuir de modo consciente, mediante su actitud moral, política, ideológica y profesional al logro de los altos objetivos a él encomendados. De aquí la importancia de consolidar una formación integral que le permita sensibilizarse con los problemas sociales de nuestro país y proyectar sus acciones laborales desde los principios revolucionarios y los objetivos humanistas que fundamentan y animan nuestros proyectos sociales.

- *Creatividad:* Posean iniciativa y capacidad para enfrentar los obstáculos y encontrar oportunidades de desarrollo del trabajo social. Ser capaz de identificar las necesidades y posibilidades de solución de las mismas y contextualizarlas con un conocimiento del entorno económico, político, social e ideológico. Poseer un sentido permanente de búsqueda de información sobre los diferentes niveles de intervención. Saber trabajar en equipos y escuchar diferentes criterios y opiniones. Poseer la capacidad crítica y valorativa en el uso de las metodologías de evaluación de las problemáticas sociales y sus soluciones.

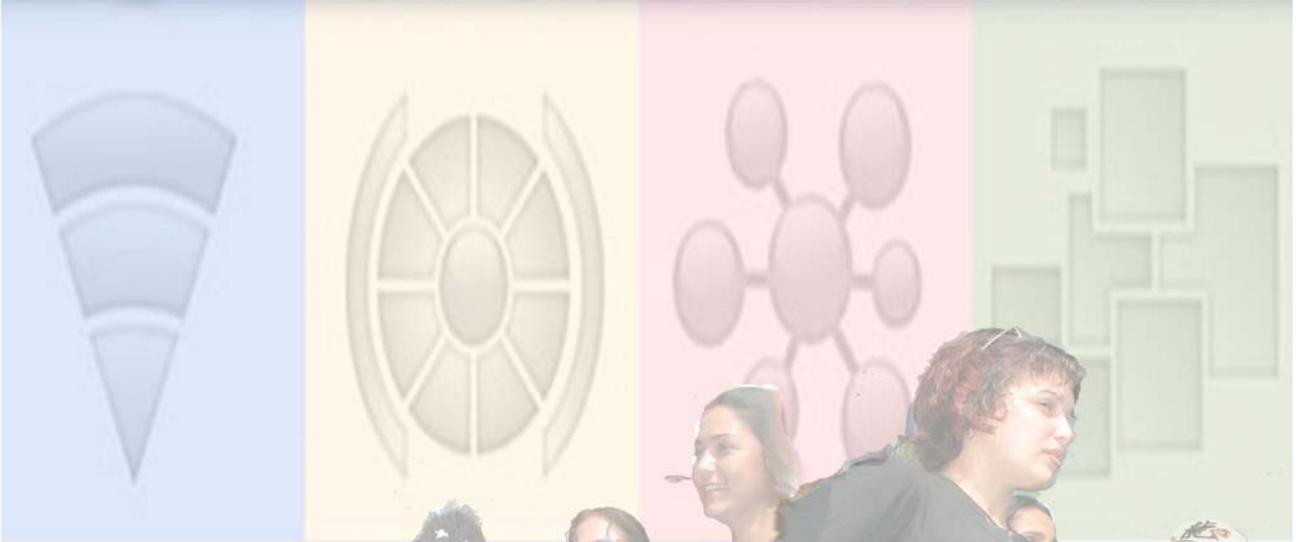
En los más recónditos lugares investigan, gestionan y apoyan a cada cubano, según sus necesidades o problemas. De esa manera tocan a la puerta de los hogares, preocupados por los niños o jóvenes con trastornos de conducta, aquejados de enfermedades crónicas o necesitadas de ayuda alimentaria.

Con su labor impulsan decisivos proyectos y ocupan importantes espacios de la realidad nacional y áreas influyentes para el desarrollo de los jóvenes.

Ya no es inusual la presencia de trabajadores sociales en las prisiones de jóvenes y mujeres, en las viviendas de adultos mayores solos y en el seguimiento a cualquier persona afectada por una discapacidad.

Son, en definitiva, los nuevos gestores y asistentes de la sociedad cubana, bajo los principios de la mayor justeza y equidad.

Cultura Organizacional



Capítulo II



Capítulo II. Concepciones Metodológicas.

Tema de Investigación.

El análisis de los rasgos esenciales de la Cultura Organizacional en el Programa de Trabajadores Sociales en el municipio Sancti Spíritus.

Problema de Investigación.

¿Cuáles son los rasgos esenciales que caracterizan la cultura organizacional en el Programa de Trabajadores Sociales en el municipio Sancti Spíritus?

Para responder la pregunta de investigación se plasma el siguiente **Objetivo General:** Caracterizar a través de los rasgos la cultura organizacional a partir de las creencias, los valores y los comportamientos en el Programa de Trabajadores Sociales en el municipio Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos.

1. Sistematizar los supuestos teóricos relacionados con los rasgos esenciales que caracterizan la cultura organizacional del Programa de Trabajadores Sociales en el municipio Sancti Spíritus.
2. Diagnosticar el estado actual de los componentes de la cultura organizacional en el Programa de Trabajadores Sociales de el municipio Sancti Spíritus.
3. Identificar las creencias, los valores y los comportamientos de la cultura organizacional en el Programa de Trabajadores Sociales de el municipio Sancti Spíritus.

Premisas de la Investigación.

A pesar de que en el Programa de Trabajadores Sociales del municipio espirituario existe una escasa definición de los rasgos propios que deben caracterizar la cultura de la institución, se evidencian algunos de ellos en virtud de la concientización de los actores sociales y su apertura al entorno.

Para la elaboración de la premisa de la investigación se ha tenido en cuenta como referente la tradición histórica, cultural y formativa en valores profesionales, personales e institucionales que ha hecho de los Trabajadores Sociales una lupa dentro de la sociedad cubana.

2.1. Perspectiva metodológica o Diseño metodológico.

Se ha considerado que la *perspectiva cualitativa* es la idónea para el estudio de la cultura, porque “ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos. Esto permite comprender mejor creencias, valores y comportamientos de la población estudiada”. (Debus citado por Alonso y Saladrigas, 2002)¹⁹.

El estudio no puede encerrarse en marcos rígidos, debe ser abierto, buscar la interpretación de los comportamientos y realizarse en estrecha interrelación con los sujetos investigados, cuyo protagonismo es muy importante. Plantearse estas bases significa declarar que es metodológicamente la apropiada para abordar el caso que ocupa a la presente investigación.

Es una *investigación descriptiva*, porque se está buscando la caracterización de una situación, en este caso es el estudio de la cultura organizacional a partir de sus componentes: creencias valores y comportamientos.

2.2. Caracterización de la unidad de análisis.

El programa de Trabajadores Sociales en el municipio espirituano está conformado por 298 jóvenes comprendidos entre 19 y 29 años de edad. De estos 219 son femeninos y 79 masculinos, el nivel cultural promedio es 12 grado pues la mayoría están estudiando carreras universitarias de humanidades y 15 ya son licenciados, Todos los trabajadores llevan más de

¹⁹ *María* Margarita Alonso Alonso. Doctora en Ciencias de la Comunicación. Profesora e investigadora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

Hilda Saladrigas Medina. Doctora en Ciencias de la Comunicación. Profesora e investigadora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

5 años en la entidad. Posee una Dirección Municipal que radica en Calle Céspedes # 269, e/ Rafael Río Entero y Coronel Legón Consejo Popular Parque, donde radican los 25 directivos que dirigen a esta organización en el municipio; y los 237 trabajadores sociales del terreno que laboran en los 5 Consejos Populares urbanos y los 8 rurales. El programa en el municipio se subordina a una Dirección Provincial y esta a su vez a una Dirección Nacional.

De la anterior descripción se deriva que *la Unidad de Análisis* para esta investigación, que la constituye el Programa de Trabajadores Sociales del municipio espirituano. Se seleccionó este municipio para la investigación por ser un Programa creado por la Revolución que todavía es muy joven y sin casi ninguna experiencia, tanto de trabajo como de dirección. Asimismo por ser el trabajador social un ente fundamental en la sociedad, una persona que promueve transformaciones, y porque su motivo principal de existencia es el vínculo constante con personas necesitadas de ayuda y orientación.

También porque la autora de la investigación es miembro de esta organización, conoce los problemas y dificultades por las que actualmente están atravesando los miembros de la misma. Con este estudio se desea sacar a la luz los problemas identificados para que posteriormente puedan analizarlos y divulgarlos en el colectivo en diversos espacios que favorezcan la meditación entre directivos y trabajadores en torno a esta información, y así la puedan aplicar en su vida laboral.

2.3. Población, muestra y tipo de muestreo empleado.

La población está conformada 298 trabajadores, distribuidos en los Consejos Populares y en la dirección del municipio. Para desarrollar este estudio, teniendo en cuenta las características del objeto de investigación, la muestra seleccionada es de 100 trabajadores sociales, a los que se les aplicarán los métodos e instrumentos seleccionados.

La selección de la muestra corresponde al 33 % de la población, fueron escogidos según el método probabilístico aleatorio simple, pues las personas a estudiar y observar son seleccionados al azar, es decir, en forma aleatoria, cada trabajador tienen la misma probabilidad de caer dentro

del conjunto selectivo de ser elegido y el aleatorio simple ya que las personas o miembros se seleccionan al azar a través de un simple sorteo. Se selecciona una muestra de tamaño n de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N , aplicando la fórmula (con un 95% de confianza y un error absoluto permitido de 0,05)

2.4. Categorías de análisis u Operacionalización de las variables.

El fenómeno cultural recorre casi todos los espacios de la vida organizacional, por lo que un estudio de la cultura siempre se concentrará en algunas de las dimensiones de esta; todo sobre la base del interés del investigador. Esas dimensiones, las cuales se explicitan en el planteamiento del problema, adquieren la denominación de categorías de análisis y son las que permiten esclarecer desde el punto de vista conceptual qué es lo que se investiga exactamente.

Siempre utilizadas en la investigación cualitativa, las categorías de análisis constituyen pautas que alumbran la investigación; es decir, “son construcciones abiertas y flexibles que guían, pero no condicionan la investigación” (Alonso y Saladrigas, 2002).

Categorías.

❖ ***Cultura Organizacional:*** Fenómeno intrínseco a cualquier organización, cuyos componentes -sistema de creencias, valores y comportamientos- son asumidos por los miembros de esta a partir de su experiencia y aprendidos a través de la socialización, los cuales, en su articulación, determinan la coherencia y la cohesión incidiendo en la actividad de la organización.

Sub – categorías.

Componentes de la cultura organizacional: Sistema de creencias, valores y comportamientos presentes en la cultura de una organización.

▪ ***Creencias:*** Conjunto de ideas implícitas que tienden a ser incontestables e indiscutibles, operan inconscientemente y han sido aprendidas y asumidas por el grupo ante sus problemas de subsistencia e integración.

Las sub - categorías que se tomaron en cuenta se basan en las dimensiones enunciadas por Schein (2002):

- posición ante el entorno
- orientación en el tiempo y utilización de espacio
- percepción sobre el hombre
- naturaleza del trabajo
- naturaleza de las relaciones humanas
- **Valores:** Manifestaciones de la cultura, identificadas conscientemente por los miembros, las cuales sirven de guías o pautas de comportamiento al marcar la idea del deber ser. Pueden expresarse desde un punto de vista moral y en función de las prácticas de la organización.

Valores del Buró Político del PCC: Dignidad, Patriotismo, Humanismo, Solidaridad Responsabilidad, Laboriosidad, Honradez, Honestidad, Justicia.

Valores del Programa de T/S: Disciplina, Sentido de pertenencia, Motivación, Sistemática, Sencillez, Respeto, Fidelidad a la Revolución, a la Patria y a Fidel.

- **Comportamientos:** Manifestaciones visibles de la cultura, constatables en las conductas de los miembros de la organización y en el ambiente inmediato de esta. Para su estudio las siguientes sub - categorías sirvieron de guía por la relación que guardan con las creencias enunciadas:

- Vínculos que la organización establece con el entorno social y medioambiental
- Capacidad de respuesta ante las demandas internas y externas
- Distribución y ambientación de los espacios físicos
- Modo en que se establecen las relaciones entre los trabajadores.

❖ **Cultura deseada:** Estado de la cultura organizacional que resume el paradigma cultural al cual la organización y sus miembros aspiran y que está estrechamente relacionado con el proyecto organizacional.

2.5. Técnicas de Investigación.

Los métodos y técnicas seleccionados para esta investigación sirvieron para la recopilación de información directa y la descripción del fenómeno

estudiado a partir de la medición de acciones y conductas, pues se busca comprender y profundizar un fenómeno con el fin de poder caracterizarlo.

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos.

Del nivel teórico:

- El histórico - lógico para recopilar información acerca de los antecedentes del problema para conocer la evolución histórica y los cambios ocurridos, así como el ordenamiento lógico de los contenidos, a la vez que se delimita cuáles son las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno.

- El analítico - sintético para la construcción del marco teórico, así como en la interpretación de la información recogida por los métodos empíricos, en el caso del analítico-sintético se utiliza en todos los momentos de la investigación para la consulta y búsqueda de información en las fuentes bibliográficas y documentos.

- El inductivo- deductivo se emplea en todos y cada uno de los momentos de la investigación desde su diseño hasta las conclusiones, en específico para la consulta de fuentes y documentos que permitan arribar a conclusiones y generalizaciones lógicas de los datos empíricos acerca del problema investigado.

Del nivel metodológico:

- Investigación bibliográfica o documental: Se aplica durante la búsqueda, consulta y sistematización de las fuentes bibliográficas. Estas fueron esencialmente de tipo primarias y secundarias, y la información obtenida se utilizó para la elaboración de los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación.

Permite obtener información sobre la institución, dicha información se traduce en la consulta de fuentes teóricas así como de documentos rectores de la institución, que exponen el quehacer de la entidad objeto de estudio. Se aplicó a documentos de la institución y bibliografía sobre la comunicación y cultura en las organizaciones, entre ellas diferentes tesis de Diplomas, Maestrías, y Doctorados sobre el tema.

- Observación participante: La observación participante permite obtener información directa del fenómeno estudiado. Permitted corroborar elementos relacionados con las prácticas comunicativas y, principalmente, organizativas en la institución objeto de estudio, lo cual fue factible ya que la propia autora por ser trabajadora de la entidad interactúa con el grupo a observar en las actividades correspondientes. De acuerdo con ello, en el análisis de los datos fueron determinantes los resultados de la observación. Su implementación se llevó a cabo en: la actividad cotidiana de la organización y en todas las reuniones a las que tuvo acceso la investigadora.
- Entrevista en profundidad: 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 la directora de la organización y a algunos trabajadores 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.
- Encuesta: *“Lejos de dificultar o empobrecer una investigación, la negociación entre las técnicas cuantitativas y cualitativas la potencian” (Cook y Reichard citados por Ruiz e Ispizua, 1989)²⁰*. De acuerdo con ello, y a pesar de que el cuestionario ha sido utilizado tradicionalmente en investigaciones cuantitativas, se consideró pertinente implementarlo en el actual estudio.

Se le aplicó a los 100 trabajadores, es decir, a la muestra seleccionada por la investigadora, esta técnica permitió un primer acercamiento al objeto investigado y sus resultados representaron una base sobre la cual se pudo

²⁰ José Ignacio Ruiz Olabuenaga y María Antonia Ispizua. Profesores de la Universidad de Deusto, Bilbao.

profundizar con mayor certeza en aquellos aspectos de interés. En el mismo hay un balance entre las preguntas abiertas y las cerradas. Ello permitió por un lado precisar algunas tendencias y por otro encontrar sentidos, causas y explicaciones.

- Completamiento de frases: Esta técnica de tipo proyectivo se insertó dentro del cuestionario como una pregunta más (No.15). La misma consiste en una serie de frases inconclusas que el sujeto debe completar y donde va a reflejar sus conflictos y concepciones sobre su contexto de vida y sobre sí mismo. Las frases se seleccionaron buscando inducir consideraciones sobre el objeto de la investigación y concretamente sobre las categorías esenciales analizadas en la misma. De los 100 encuestados fue respondida por todos y tuvo gran aceptación, pues le da libertad de expresar lo que deseen.
- Análisis documental. Se utilizó para la revisión de documentos que pudieran ofrecer información sobre la cultura de la organización, fundamentalmente se indagó por aquellos elementos que pudieran develar la cultura deseada a la que aspira la entidad.

2.6. Acceso al campo.

El trabajo de campo se comenzó una vez completados y revisados los instrumentos a aplicar. Primeramente se solicitó una pequeña reunión con la dirección de la organización (Jefa del Programa de Trabajadores Sociales en el municipio), en la cual la investigadora explicó la planificación preconcebida y su representante estuvo de acuerdo pues constituye un tema novedoso para la entidad objeto de estudio y le aportará elementos que le permitirán limar estas asperezas y así los trabajadores serán la figura principal del cambio, considerando que la investigadora actúa como participante en esta. En este encuentro se llegó a un consenso factible para ambas partes. El estudio se prolongó por un período de 5 meses.

2.7. Selección de informantes.

Para obtener las informaciones se identificó a una persona interesada en colaborar con el estudio, la cual actuó como mediadora entre el personal y la investigadora y participó, junto con otros colaboradores de la entidad

seleccionados posteriormente por la implicación que demostraron a lo largo del trabajo, en la interpretación de los resultados que se obtuvieron. En este caso se desempeñó como sujeto mediador la trabajadora social Kairén Fernández Palmero que además es fundadora de la organización.

2.8. Procedimiento.

Dentro del trabajo de campo, el proceso de recogida de información se llevó a cabo de la siguiente manera:

- La observación participante: se comenzó a implementar desde los primeros momentos. Esta técnica se destinó a recoger toda la información que la propia vida de la organización podía brindar. Asimismo en la reunión de coordinación se solicitó la participación de la investigadora, en calidad de observadora, a las reuniones, asambleas o encuentros formales que se produjesen en la organización e el período de investigación. Esta técnica se orientó por las guías de observación preestablecidas.
- Una de las primeras acciones que se llevó a cabo fue la aplicación del Cuestionario: El procesamiento de este instrumento se inició una vez terminada su aplicación. El cuestionario se le aplicó a los 100 trabajadores escogidos y fue por un período de 10 días pues la investigadora tuvo que ir por los distintos Consejos Populares donde laboran estos. Los resultados obtenidos contribuyeron a perfeccionar y enriquecer el resto de las técnicas que se comenzaban a implementar para ese momento.
- La entrevista en profundidad: se priorizó inmediatamente que se culminó con el cuestionario. Se entrevistó a la directora y aquellos fundadores que habían tenido una participación más activa en la creación y formación del Programa de forma individual, la totalidad de las entrevistas se prolongó por una semana ya que son personas que no trabajan en el mismo lugar. Primero se le realizó a la directora, luego a la trabajadora social fundadora y después a la cuadro de la UJC. La selección de los mismos se llevó a cabo con la colaboración del sujeto integrado.
- El análisis de documentos: el cual se llevó a cabo de forma paralela a las anteriores técnicas, sirvió para tener una mejor caracterización de la

organización y para indagar sobre algunas pistas que revelasen las concepciones de la entidad sobre su cultura organizacional.

2.9. Abandono del campo.

Por último, a los 5 meses de concluida la investigación se analizó toda la información obtenida a través de la triangulación entre las diferentes técnicas y al contar con todos los datos necesarios para la pesquisa se redactó el documento final.

2.10. Procesamiento de los datos obtenidos.

Para procesar la información resultada a través de la aplicación de las diferentes técnicas, se efectuó la codificación de forma cuantitativa para después llevarla a cualidades, concentrando por subcategorías la información para poderla caracterizar y especificar. Esto permitió efectuar una valoración lo más concreta posible sobre los rasgos y particularidades que caracterizan a la organización objeto de estudio.

En último lugar se pasó a la triangulación de toda la información obtenida permitiendo no evadir las incongruencias posibles procedentes de las diferentes fuentes, hacer una comparación de la información y así encontrar la relación entre las categorías y subcategorías organizacionales que avalan el acercamiento a la entidad estudiada.

Cultura Organizacional



Capítulo III



Capítulo III. Análisis e interpretación de los Resultados.

3.1. Caracterización del Programa de Trabajadores Sociales en el municipio espiritano.

El programa surge, en el país, en el año 2000. La primera captación que se llevó cabo en el municipio fue dirigida por la UJC quien se encargó de esta selección. Estos jóvenes eran en su mayoría desvinculados, amas de casa, ex –reclusos, estudiantes que no habían alcanzado carreras universitarias al salir del preuniversitario, etc.

No significa esto, para nada, que fueran personas marginadas, contaban con un alto sentido de fidelidad a la patria y a Fidel, eran laboriosos, amaban cada tarea que se les encomendaba, disciplinados, responsables, sacrificados, se sentían muy motivados con la labor que realizaban. Las siguientes captaciones fueron diferentes, pues requerían más requisitos para los aspirantes.

Los médicos del alma, como los calificara el presidente cubano, Fidel Castro, salen de las aulas con capacidades y habilidades para el acercamiento al ser humano como objeto y sujeto de trabajo y para la creación de proyectos de transformación social.

Todo ello requiere de una alta sensibilidad humana, solidaridad, sentido de justicia social, pensamiento creativo y el dominio de los métodos con que han sido habilitados. Para promover las estrategias de intervención y desarrollo social sostenible que demanda cada comunidad, deben conocer el contexto económico, político y social del mundo cada vez más interrelacionado y globalizado, y su influencia en el medio en que va a actuar.

De ahí su significativa responsabilidad como fuerza política de vanguardia dentro la comunidad, por lo cual están llamados a orientar a la población en los servicios que requieran, actuar como mediadores en las relaciones interpersonales e interinstitucionales. Pero lo más importante es su acompañamiento solidario y afectivo a las personas y familias en momentos de adversidad.

Así, desde el 2000 los trabajadores sociales sobresalen en toda la geografía cubana en prácticamente todo el quehacer del país: ayudan a un anciano, una madre soltera, un ex recluso, apoyan tareas económicas o participan activamente en la Revolución Energética. En los más recónditos lugares investigan, gestionan y apoyan a cada cubano, según sus necesidades o problemas.

De esa manera tocan a la puerta de los hogares, preocupados por los niños o jóvenes con trastornos de conducta, aquejados de enfermedades crónicas o necesitados de ayuda alimentaria. Basados en principios socialistas de solidaridad humana y en una orientación científica de la sociedad, los trabajadores sociales en Cuba superan los conceptos asistencialistas que definen esa labor en otras naciones.

Durante siete años se han formado más de 42 mil 800 de esos jóvenes como parte de la Batalla de Ideas que libra la isla caribeña en aras de la formación de valores éticos, morales, culturales y educacionales mediante más de 150 programas sociales.

Ese nuevo ejército participó en la realización de un estudio integral de la población infantil del país, en el cual se determinó la cifra de pequeños que sufrían problemas nutricionales, y otros tipos de trastornos, incluyendo familiares y sociales.

Nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro denominó a los Trabajadores Sociales “campeones olímpicos en la lucha por el decoro del hombre, por la honradez de los hombres, por el triunfo de la virtud (...) son y serán constructores de una sociedad justa y nueva, por un mundo mejor y posible...”

La misión del programa en el municipio es: Mediar entre las necesidades sociales insatisfechas de la población y los servicios sociales creados para resolver los mismos, teniendo como basamento las políticas sociales dictadas por la Revolución.

La visión es: Llegar a cada ciudadano, no dar a nadie por perdido, construir una sociedad justa, sin delito, que nunca abandone a su suerte a ninguno de sus hijos.

El objeto social del programa es: Promover transformaciones sociales que contribuyan al desarrollo humano, la igualdad de oportunidades, la integración plena y la responsabilidad social de individuos, grupos y comunidades para la prevención de las problemáticas sociales y elevar la calidad de vida de la población en correspondencia con los principios de justicia social y el carácter humanista de la Revolución.

En el presente, su universo está compuesto de 298 trabajadores en el municipio espirituano, de ellos 219 femeninos y 79 masculinos, por lo que se puede apreciar que predomina el papel de la mujer en esta organización. Está constituido, mayoritariamente, por jóvenes, la edad promedio oscila entre 18 y 26 años. Sus integrantes proceden generalmente de la clase obrera con 213 miembros, campesinos 46, e intelectuales 39. Los trabajadores sociales tienen la oportunidad de continuar estudios universitarios en diferentes carreras de humanidades que contribuyen en su profesión y lo forman como un profesional integro. En la actualidad ya cuentan con 15 graduados universitarios y 273 están estudiando alguna de estas carreras.

Hay que precisar a los lectores que la investigación, al tratarse de un programa con características atípicas se desarrolla en dos medios diferentes, uno es el Consejo Popular, donde laboran 273 trabajadores sociales y el otro, es el Puesto de Dirección del Municipio donde radican los 25 directivos, quienes juegan un papel decisivo en la pesquisa.

3.2. La cultura organizacional del Programa de Trabajadores Sociales del municipio espirituano.

"(...) tenemos que aprender a sacar del trabajo lo que tiene de interesante y renovador."

Ernesto Ché Guevara.

Con la realización del presente trabajo se pudo aprehender un fenómeno tan complejo como es la cultura. Ello permitió comprobar una idea muy reiterada en la literatura consultada: no se puede llegar a conocer la cultura de un grupo con un estudio superficial, es necesario convivir con la unidad de análisis y propiciar la reflexión entre los investigadores y los sujetos

investigados. A pesar de que la autora contaba con un conocimiento previo sobre la organización, al profundizar en la búsqueda y participar en la vida de la entidad, aparecieron nuevos rasgos culturales.

Lo primero que salió a relucir luego de analizar la información obtenida a través de la entrevista aplicada a la directora del municipio (Anexo # 3), es que los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Sancti Spíritus no tienen claridad en cuanto a qué es la cultura organizacional; de manera general no pudieron abordar el tema con precisión y profundidad. El siguiente análisis de resultados representa la primera posibilidad de los directivos, y del resto de los trabajadores, de acercarse a una reflexión en torno a su cultura.

Con la observación aplicada durante la actividad cotidiana de la organización y a reuniones se comprobó que los comportamientos están condicionados por los valores éticos y morales y por las creencias presentes en cada uno de los miembros de la entidad investigada, por lo cual estos comportamientos no podrán ser modificados hasta tanto no se rescaten los valores perdidos o deprimidos y no se orienten adecuadamente las creencias. (Anexo # 1 y # 2 respectivamente).

3.2.1. Componentes de la Cultura Organizacional.

3.2.1.1. Creencias.

Siguiendo la propuesta del presente trabajo, para conocer la cultura organizacional de la entidad estudiada fue necesario, inicialmente, identificar los principales componentes culturales que funcionan en la vida de la organización.

Comenzando por las creencias, en cuanto a la *posición ante el entorno* se puede decir que, por tratarse del Programa Municipal, las concepciones sobre los vínculos con las empresas que interactúan con este no están fortalecidas en el colectivo.

El colectivo de la entidad estudiada no ha hecho conciencia de que hacer trabajo social lleva implícito el concurso de otros organismos, para así, poder superar los límites y no quedarse solamente en un diagnóstico o una visita, sino proponer, aconsejar, orientar, guiar.

En la organización no se comparte la idea de que el Programa de Trabajadores Sociales constituye un equipo y que como tal deben trabajar, los intereses de este deben residir por encima de los intereses individuales de cada trabajador, se considera imprescindible que las relaciones de trabajo sean estrechas. Se ha fomentado el precepto de que la organización debe ser coherente con el contexto, y que es en el entorno donde mejor se reflejan los resultados de la labor desplegada por la entidad, así aparece en sus Documentos Rectores, no obstante, durante la investigación se pudo observar y además comprobar que los trabajadores no lo aplican en su actuar diario.

La percepción favorable que las instituciones sociales posean sobre la organización, no se ha asumido como un indicador del éxito en el desempeño de la entidad. Esto se pudo evidenciar en la pregunta No. 1 del cuestionario (Anexo # 5) cuando se refiere al posible impacto sobre las empresa con que más se relacionan, 100% de los trabajadores respondieron que “nunca” consideran esto (Ver tabla # 1). En la guía de observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1), en la pregunta No. 1 a), se constató que lo vínculos de los miembros de la entidad con las empresas no son sistemáticos, no existe una relación directa que permita una retroalimentación favorable en pos del bien del trabajo.

La directora expresó, en entrevista realizada: “El nivel de exigencia del entorno ha aumentado y la organización debe adecuarse a sus demandas para recuperar el equilibrio, el futuro de la organización depende del grado de perfeccionamiento que vayan adquiriendo los trabajadores, en su grado de compromiso con lo que hacen, es necesario trabajar más cohesionados aún, siempre propiciando el intercambio y la ayuda interna de la organización, y sus públicos externos”. (Anexo # 3).

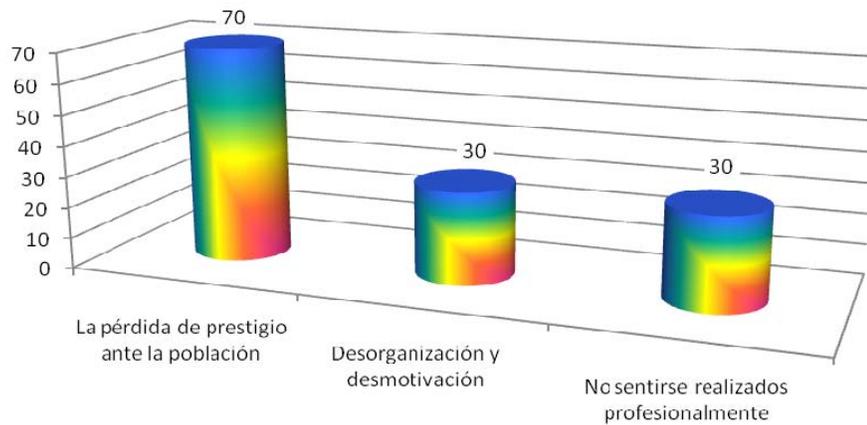
Por otra parte, se encuentran las concepciones sobre la manera de relacionarse con los públicos externos, es decir, con la población. En este sentido, al analizar la pregunta No. 1 del cuestionario (Anexo # 5), en el inciso referido a la población, se destaca que el 100 % encuestados opinan que al tomarse una decisión nunca se considera el criterio de la población. (Ver tabla # 1).

Desde el principio se ha inculcado la creencia de la necesidad de comprender que ellos, es decir, la población, son lo primero y para ellos se trabaja, sin embargo no se ha interiorizado la máxima. En el contexto se demuestra que se ha quedado solamente en palabras. Mediante la guía de observación de la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1), se obtuvo que en el Puesto de Dirección del Municipio no existe una persona u oficina que oriente a las personas cuando llegan al lugar en busca de respuestas o a plantear sus problemas; también se apreció que la atención que se les brinda a los que allí llegan en muchas ocasiones es incorrecta, le hablan a medias, con un tono de desagrado, dando a entender que les molesta la pregunta realizada y esto, por supuesto, no favorece en nada la imagen ni el prestigio del programa.

En cuanto a los vínculos con la comunidad, la directora comentó: es muy beneficioso que la organización tenga una imagen positiva ante la población o las personas, los trabajadores saben que una imagen visual bien definida permite que la entidad sea identificada fácilmente en el territorio, pero no lo asumen como un principio, de hecho no le dan importancia a eso". (Anexo # 3).

Al responder la pregunta No. 6 a) del cuestionario, (Anexo # 5), referente a las razones que más lo separan de su centro laboral, 70 encuestados aludieron a la "pérdida de prestigio ante la población", lo que demuestra que los trabajadores son conscientes que la imagen del programa se ha deslucido y debilitado por factores internos, propios de la organización y exclusivamente sus integrantes pueden recuperar esa imagen que desean. El resto, es decir, el 30% se refirieron a la desorganización, la desmotivación y no se sentirse realizados profesionalmente.

Gráfico 1. Razones que separan a los trabajadores de su centro laboral.



Fuente: Tabla # 2.

Para un adecuado posicionamiento ante el entorno y ante las personas para las cuales se trabaja es primordial la conducta de los trabajadores, no solamente durante la jornada de trabajo. Mediante la guía de observación a la actividad cotidiana de la organización en la pregunta No. 1 inciso g), j), se observó que una gran parte de los trabajadores sociales no se expresan correctamente, hablan en voz alta, con un léxico inapropiado y deteriorado; aunque poseen un uniforme muchos no lo usan y la ropa que a veces llevan no es la correcta, estos aspectos influyen de manera primordial en la imagen de la entidad, así como, en sus intenciones de posicionarse ante la población. (Anexo # 1).

Acercas de la *orientación en el tiempo y la utilización del espacio*, se puede decir que en el programa no existe un proyecto adecuado del tiempo, se atienden varios asuntos en un mismo espacio. En relación con la medida de tiempo para planificar las tareas, se concibe que sea necesario establecer un espacio temporal adecuado para darles cumplimiento, así como para dar fe de sus resultados.

En la guía de observación de la actividad cotidiana de la organización se comprobó con la pregunta No. 1 i) que no se hace un uso correcto de la jornada laboral (Anexo # 1), tanto en el Consejo Popular como en la dirección, en esta última se distraen conversando entre los propios compañeros y en la primera pues como no tiene nadie que los controle

durante todo el día realizan las actividades según sus prioridades, aunque vale aclarar que a partir de las nuevas transformaciones que están surgiendo en el programa se les exige a los trabajadores determinados documentos: plan de trabajo, diario de campo, caracterizaciones de cada caso, etc., que son la constancia de la realización correcta o no de su trabajo.

Entre los directivos no se percibe una fuerte proyección futura, no confían en que se mantendrá el programa, no se imaginan cual sea el futuro de la organización, pues en este año se han instaurados cambios que conllevan más control, exigencia, y perfeccionamiento algo que es totalmente nuevo para todos los integrantes de esta organización, principalmente para los trabajadores del Consejo Popular.

Referente a lo anterior la directora del municipio Lanyén Sánchez Rubert, opinó en entrevista realizada: “solo se logrará tener una proyección del futuro cuando que se hagan adaptaciones a los nuevos escenarios, cuando se cree la conciencia que se debe trabajar con responsabilidad, laboriosidad, sistematicidad y sentido de pertenencia, a pesar de las contingencias que se puedan presentar, también cuando nuestros dirigentes lo sientan así y se lo puedan trasmitir a los trabajadores”. (Anexo # 3).

Los trabajadores tampoco poseen una perspectiva del futuro de la organización, de su avance. Esto se comprobó a través del cuestionario con el completamiento de frases, donde, al referirse a la frase “en un futuro”, los intereses de los trabajadores fueron diferentes pero se centraron en cuestiones que nada tienen que ver con el futuro de la organización, sino con intereses personales, como, trabajar en otra profesión 10%, el 13% sentirme realizada profesionalmente, etc.; 50 trabajadores expresaron además como “su preocupación principal” la desorganización que existe, los cambios bruscos que en tan poco tiempo ha habido 40 %, que el programa desaparecerá 10%. (Anexo # 5).

La pregunta No. 14 a) del cuestionario (Anexo # 5), también es un indicador fehaciente que a la inmensa mayoría de los trabajadores del programa le es indiferente su organización y los problemas que esta presenta. A la opción de no me gusta respondieron 60, a la opción de me es

indiferente respondieron 15 y a la opción de me disgusta más de lo que me gusta respondieron 25.

Sin embargo, la primera graduación de trabajadores sociales constituye un fuerte punto de referencia a la hora de analizar el estado actual del programa en el municipio y de cómo debe ser el futuro de la organización, esto se evidenció en la entrevista a la trabajadora social fundadora Kairén Fernández Palmero quien expresa “la primera graduación amaba lo que hacían, les gustaba, se sentían comprometidos.” (Anexo # 4).

Gráfico 2. Satisfacción de los trabajadores por su organización.



Fuente: Tabla # 3.

Sobre la utilización del espacio, en este caso solo se va a hacer referencia en el estudio, a la dirección por las características anteriormente explicadas, específicamente en relación con el ambiente físico de la organización, se han establecido las creencias que para desempeñar un buen trabajo se necesitan los medios tecnológicos adecuados pues se cuentan con escasas computadoras y en condiciones no favorables, lo que trae consigo retraso de las actividades planificadas, además se comprobó, que en una sola PC trabajan más de cinco personas.

Es necesario una buena ambientación, esto beneficiará el ambiente de trabajo haciéndolo más placentero y confortable, una buena ornamentación favorece el desempeño laboral; los murales existen pero no se encuentran

actualizados y no existe la costumbre de su uso. No existen las nomenclaturas que identifiquen las diferentes áreas u oficinas. El estado del mobiliario es pésimo pues son muebles antiguos. La dirección se limpia todos los días pero los trabajadores no la cuidan, donde más se evidencia esta situación es en el baño, el cual tiene mal olor y los papeles se encuentran fuera del cesto.

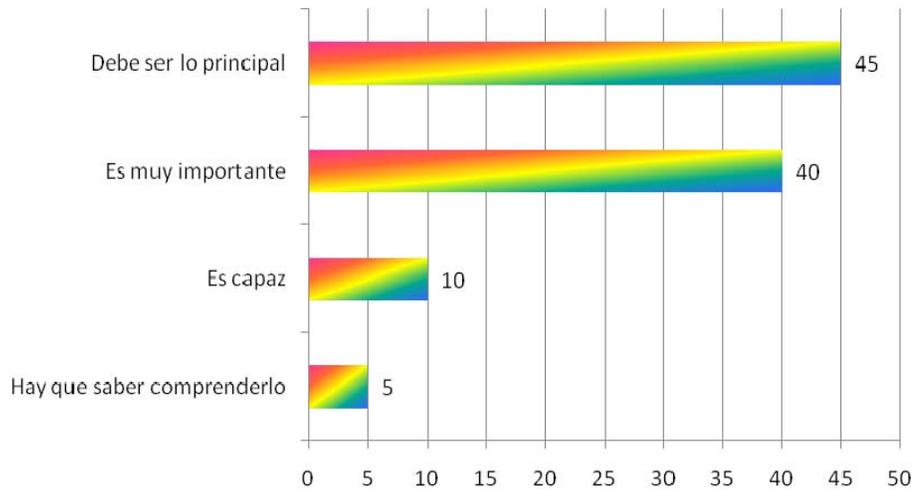
En cuanto al estado constructivo este es deplorable, incluso hay dictámenes de especialistas de la vivienda que alegan derrumbes en todo el local, la causa para estos derrumbes, puede ser una lluvia no muy fuerte y entonces ocurrir algo lamentable. En el transcurso de la investigación cuando se estaba realizando la guía de observación cayeron varios pedazos del techo al lado de los trabajadores que se encontraban en ese momento. Evidentemente esto también atenta contra la limpieza, la higiene, y el clima reinante en la entidad.

Respecto a la distribución geográfica de las oficinas no existe una concepción específica ni pensada ya que por las condiciones del local anteriormente citadas, las oficinas están una al lado de otra sin tener en cuenta la jerarquía. En espacios formales como reuniones, análisis, las relaciones son de respeto, se guarda distancia según el grado de jerarquía, sin embargo, en los espacios más informales, en la actividad cotidiana esto disminuye pues no existen distancias significativas entre los trabajadores al relacionarse unos con otros. Se valora como algo muy positivo el constante intercambio, así como el predominio de gestos fraternales, saludos joviales y palabras populares. Todo lo anterior respecto a la utilización del espacio físico se constató con la guía de observación a la actividad cotidiana de la organización en la pregunta No. 1 h). (Anexo #1).

En relación con la *percepción sobre el hombre*, la cual influye de manera significativa en la vida organizacional, se pudo deducir que para los miembros de la entidad el ser humano es esencialmente bueno y perfectible. Al referirse a este en la pregunta No. 15 en el completamiento de frases, la totalidad, es decir, los 100 encuestados lo consideró el recurso más importante y valioso para la organización de la siguiente forma: hay que

saber comprenderlo 5, es increíblemente capaz 10, es muy importante 40, debe ser lo principal en la organización 45.

Gráfico 3. Completamiento de frases, “el ser humano”.



Fuente: Tabla # 4.

Sobre la base de lo anterior se considera que es muy importante la estimulación por el deber cumplido, pero no es algo que se haga frecuentemente, la pregunta No. 8 del cuestionario en relación con los métodos de recompensa que más se utilizan los 100 encuestados, coincidieron que no existe ninguna recompensa o estimulación (Anexo # 5), por esta razón los empleados no sienten motivación para desempeñar su trabajo, sus dirigentes no los incentivan a cultivar el valor laboriosidad.

La directora del municipio Lanyén Sánchez Rubert, expresó en entrevista realizada: “predomina el principio de que el reconocimiento público delante de sus compañeros de trabajo y los propios resultados concretos en el trabajo son la principal fuente de motivación, pero es verdad que no se hace con frecuencia”. (Anexo # 3).

En relación con el ser humano hay que comprender otro principio fundamental en una organización: el sistema de sanciones. Debería ser un principio compartido por todos los directivos que las sanciones deben poseer un carácter educativo y no representar un castigo, sin embargo, en la pregunta No. 8 del cuestionario (Anexo # 5), en relación con los métodos de castigo que más se utiliza, en opinión de los 100 encuestados, la sanción

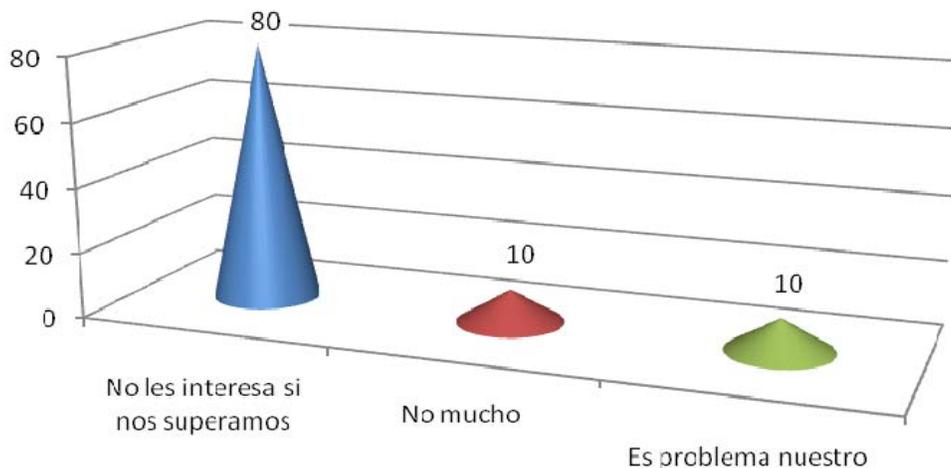
que mayormente aplican es el descuento salarial por uno o más meses, según ellos, las menos que utilizan son aquellas que hagan reflexionar sobre el error cometido y la necesidad de enmendarlo para que no vuelva a ocurrir, los empleados consideran que es muy importante convencer al sancionado, hacerle conciencia, sobre todo si se trata de la primera vez.

“Es necesario ser justos, la Revolución tiene que ganar hombres, no perderlos”, esto es una máxima que según la Funcionaria de Cuadro de la UJC Provincial y fundadora del programa Mayelín Martínez García, se debe seguir siempre para salvar lo mejor del hombre. (Anexo # 4).

En nuestra sociedad se les otorga un papel fundamental a la juventud. Existe la creencia de que las nuevas generaciones impulsan el desarrollo de los grupos, puesto que introducen nuevas concepciones que dinamizan los procesos de la entidad.

Por otro lado, la creencia de la superación del hombre no está muy extendida entre sus directivos, así lo afirmaron todos los encuestados en la pregunta No. 8 del cuestionario (Anexo # 5), al referirse al interés de los jefes por la superación de los trabajadores al expresar 80 encuestados que “no les interesa si nos superamos”, “no mucho” 10, “es problema nuestro” 10. No obstante, entre los trabajadores si está extendida esta creencia y se comprobó mediante el completamiento de frases cuando los 100 encuestados en diferentes opciones, hace alusión a las ansias de superación y de continuar sus estudios universitarios.

Gráfico 4. Interés de los directivos por la superación de los empleados.



Fuente: Tabla # 5.

La preocupación de los directivos por la superación de los trabajadores se concibe como una manera de atender al personal, y es un derecho del trabajador ampliar sus conocimientos pues en definitiva estos tributarán en beneficio de la perfección de su labor y le otorga una mejor condición humana.

No se destaca la creencia de que el trabajador no solo debe recibir orientaciones, sino que debe pensar al respecto y tomar sus propias decisiones, se trata de un principio que no se ha fortalecido. Los trabajadores afirman en la pregunta No. 15 del cuestionario (Anexo # 5), aplicado, que “solo los jefes toman las decisiones” (100%).

Cuando en una organización todos piensan esta avanza en conjunto, como un equipo, pero si solo piensa una persona se frena el desarrollo del equipo y la organización nada más avanza hasta donde razone esa persona. El planteamiento anterior evidencia que la confianza en el ser humano por parte de los directivos de esta organización no está como una creencia.

En general se piensa que los recursos humanos es lo más que hay que fortalecer en el programa en el municipio, este colectivo no se considera consagrado ni con un alto sentido de pertenencia.

Al hombre dirigente se le atribuyen características especiales, aunque en este colectivo no está presente la creencia de que el directivo es, ante todo, una persona que educa y forma políticamente. No se entiende que los jefes son los principales responsables de que los trabajadores conozcan su trabajo y se sientan motivados hacia este. Un buen jefe debe mantener motivados a sus subordinados.

Sobre la *naturaleza del trabajo* se puede decir que a la hora de referirse a esta actividad humana lo consideran como un mero medio de subsistencia y no como una actitud ante la vida, en la pregunta No. 6 del cuestionario (Anexo # 5), al exponer por orden de importancia las razones que más lo unen a su centro laboral 100 encuestados expresaron por el salario en primera opción, entre otras.

Al mismo tiempo la dirigente del municipio Lanyén Sánchez Rubert considera que: “la mayoría de los trabajadores del programa en el municipio no sienten una inclinación favorable hacia el trabajo porque no lo visualizan como una actividad enriquecedora, ni como fuente de satisfacciones”. (Anexo #3).

En todo tipo de labor debe haber una cuota de sacrificios personales que siempre representan una gran responsabilidad para cada persona, sin embargo, los miembros de esta organización no realizan sacrificio alguno pues consideran que su labor está menospreciada (50), el Programa ha perdido prestigio (50), en la pregunta No. 15 del cuestionario en el completamiento de frases en la opción de “nuestro Programa” se constató al coincidir lo 100 encuestados en lo anterior (Anexo # 5). O sea, no le dan valor a su trabajo.

La directora del municipio expresa en la entrevista realizada: “no se sienten identificados con su trabajo, y por ende no están dispuestos a llevar a cabo ningún tipo de sacrificios (...) hasta que no se logre que cada trabajador social le tenga amor a su trabajo no habrá responsabilidad, laboriosidad, sistematicidad, disciplina, motivación, y por supuesto que no se cumplirá con nuestros Preceptos Éticos”. (Anexo # 3).

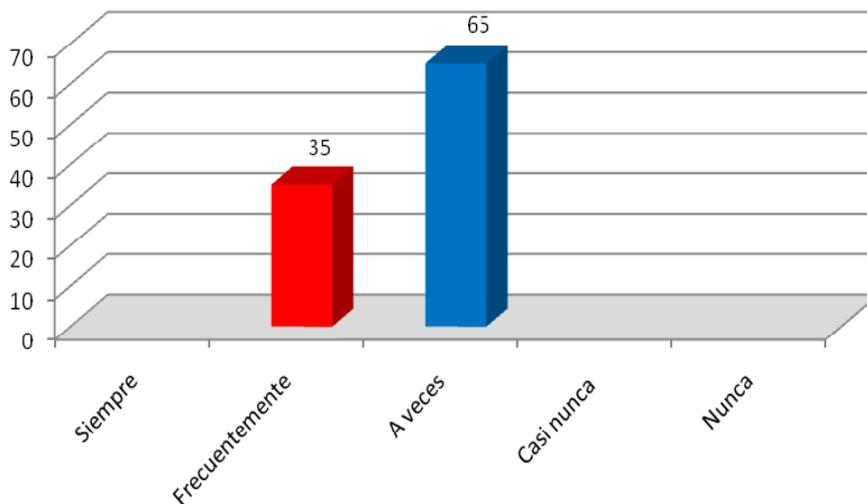
El trabajo educa, trae nobleza más allá de lo económico, aunque esto también es importante. El ser humano debe socializar su sabiduría y esto lo consigue mediante el trabajo. Algo significativo en torno a esta creencia es que para este colectivo el principio de entrega al trabajo no ha venido acompañado de otro como la estimulación, que incita, da ansias al empleado de trabajar más y mejor cada día. Pero no se trata solo de estimulación monetaria, aunque también aseguran que el trabajo es el modo de obtener los beneficios materiales necesarios para vivir, sino de estimulación moral y profesional. Lo expresado se vincula con la concepción de que al hombre es necesario atenderlo, estimularlo, abordada en la creencia percepción sobre el hombre.

Con respecto a la organización del trabajo existe la concepción, por parte de la directora, al responder en la entrevista: “la estructura organizativa se constituye para darle curso a la actividad fundamental de la organización y

para garantizar el uso correcto de los recursos, tanto humanos como materiales, aunque esta siempre no se cumple.” (Anexo # 3).

Existe la creencia que los trabajadores deben tener la información suficiente, el conocimiento necesario y la profesionalidad para el desempeño de las tareas, los sujetos deben contar con un adecuado nivel de información y conocer muy bien qué le corresponde hacer, cuáles son los objetivos de sus funciones. Los trabajadores expusieron, en la pregunta No. 9 del cuestionario (Anexo # 5), que “a veces” (65%), o frecuentemente (35%) reciben información sobre los acontecimientos de su centro laboral; en la pregunta siguiente, es decir, la No. 9 a), (12) encuestados coincidieron que las informaciones generalmente le llegan por “comentarios de sus compañeros” y (8) a través de los “matutinos”.

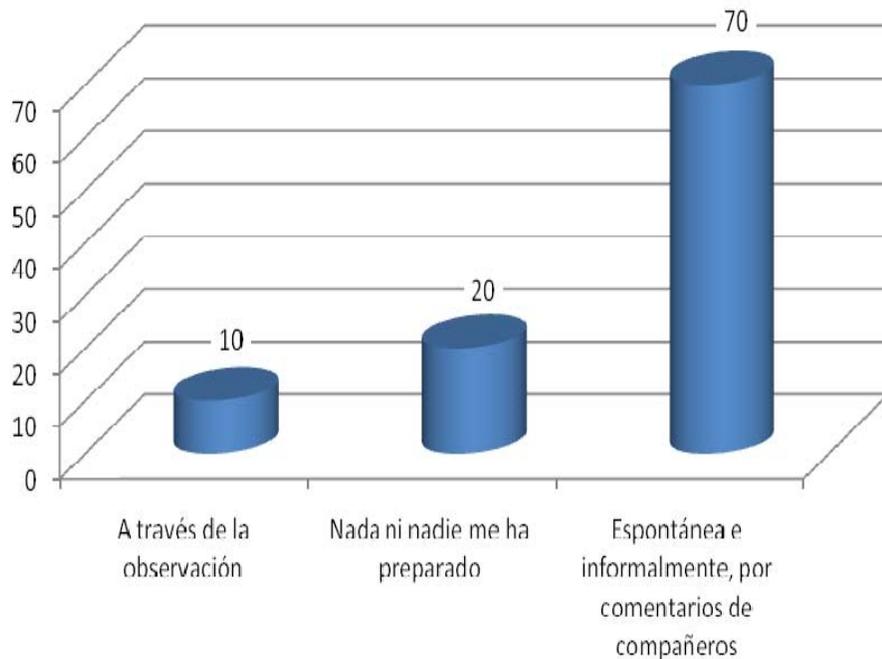
Gráfico 5. Entrega de información oportuna los trabajadores



Fuente: Tabla # 6.

En la pregunta No. 14 a) del cuestionario (Anexo # 5), relacionada con las vías a través de las cuales conoció las normas, principios, y estilos de trabajo los empleados refieren que las conocieron a través de la “observación” (10%), “espontánea o informalmente, por comentario de sus compañeros” (70%), “nada ni nadie me ha preparado” (20%).

Gráfico 6. Vías a través de las cuales se conocen las normas, principios y estilos de trabajo.

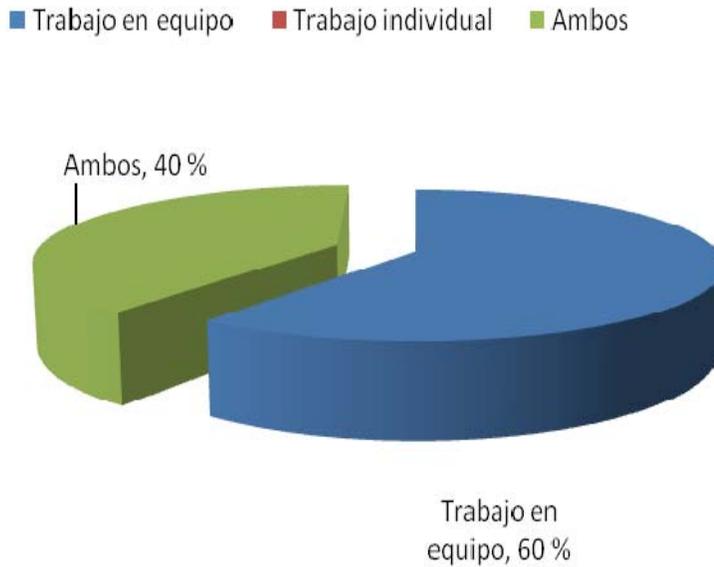


Fuente: Tabla #7.

Se deduce que los trabajadores sociales deben estar bien capacitados en la actividad que realizan, que conozcan cada detalle, porque además tienen que ayudar a las personas que necesitan de su colaboración.

Acerca de la organización del trabajo, en la pregunta No. 3 del cuestionario (Anexo #5) los trabajadores afirmaron que predomina el individual (100%) pero es importante señalar que (60%) consideran necesario combinarlo con el trabajo en equipo y (40%) creen que se deben combinar los dos estilos de trabajo, es decir, el individual y en equipo, pues se cree que ambos son útiles para obtener buenos resultados y para que las decisiones sean colegiadas entre todos.

Gráfico 7. Estilos de trabajo que se consideran útiles en la organización.



Fuente: Tabla # 8.

Las creencias acerca de la *naturaleza de las relaciones humanas* se encuentran muy vinculadas con la percepción que sobre el hombre existe en la organización. En el cuestionario en la pregunta No.15 (Anexo # 5), en la opción de “mis compañeros” los 100 encuestados expresaron que mantienen aceptables relaciones de trabajo, no así con las jefes pues (45), además de esto, agregaron que existe cierta distancia entre los jefes y los trabajadores.

Las relaciones interpersonales deben ser de mutuo respeto, de cooperación, transparentes y amables de manera que se pueda compartir las buenas y las malas situaciones.

Durante el período de la observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1) se pudo constatar que no todos los trabajadores tienen la educación de ofrecer una disculpa, de dar los buenos días o las buenas tardes, de ser solidarios con sus compañeros. Cuando reciben una llamada telefónica no son corteses, amables con sus interlocutores, emplean un tono intenso.

Es fundamental mantener las buenas relaciones entre los trabajadores para que prime un clima armónico y ello coadyuve a que el trabajo fluya satisfactoriamente. Según lo constatado por la investigadora a través de la

guía de observación de la actividad cotidiana de la organización (Anexo #1), no predomina un solo tipo de clima, sino que se manifiestan diferentes: autoritario, participativo, solidario, tenso o relajado, sin embargo nunca se observó competitividad. Para entender el porqué de los diferentes climas habría que hacer un estudio más profundo que implicaría investigar a cada trabajador a partir de las creencias propias, de su mundo subjetivo, y de sus valores personales pues esto influye decisivamente en el clima de cualquier organización.

Se considera que la buena comunicación genera un clima de trabajo positivo y estrecha los lazos afectivos y laborales entre los diferentes niveles, es imprescindible además para la resolución de conflictos. El flujo de comunicación formal que predomina en la organización es descendente, es decir, con los subordinados y el flujo de comunicación informal es horizontal, con los colegas, esto se comprobó con la aplicación de la guía de observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1).

Con respecto a las relaciones humanas hacia el interior de la organización no existe la creencia de que los grupos de trabajo deben ser, fundamentalmente, grupos donde predominen sentimientos profundos de amistad y cooperación. Por esta razón no se comparte la idea que los problemas se resuelvan internamente, mediante el intercambio entre los trabajadores y el directivo, quien no siempre está dispuesto a escuchar cualquier opinión y a ofrecer respuestas a las quejas e inquietudes.

“Para ser un dirigente de éxito hay que buscar buenas relaciones, hay que saber mantener el equipo unido”, según la directora del municipio en respuesta a la entrevista aplicada (Anexo # 3).

Se demuestra claramente que a través del desarrollo de la organización no se ha fomentado el principio de que se debe trabajar en equipo, con unidad. Tampoco es compartida la idea de que la calidad humana y profesional del colectivo es fundamental para atraer e integrar a los nuevos miembros.

3.2.1.2. Valores.

Al referirse a los valores, la trabajadora social fundadora, en entrevista aplicada (Anexo # 4), recuerda que cuando se formó este programa, entre

los trabajadores existía sentido de pertenencia, motivación, sacrificio, laboriosidad. Sin embargo, dada las circunstancias del momento también predominaba el temor de cómo iban a ser aceptados por la sociedad, debido a esto, lo primero que se plantearon sus directivos y los propios empleados fue trabajar duro y demostrarle a todos que esta nueva organización venía dispuesta a lograr cambios en el medio donde se desempeñaran.

Aunque no se realizó una declaración de valores, fue una intención promover todas aquellas cualidades que pudieran impulsar la nueva entidad. Al hacer referencia a los valores instaurados en los primeros tiempos, en la entrevista realizada a Kairén Fernández Palmero trabajadora social fundadora, afirma: "Hoy en día no se mantienen la mayoría de ellos y otros se han perdido por completo, asegura, que es necesario su rescate inmediato.

Los valores estratégicos de la organización se pudieron conocer, fundamentalmente, a partir del análisis documental. De acuerdo con este análisis, todos esos valores tienen la misma importancia para enfrentar las condiciones que impone el contexto donde se desarrolla esta labor y por las situación actual de nuestro país. El desarrollo de estos valores se asocia a la objetividad en la utilización del tiempo, el desempeño profesional, la toma de decisiones, la correcta circulación de la información sobre el trabajo, las necesidades internas y externas de la organización, los conflictos, la fidelidad a la Revolución, etc.

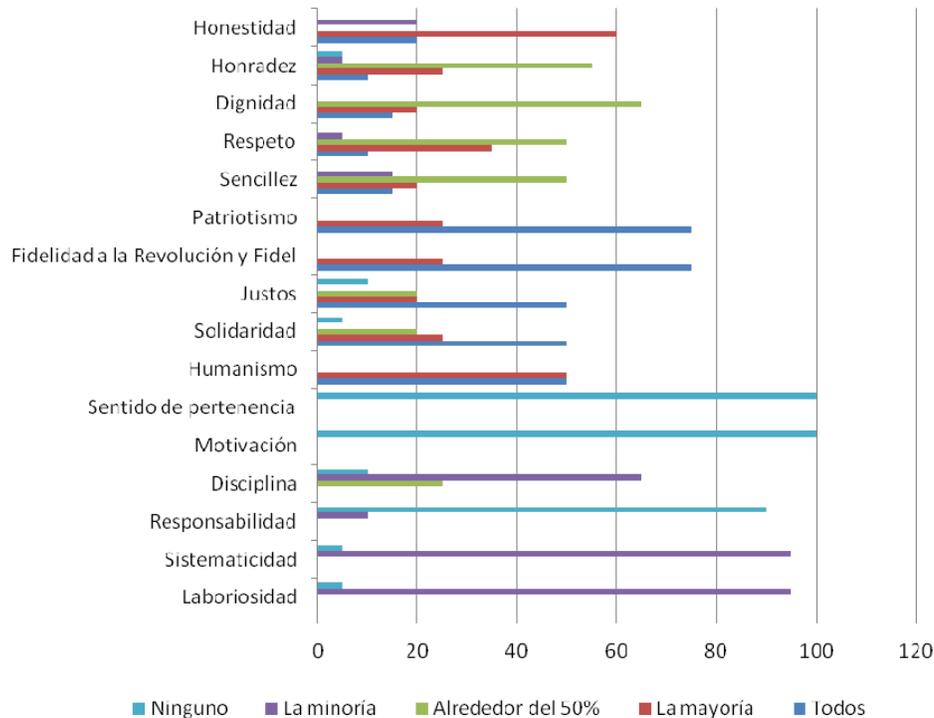
Entre los principios recogidos en el "Reglamento Orgánico y Funcional del Programa de Trabajadores Sociales" se refleja el control como un valor esencial para la formulación y el cumplimiento de la actividad laboral, así como para responder a las crecientes demandas externas.

En los "Preceptos Éticos" se recogen los valores necesarios que debe poseer cada trabajador para desarrollar eficientemente su trabajo y cumplir con los objetivos de la organización. "(...) los trabajadores sociales no los conocen a pesar de que se han discutido con ellos y se les ha explicado la necesidad de que los conozcan, incluso hay desconocimiento de los Documentos Rectores que sin ellos no pueden trabajar. Los valores que aparecen en los Preceptos Éticos no son asumidos como están expuestos

sino a la forma de ellos, no quiere decir que los incumplan todos pero si la mayoría”, afirma la dirigente principal del programa en el municipio en la entrevista realizada.

En la pregunta No. 5 del cuestionario (Anexo # 5) referente a cuántos miembros de su centro laboral consideran que poseen determinados valores, arrojó lo siguiente

Gráfico 8. Valores que poseen los miembros de la organización.



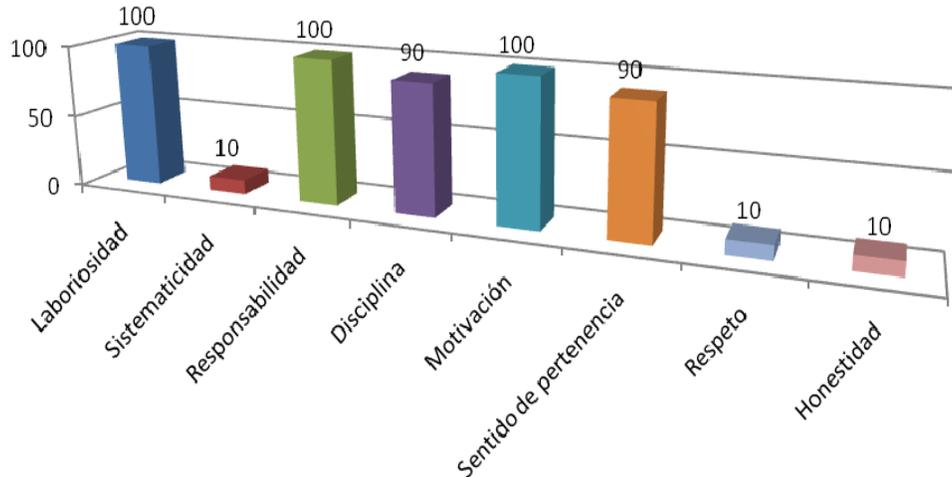
Fuente. Tabla # 9.

En opinión del la directora: “(...) todos los trabajadores, el cien por ciento, debieran poseer como valores principales la responsabilidad, respeto entre ellos mismos, a sus superiores, disciplina, sentido de pertenencia, motivación, sistematicidad en la labor que realizan, incluyendo por supuesto a los dirigentes”. (Anexo # 3)

La pregunta No. 7 del cuestionario (Anexo # 5), referente a los valores que ellos consideran deben compartir todos sus compañeros, (100%) coincidieron en la laboriosidad, responsabilidad, motivación, (90%) coincidieron en la disciplina y sentido de pertenencia, y el (10%) en la sistematicidad, respeto, honestidad. Estos valores son los que más

deprimidos están pero ellos son conscientes de esto y que además es necesario rescatarlos.

Gráfico 9. Valores que, según los trabajadores, deben compartir todos los miembros.



Fuente: Tabla # 9.

Es necesario destacar, que aunque en sus Preceptos Éticos no aparece la “disposición a cumplir tareas”, es algo que los entrevistados explicaron que se ha perdido. La trabajadora social fundadora alega: “Al comienzo esa cualidad era algo que caracterizaba con mucha fuerza a la organización, pero a medida que ha pasado el tiempo se ha disipado casi por completo. Primaba la responsabilidad, la laboriosidad, la motivación, a la par con la creatividad, el sentido de pertenencia tan grande que poseían, la sistematicidad, disciplina, eran muy unidos en lo que hacían”. (Anexo # 4).

Al preguntarle a la compañera citada anteriormente si consideraba que actualmente se poseían estos valores en los jóvenes explicó en la entrevista realizada: “(...) lo primero que no tienen los trabajadores sociales de hoy es amor al trabajo, pero ellos no son los únicos responsables lo, dirigentes también tienen su cuota de responsabilidad.”

En la pregunta No. 5 a) del cuestionario (Anexo # 5), los encuestados caracterizan al programa en el municipio con el valor humanismo, solidaridad, fidelidad a la Revolución y a Fidel (50%) y los otros (50%) no seleccionaron ninguna cualidad de las propuestas por el cuestionario.

La fidelidad a la Revolución y a Fidel, incluye el compromiso político que tienen los trabajadores con las tareas asignadas por la dirección del país, siempre que esta ha orientado una actividad sus miembros no han tenido repararos en su cumplimiento cabalmente, muestra de ello lo son las tarea del Combustible, la Revolución Energética, el estudio a la Población Infantil, etc. A partir de lo anterior puede comprobarse que el Programa en el municipio es consecuente con el proyecto socialista cubano que se ha propuesto a lo largo de estos años, la dirección de la organización desde su fundación ha trabajado por fortalecer este principio entre los trabajadores de la entidad.

Según lo redactado en los Preceptos Éticos, se concibe que los trabajadores deben inspirar respeto y confianza entre sus compañeros y hacia las personas para quienes trabajan; ser críticos y autocríticos, manejar la información relativa a los asuntos dela organización de manera objetiva y veraz, todo esto se vincula con la honestidad.

La disciplina, dentro de los planteamientos de los Preceptos Éticos está relacionada con el respeto, el orden, la asistencia, la puntualidad, el aprovechamiento de la jornada laboral y el cumplimiento de lo establecido legalmente, por lo que se deduce que al conquistar nuevamente este valor todos los demás se acatarán como corresponde.

Partiendo de la idea socialista de la propiedad social, la cual promueve el compromiso de todos lo trabajadores y el pueblo sobre los bienes materiales, para esta organización sería crucial que sus integrantes desarrollen un fuerte sentido de pertenencia, pues no lo poseen y es uno de los que más consideran se ha debilitado, y les permita entregarse sin reservas a lo que hacen, igualmente avalará la defensa de lo beneficios obtenidos, el esfuerzo por seguir adelante, por continuar superándose y por la calidad de la labor.

La honestidad es una cualidad considerada fundamental entre los trabajadores de la entidad, es uno de los valores que no se ha debilitado con tanta fuerza como otros. Actualmente en las reuniones de la UJC y el Sindicato este es un tema permanente, se constató con la guía de observación a reuniones. (Anexo # 2).

Hay que hacer mención que, según los encuestados en la pregunta No. 5 a) del cuestionario, los valores humanismo, solidaridad, fieles a la Revolución y a Fidel, patriotismo son valores compartidos en la entidad y constituyen una fortaleza de la organización. (Anexo # 5).

En la entrevista a la directora (Anexo # 3) salió a relucir las fortalezas y debilidades actuales de la organización, en la primera destacó la capacidad organizativa que se está logrando en el programa, todo está escrito, regulado, legislado, cada quien ya tiene sus funciones y objetivos de trabajo y como debilidad señaló el escaso o casi nulo sentido de pertenencia de los trabajadores, la laboriosidad, responsabilidad, motivación.

Al preguntarle a la directora como avizora el futuro de la organización declaró: “Muy mal si seguimos al paso que vamos, se hace urgente rescatar muchos valores que se han debilitado y otros que se han perdido, para así poder lograr mejorar la situación y el comportamiento de los trabajadores. Hasta la fecha el programa no tenía nada estipulado, nada regulado el trabajador estuvo mucho tiempo haciendo las cosas empíricamente y ahora al estar todo reglamentado se sienten presionados, se agobian y no saben como hacer las cosas”. (Anexo # 3).

Contar con un colectivo de trabajadores sociales donde predominen valores como la honestidad, la laboriosidad, la responsabilidad, la disciplina, el sentido de pertenencia, la motivación, la sistematicidad, convertirían a esta entidad en una fortaleza de la sociedad en general.

3.2.1.3. Comportamientos.

Los comportamientos que reflejan los *vínculos con el entorno social y medio ambiental*, ha tenido algunas variaciones a lo largo de la historia de la organización. En los primeros años predominaba una actitud creativa, motivada, se buscaba el desarrollo de la misma a corto plazo. A través de los informes anuales de la entidad, salió a relucir que se trataba de tomar la iniciativa para hacer avanzar a la organización. Sin embargo, según afirmó la trabajadora social fundadora en entrevista realizada (Anexo # 4), “este comportamiento se ha modificado, hoy no son tan conservadores como lo fueron en un primer momento, a pesar que actualmente el país exige que

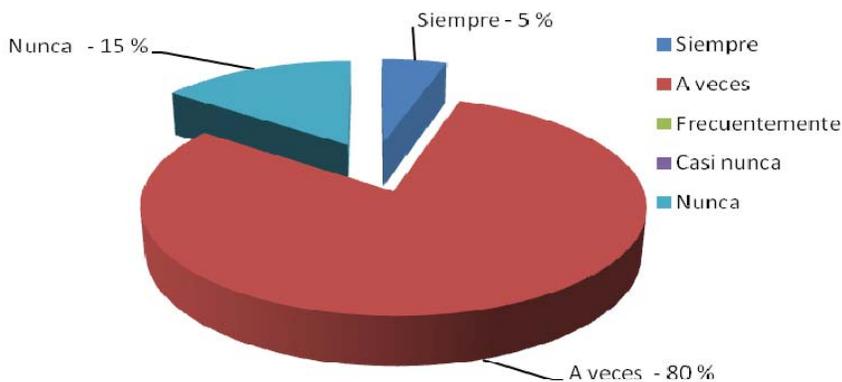
se cumplan estrictamente los objetos sociales sin desviarse a desarrollar actividades que se encuentren fuera de estos. La coyuntura actual es diferente, los comportamientos no persiguen “salvar” a la entidad, como cuando se fundó”.

Al asumir la posición anterior se han debilitado mucho las relaciones con la población y con las empresas con las que interactúan. En los balances anuales de la entidad consultados por la investigadora, sus directivos han manifestado su inconformidad con el hecho de que el Programa no haya logrado una unión interna de trabajo en aras de cumplir con sus objetivos propuestos anualmente.

A través de la observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1), se constató que en el transcurso de la semana los directivos se mantienen asistiendo e impartiendo reuniones, mas la asistencia por parte de los trabajadores cuando son convocados a estas no siempre se comporta de manera favorable. Se denotan llegadas tardes, inasistencias injustificadas, demoras innecesarias para el comienzo de la reunión, entradas y salidas constantes que entorpecen el desarrollo de la misma.

Los encuestados, expresaron en al pregunta No. 1 del cuestionario aplicado (Anexo # 5), que a la hora de tomar decisiones medulares “a veces” (80%), “nunca” (15%), y “siempre” (5%) tienen en cuenta el posible impacto sobre los trabajadores. (Ver tabla # 1 y gráfico # 10).

Gráfico 10: Impacto sobre los trabajadores por decisiones medulares en la organización.



Fuente: Tabla # 1.

El rol que desempeña el Programa en el Municipio ante el resto de las entidades, determina que no se manifiestan vínculos estrechos, que se observaron, por ejemplo, en determinadas reuniones, que pudo participar la investigadora, donde no asisten especialistas de las empresas con las que mantienen relación; cada directivo tiene establecido reuniones y mecanismos de trabajo con sus subordinados pero estos no funcionan de manera estratégica, algunas veces por los trabajadores y otras por los propios directivos, esto se evidenció con la guía de observación a reuniones (Anexo # 2).

Entre los trabajadores existen buenas relaciones interpersonales al igual que entre ellos y los dirigentes, aunque con estos últimos se nota cierta distancia. Se dirigen entre sí con confianza, pero con respeto, comparten los problemas personales, se saludan amigablemente, intercambian de manera amable y en algunos casos mostrando amistad, aunque no se niega la actitud de algunos que intentan romper esta dinámica debido a su forma de comportarse. Lo anterior se manifestó con la guía de observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1).

La situación constructiva de la Dirección Municipal, observada durante la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1), determina que la reparación del local sea tomado en cuenta urgentemente, se destaca el deterioro que esta presenta lo que no favorece para nada su imagen visual. Nunca se ha ubicado el nombre de la organización o el logotipo en la parte de afuera, que permita sea identificada y reconocida rápidamente en el entorno local, así como por los que transitan por la calle Céspedes o por aquellos que la buscan. Los trabajadores del terreno, como ya fue explicado con anterioridad, no tienen una oficina o local, se reúnen lugares aledaños en el Consejo Popular donde laboran.

Mientras se aplicó la guía de observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 5), se verificó que las relaciones con la población siempre han tendido a ser de respeto, sin embargo en los últimos tiempos se han caracterizado por la inestabilidad, debido también a los cambios mencionados en indicadores anteriores.

Las personas se acercan a los trabajadores sociales buscando mayormente ayuda a gestiones materiales, las cuales ellos no tienen respuesta pues en todos sus Documentos Rectores aparece plasmado que el “trabajador social no proporciona nada material, sino que ayuda, guía, muestra las posibles soluciones para que las personas por propia voluntad tomen decisiones, actúa como puente para aquellos que no saben que camino tomar pues este conoce los canales pertinentes para cada asunto”,

En relación con *la capacidad de respuesta ante las demandas internas y externas*, los comportamientos de los trabajadores han demostrado cierta lentitud aunque no se puede negar que en muchos casos no depende únicamente de decisiones de la entidad sino que competen a otras organizaciones, tampoco se puede ser absolutos en este sentido pues muchas demandas han sido respondidas con agilidad.

Se han destacado en la colaboración con proyectos de la Agricultura Urbana, por ejemplo, participan una vez por semana en los organopónicos aportando sus esfuerzos en pos del mejoramiento de estos, lo cual se constató en la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1).

De manera general, se trata de responder con la mayor brevedad posible a las demandas de la Dirección Provincial y Nacional. A través de la observación a reuniones (Anexo # 2), se constató que las tareas asignadas por las instancias superiores son priorizadas aunque no siempre pueden ser culminadas y entregadas en el tiempo establecido. Actualmente, a pesar de las dificultades por las que atraviesan, trabajan por mantener la agilidad ante las demandas, pero aún así las tareas son muy demoradas y en algunos casos olvidadas.

En la actualidad la entidad investigada se encuentra abocada en la depuración de aquellos trabajadores que han entorpecido el desarrollo de la organización y han manchado la imagen del programa, tal trabajo no ha representado un esfuerzo personal por los directivos pues estos ya tenían identificados estas personas.

No en todos los trabajadores existe la disposición de apoyar las tareas de urgencia que demande la organización, un ejemplo incuestionable fue que la investigadora estuvo presente en la entrega de trabajo, se pudo

comprobar que una parte considerable no poseía la información completa y otros no la habían culminado, a su vez los empleados alegaron que “disponemos de muy poco tiempo para estas tareas de choque y cada vez somos menos en el municipio”.

En concordancia con *la distribución y ambientación de los espacios físicos*, se observó en la guía de observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1), que los directivos de menor rango están situados cercanos a sus superiores, en algunos casos, compartiendo el mismo espacio, las oficinas está próximas y los trabajadores pueden acceder fácilmente a los jefes.

La mayoría de las áreas de trabajo no poseen casi ninguna ambientación aunque hay algunas que tienen un poco más. Se distribuye en un solo piso, pues vale aclarar que anteriormente era una vivienda y está diseñada con tales fines, cuenta con 6 oficinas, 4 espaciosas y 2 pequeñas una de estas es la de la directora que está al final también tiene sala, saleta (esta funciona como parqueo de las bicicletas de los trabajadores y de todos los que llegan allí, lo que desluce la imagen del lugar) y un patio interior. No en todas las oficinas se aprecia limpieza y orden en el entorno de trabajo.

Las oficinas permanecen abiertas todo el tiempo y el pasillo es el espacio donde las personas dialogan acerca de temas personales, es muy común encontrar a los trabajadores fuera de sus áreas laborales y conversando dentro de las oficinas de temas que no siempre son de trabajo.

Por otro lado se corroboró que no existe señalización alguna de los espacios u oficinas como tampoco existe una recepcionista que oriente a las personas que llegan y las guíe sobre lo que vienen buscando. La sala que funciona como lugar de espera solo tiene un sillón y un sofá medio roto para que las personas puedan esperar, es útil explicar que las personas que van allí no tienen la educación de esperar su turno, se adentran en las oficinas sin pedir permiso e interrumpiendo bruscamente.

En las paredes se exponen murales y carteles, etc. Los murales se encuentran en cada oficina, pero estos no se actualizan sistemáticamente,

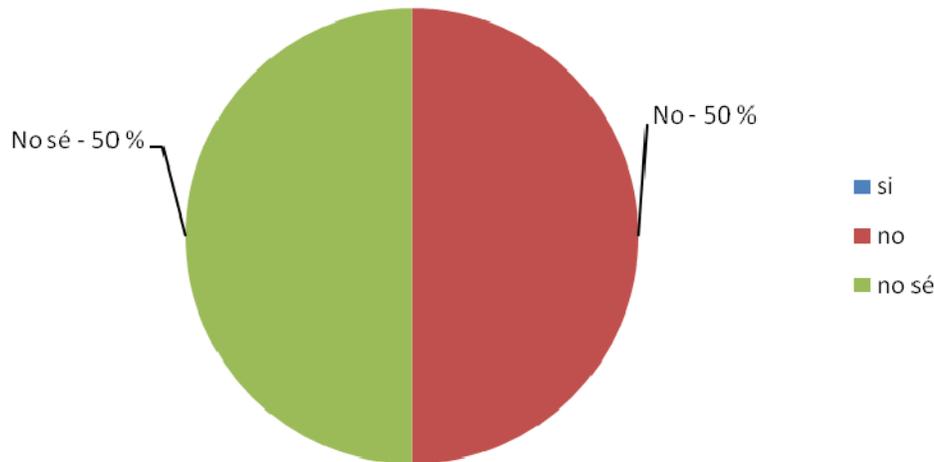
en el caso de los carteles algunos no tienen que ver con el programa en sí, los propios de la entidad se encuentran generalmente en la oficina de la directora, en este espacio además se encuentran los Preceptos Éticos del programa. En el caso de la sala que es la primera imagen que tienen los que allí concurren no tiene ambientación ninguna y da un aspecto de desolación y desorganización.

Otro comportamiento significativo vinculado con el ambiente físico de la entidad es la decoración que se realiza para fechas señaladas, siempre acorde con la celebración. Al respecto se debe comentar que esta decoración realizada no se reorganiza y limpia con prontitud si no que su duración se alarga sin motivo.

La manera en que se comporta la atención al personal se evidencia, en primer lugar, en las irrisorias condiciones de trabajo. Los empleados no cuentan con el equipamiento tecnológico indispensable para desempeñar sus funciones. Todos coinciden que las condiciones fueron favorables los primeros años, y que el cambio ha sido notable en todos los aspectos, lo que evidencia que no existe mucha preocupación por los recursos humanos. Vale aclarar a los lectores que todo lo referido a la distribución y ambientación de los espacios físicos se constató con la guía de observación a la actividad cotidiana de la organización aplicada.(Anexo #1).

El interés por el personal no es algo que caracteriza a los directivos de esta entidad, no se esfuerzan por atender a los trabajadores para que las dificultades no continúen afectando la estabilidad laboral. En este sentido no compensan a los trabajadores, por ejemplo, en la preparación de actividades por fechas señaladas, estas actividades son muy aisladas y con poca promoción, se comprobó en el cuestionario aplicado (Anexo # 5), en la pregunta 13 al responder el 50% de los encuestados que “no” y el 50% “no sé”.

Gráfico 11: Preparación de actividades para los trabajadores.



Fuente: Tabla # 10.

De manera general, los encuestados en la pregunta No. 2 del cuestionario (Anexo # 5), tendieron a caracterizar la atención al trabajador entre, “regular” (5%), “mala” (20%), “muy mala” (75%) (Ver Tabla # 2 y Gráfico # 2). Entre las principales razones aducidas para ejemplificar la mala atención, se destacaron la preocupación que no existe por los problemas de los empleados, tanto personales como laborales, y las malas condiciones de trabajo.

En cuanto a los comportamientos relacionados con las acciones de recompensas y castigos, la directora explica en la entrevista (Anexo # 3), “han habido muchos sancionados con diferentes tipos de sanción, desde la separación definitiva de la organización hasta una amonestación pública, que es la menos que se aplica”. Por su parte los trabajadores opinan en el cuestionario en la pregunta No. 8 (Anexo # 5), que la sanción que más le gusta a los jefes es el descuento salarial (100%). En la observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1), se verificó que ante situaciones de esta índole, al aplicar cualquier tipo de sanción no proceden con discreción.

Por su parte la directora refiere (Anexo # 3), “se realizan debates que hagan reflexionar al sancionado, pero cuando hay que aplicarla se estudian las causas del hecho, se analiza la trayectoria laboral de la persona y se rigen por lo establecido legalmente”.

En relación con las recompensas, a diferencia de lo sucedido con las sanciones, los encuestados afirmaron que nunca se realizan acciones de recompensas (100%). Durante el período de observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1), este tipo de comportamiento no fue sistemático sino más bien aislado.

Solamente se pudo comprobar en un matutino con motivo de un reconocimiento enviado de la Dirección Nacional a una trabajadora internacionalista, y en con motivo del aniversario del programa donde se dio a conocer a los trabajadores destacados, cumplidores y vanguardias. Se tomaron solo unos minutos para dar a conocer, a modo de noticia, la selección en los dos casos.

Respecto a los comportamientos que manifiestan la organización del trabajo, en el cuestionario en la pregunta No. 3 (Anexo # 5), los 100 encuestados destacaron que se utiliza el trabajo individual.

A través de la observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1), se confirmó que no pueden usar las nuevas tecnologías, es otro comportamiento que se destaca a la hora de organizar y realizar las diversas funciones, pues carecen de ellas y las que tienen están en mal estado. En la actividad laboral diaria no se manifiesta competencias entre los trabajadores.

En cuanto a la organización laboral, otro comportamiento que se manifiesta es la adecuación de la estructura organizativa a las nuevas exigencias que tiene el programa. Recientemente se crearon diferentes direcciones que sí poseen una organización en función del trabajo que se realiza, la Dirección de Trabajo Social, Grupos de Trabajo Social (que son la estructura base del programa), Dirección de Formación y Desarrollo, la Dirección de Políticas y Servicios, Dirección de Recursos Humanos y Organización, Dirección de Economía y Administración, y Dirección de Actividades Productivas, cada dirección posee diferentes áreas de trabajo, oficinas, funciones y nivel de subordinación correspondiente. El programa se estructura en forma vertical con una dirección nacional, direcciones provinciales y municipales.

Las modificaciones a la estructura han contribuido a definir la función de cada cual, sus objetivos, y de manera conceptual han delineado los canales a través de los cuales debe fluir la comunicación formal. El funcionamiento de la estructura organizacional todavía no ha podido ser percibido en la planificación y distribución del trabajo de la entidad investigada.

Cada trabajador realiza su plan de trabajo y su propia planificación, al igual que los directivos, pero se comprobó mediante la observación a la actividad cotidiana de la organización, que no obstante a todo en muchas ocasiones las eventualidades y la poca laboriosidad de los trabajadores impiden cumplir con lo planificado, ya que no se percibe un uso adecuado de la jornada laboral.

Relacionados con los comportamientos referidos a la utilización de la información los trabajadores afirmaron en la pregunta No. 9 del cuestionario (Anexo # 5), que “a veces” (65%), y (35%) frecuentemente respondieron que reciben la información oportuna para el desempeño de sus funciones.(Ver tabla # 6 y gráfico # 5 respectivamente).

Los trabajadores no tienen acceso a un sitio web donde puedan encontrar informaciones necesarias para sus tareas, tampoco existe un intercambio constante entre los especialistas y los trabajadores por adquirir información, y por ende no cuentan con los conocimientos necesarios para la realización del trabajo. A demás se debe comentar que el manejo de la información es un comportamiento que incluye la aplicación de los conocimientos a las tareas.

Acercas de cómo se comporta la toma de decisiones, fue posible comprobar, a través de la observación a reuniones (Anexo # 2), que las decisiones de trabajo se discuten entre los directivos, en los consejos de dirección. Estos consejos de dirección se organizan con anterioridad: se establece un orden del día que no siempre es entregado con anterioridad, este la mayoría de las veces es elaborado a mano o los participantes tienen que reproducirlo ellos mismos, pues no se cuenta con una impresora para esto. En determinadas ocasiones se invitan a trabajadores que

comparten responsabilidades con el tema a tratar, pero no es algo frecuente.

El clima que se percibe durante estos espacios es tenso, se promueve la confrontación de ideas, aunque no respetan la palabra dada a sus compañeros, en ocasiones no respetan las opiniones, hablan en voz alta, gesticulan constantemente con las manos, no utilizan con frecuencia los términos formales pues abundan las frases populares lo cual contribuye a mantener el nivel de tensión e incluso a aumentarlo.

Vale comentar que también existen manifestaciones de indicadores de la comunicación no verbal como: la posición del cuerpo, no se sientan correctamente, encorvados; la expresión del rostro es evidente cuando no está de acuerdo con algo, hacen muecas, gestos que denotan inconformidad; la posición de los brazos es desordenada; la posición de la cabeza no es la habitual, no es erecta sino echada para atrás o para un lado; las miradas, se aprecian perdidas, fuera de la actividad que está realizando, mostrando desinterés. Hay que esclarecer que estas manifestaciones no ocurren siempre pero si son bastante comunes.

En estos consejos de dirección se discuten los problemas a resolver y se toman los acuerdos para trabajar en función de ellos, pero no se avanza inagotablemente para resolverlos, en ocasiones se quedan en papeles.

En la observación a la actividad diaria de la organización (Anexo # 1) se observó que no es frecuente la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, fundamentalmente en lo relacionado con las decisiones de la entidad en general.

Los espacios de discusión para todo el colectivo son pocos, así como también para plantear inquietudes laborales y problemas personales. No existe un espacio donde se promueva la posibilidad de confrontar ideas en colectivo para llegar a soluciones que favorezcan el trabajo de la organización.

Tocante a lo referido al *modo en que se establecen las relaciones entre los trabajadores*, se puede decir que en todas las áreas salta a la vista el ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo, acercamiento que es más notorio entre los miembros de una misma dirección; se

pudieron constatar gestos de familiaridad como visitas a las diferentes áreas o locales, es común los mensajes de contenido recreativo y se socializan con facilidad, estos comportamientos además son expresión de cómo se utiliza el espacio social dentro de la entidad.

No siempre se apreció, a través de la observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1), buenas normas de conducta, a veces no piden permiso para entrar a una oficina, para interrumpir una conversación, son bastante frecuentes los rumores entre los empleados, aspecto este que degrada en gran medida las relaciones entre los trabajadores, pues favorece el clima de tensión.

Por otro lado durante las pocas actividades programadas con motivo de fechas conmemorativas no se percibe mucho entusiasmo ni disposición a participar, y los que asisten a estas conforman sus grupos independientes de los demás, grupos infranqueables en muchos casos, que no permiten la socialización de todos los empleados, comprobado esto con la guía de observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1).

Entre las conductas que menos favorecen el desarrollo de la actividad laboral, las más resaltadas, a través de la observación a la actividad cotidiana de la organización (Anexo # 1), son la poca cooperación entre ellos mismos, todos trabajan individual y nos les interesa ayudar a sus compañeros, lo cual confirma una vez más que no se perciben como colectivo durante la interacción cotidiana sino como entes aislados unos de otros, este clima se refuerza con la escasa celebración de actividades informales, las cuales fortalecen las buenas relaciones entre los empleados y entre empleados y directivos.

“Cuando se presentan conflictos entre trabajadores o entre estos y los directivos, la mayoría de los presentes se mantienen al margen como si esto no les perturbara, como si fuesen parte de esto, y por supuesto afecta internamente a la organización, pues los dirigentes principalmente no saben hacerle frente a lo mal hecho”, palabras de la directora del programa en el municipio (Anexo # 3).

La directora afirmó (Anexo # 3): “algo que ha debilitado las buenas relaciones entre directivos y trabajadores es que cuando se acercan a la

dirección a plantear cualquier tipo de problema o preocupación no siempre es bien recibido o a veces es el trabajador quien viene de forma incorrecta”.

El comportamiento de los directivos de una empresa establece normas y valores que se enraízan en sus subordinados, teniendo en cuenta que los directivos son líderes ante todo y son un patrón de conducta a seguir por sus trabajadores.

3.3. Rasgos que caracterizan la cultura organizacional del Programa de Trabajadores Sociales en Sancti Spíritus.

La coherencia que se establece entre los componentes culturales que funcionan actualmente en el Programa de Trabajadores Sociales del municipio espiritano, fue determinada a partir de analizar la correspondencia de cada creencia con los comportamientos que se vinculan a ella, y con el conjunto de valores de la entidad.

Respecto a los vínculos con el entorno ya se explicó que no son estrechos, no tienen un contacto diario, que les permita establecer mecanismos de trabajo. Esto debe ser coherente con los comportamientos a través de los cuales se establecen las relaciones con la Dirección Provincial, con las empresas, la población, la comunidad y la sociedad en general.

Se demuestra que no existe correspondencia entre las concepciones acerca de los vínculos con los públicos externos y los comportamientos que se manifiestan en la práctica. Es necesario que las relaciones del programa con la instancia superior, con la población y la comunidad sean fuertes pues realmente no lo son, no existe una constante comunicación, no constan mecanismos de retroalimentación con el entorno, se desarrollan múltiples tareas pero no con la calidad requerida.

La anterior relación entre creencias y comportamiento es mediada por alguno de los valores que más se han debilitado en la entidad. Tal es el caso de la laboriosidad, sentido de pertenencia, sistematicidad, responsabilidad, motivación, disciplina.

Dentro de los vínculos con el entorno, los establecidos con la población se han caracterizado, en los últimos años, por la inestabilidad, ello contradice la creencia de que ellos y la sociedad en general son lo primero. Esto tiene

correspondencia con el hecho de que el valor estratégico laboriosidad, el cual es afín con esta idea, hoy no se manifieste en la práctica.

Se comprobó que los trabajadores están conscientes que la imagen de su organización ha sido empañada por determinadas conductas de los empleados, en idéntico sentido ha sido afectado el prestigio del programa. A su vez se observó que no hacen nada por recuperar la imagen perdida tanto los directivos como los empleados, lo cual resulta incoherente con el valor sentido de pertenencia, que no ha podido ser fortalecido en la organización. La ausencia de esta creencia limita la puesta en práctica de comportamientos encaminados al rescate de esta creencia tan importante para el buen desempeño del programa en el municipio.

En cuanto a las creencias referidas a la orientación en el tiempo y la utilización del espacio, es posible decir que no hay una utilización correcta del tiempo, se atienden varios asuntos en un mismo espacio temporal pero no se culminan con la calidad requerida, lo que evidencia que no existe una planificación adecuada de las tareas. Estas concepciones están de acuerdo con los comportamientos que evidencian la inadecuada capacidad de la respuesta de la organización ante las demandas internas y externas.

La idea de que se ocupan de varias tareas en un mismo espacio temporal, ha determinado que en la mayoría de los casos no se responda en tiempo a las numerosas necesidades que la organización, la comunidad y los organismos superiores demandan.

Existe colaboración con la Batalla de Ideas, la ayuda prestada a la sociedad ante desastres naturales, son comportamientos que reflejan la presencia de valores como el compromiso político y social que tiene el Programa con el proyecto socialista de nuestro país. Igualmente la eficiencia y la profesionalidad son valores que aunque no están declarados en sus Preceptos Éticos, actualmente deben adecuarse a la entidad pues su búsqueda puede influir en los resultados de trabajo.

Por otro lado al no ajustarse a la estructura organizativa del programa, demuestran que no tienen una proyección futurista, aspecto que prevalece en la entidad, principalmente en los trabajadores. Sin embargo, aunque los comportamientos de los empleados en su actividad laboral también son

coherentes con esta concepción de futuro, sus creencias al respecto están basadas en indicadores del estatus que tuvo la organización en el pasado, lo cual puede ser muy favorable para los comportamientos que requiere la construcción del porvenir.

En relación con la utilización del espacio físico, la mayoría de los comportamientos se corresponden con las creencias que existen en la entidad. Se cree que es necesaria una adecuada distribución de los locales y el equipamiento tecnológico que facilite el desempeño laboral y contribuya a la continua superación de sus miembros, ya que en la actualidad no cuentan con ninguno de los dos. Lo mismo ocurre con la limpieza en la dirección municipal, aunque se limpie todos los días no coexiste entre el colectivo y los trabajadores sociales que asisten diariamente allí el sentido de cuidar para que se mantenga la estricta higiene.

El comportamiento que no resulta coherente con la creencia referida a la utilización del espacio físico es el de la ambientación de los locales, en la dirección del municipio. Existen algunos daños como, la falta de pintura, de muebles, las filtraciones, la caída constante de repello de las paredes y del techo, que no se corresponden con la concepción de que debe existir una buena ambientación, creencia compartida por todos los trabajadores. No obstante, no predomina la conservación y cuidado por los trabajadores, a pesar de los inconvenientes materiales, es un comportamiento muy coherente la ausencia del sentido de pertenencia, uno de los valores más débiles en la organización.

Las creencias que sobre la utilización del espacio social predomina en la entidad, tiene bastante similitud con el sistema de valores de esta, y se ratifican muy bien en muchos comportamientos. La concepción de que entre jefes y subordinados la distancia varía de acuerdo a los escenarios, es posible constatarla en la cotidianidad. Durante las actividades formales las posiciones denotan mejor las jerarquías que en la actividad laboral diaria o en lo espacio más informales. Entre los trabajadores se puede comprobar con facilidad, a través de los comportamientos, la creencia de que las distancias no deben ser significativas. La cercanía de uno con otros en la mayoría de los espacios es evidente.

La percepción que sobre el hombre existe en el programa se constata con los comportamientos referidos a la atención al personal y a las acciones de recompensas y castigos. La creencia de que el hombre es bueno y perfectible y que merece estimulación y superación, no se comprueba en las buenas condiciones de trabajo ofrecidas a los trabajadores, ni en el esmero en la preparación de actividades festivas y conmemorativas, como tampoco, en la actitud de preocupación y ayuda ante los problemas de los empleados por parte de los directivos. Esto explica que valores como el humanismo y la solidaridad, aunque están presentes, necesitan estar más arraigados en el colectivo.

Por otra parte la escasa preparación de cursos de capacitación que logren motivar al trabajador y el buen uso que con estos se aplique a la entidad, es otro comportamiento que evidencia que las creencias sobre el ser humano no comparte este colectivo. Influye en esto que no disponen de un aula o local propio para estos fines. Ello también guarda correspondencia con la profesionalidad, cualidad que no se ha instaurado entre el personal y con la realización profesional, otro valor muy resaltado por los miembros y muy coherente con este tipo de comportamiento, que si bien es uno de los valores que más fortaleza debe tener, no predomina en la entidad.

El comportamiento referido a la atención que se brinda al personal es coherente con las creencias que sobre el ser humano existen en la organización. Se trata de la pobre capacidad de respuesta a la hora de resolver problemas internos y determina que tampoco se responde adecuadamente a las demandas externas, el valor agilidad en la capacidad de respuesta, aunque no está declarado como principal dentro de la organización, se pudo comprobar durante la investigación que es necesario fortalecerlo.

Las acciones de recompensa y castigo también guardan estrecha correspondencia con las creencias sobre el ser humano. Los llamados de atención no se caracterizan, generalmente, por la discreción y la reflexión, lo cual no es muy coherente con el principio de que los trabajadores merecen respeto y dignidad.

Al abordar las creencias que existen en el programa de trabajadores sociales del municipio espirituario, se explicaba que respecto al trabajo no predominaba, en primer lugar, el principio de que no lo tienen como un sentido de vida, ni como una actividad enriquecedora, lo tienen como una obligación y meramente por lo económico, es decir, el salario. A pesar de ser un colectivo de jóvenes no demuestran ansias de trabajar ya que expusieron en su mayoría que no se sienten útiles.

La armónica relación que no existe entre la mayoría de las creencias que acerca de la actividad laboral predominan en la entidad y los comportamientos relacionados con estas, no se encuentran mediadas por los valores estratégicos de la organización, que en la actualidad no funcionan. Tal es el caso de la laboriosidad, responsabilidad, disciplina, sistematicidad, motivación. No se ha promovido la concepción de que el trabajo debe ser estimulado, aunque no existan estímulos materiales.

Sobre la organización del trabajo, la creencia de que se debe adecuar a la estructura organizativa y la creencia de que es necesario combinar el trabajo individual con el colectivo, no se corresponden con los comportamientos manifiestos. La estructura de la organización ha sido modificada en los últimos tiempos buscando la coherencia, fundamentalmente, con los valores laboriosidad, responsabilidad, sistematicidad, en el trabajo, así como también la motivación y la profesionalidad de sus personal.

En cuanto al estilo de trabajo, se comprobó, que se manifiesta el trabajo individual, lo cual demuestra que existen grandes incoherencias entre lo que se cree y lo que funciona. Los trabajadores reconocen que lo ideal sería combinar los dos estilos de trabajo, el individual con el colectivo, pero en la práctica no se comporta así.

Respecto a la utilización de la información es necesario señalar que la cantidad que se maneja no es coherente con la creencia de que el trabajo requiere conocimiento y es una actividad de constante superación. Los trabajadores opinan que no poseen suficiente información sobre los acontecimientos relevantes de la entidad, lo cual los afecta directamente, ya

que es objeto de su trabajo. Esto es coherente con algunos valores presentes en sus miembros como el sentido de pertenencia y la unidad.

La manera en la que se manifiesta la toma de decisiones en la actividad laboral guarda relación con las creencias que sobre la naturaleza del trabajo existen y no guarda ninguna con la de que el ser humano es capaz. Las decisiones están solo en mano de los directivos y no se colegian con todos para que se puedan ofrecer diversos puntos de vista. Todo ello se vincula muy bien con la falta de responsabilidad y sentido de pertenencia.

En la organización de trabajadores sociales, las creencias en torno a las relaciones humanas, las cuales establecen que debe existir respeto, compañerismo y amabilidad se corresponden con el constante intercambio y comunicación que se manifiesta entre los trabajadores y entre los directivos más inmediatos, con los directivos de más jerarquía y los empleados se comprobó cierta distancia. Esta correspondencia entre creencias y comportamientos demuestra que les falta arraigar más en la organización valores como la cooperación, la solidaridad entre ellos, que se vean y trabajen como un equipo.

En general no predomina un ambiente positivo: las decisiones de trabajo no se colegian; no se utilizan constantemente las normas de conducta, sobre toda la caballerosidad; las relaciones de cooperación y solidaridad en el trabajo no son frecuentes; se constata fácilmente que las relaciones entre jefes y subordinados no son muy fluidas, lo cual ratifica que no conocen la creencia de que las dificultades deben enfrentarse dentro de las direcciones, con ayuda del colectivo, implicando a todos sus miembros, sembrando el amor por su labor.

Si el colectivo de trabajadores sociales del municipio espirituano adquiere la capacidad de acción y de cambio ante las nuevas circunstancias, es posible considerarla un comportamiento desarrollado por el colectivo y este proceso favorecerá el movimiento evolutivo de la cultura del grupo.

Entre creencias, valores y comportamientos se establecen relaciones de interinfluencia a través de los cuales se expresa la cultura y la modificación de uno de ellos influye en los otros.

Cultura Organizacional



Conclusiones



Conclusiones.

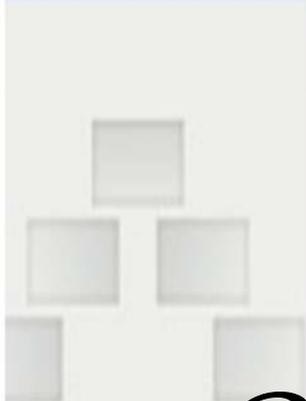
- Las teorías más recientes de la Comunicación Organizacional, han situado al fenómeno cultural en el centro de los procesos de las entidades. En Cuba este tipo de estudios tienen un incipiente desarrollo, y han sido impulsados desde distintos perfiles científicos. Todas estas investigaciones han contribuido a la base teórica de la presente investigación.

- A partir las técnicas y métodos aplicados se realizó el diagnóstico del estado actual de los componentes de la Cultura Organizacional y se pudo comprobar que dentro de las principales problemáticas está que los directivos del Programa de Trabajadores Sociales en Sancti Spíritus no poseen un dominio teórico acerca de la cultura organizacional, tanto dirigentes como trabajadores no mostraron interés en el estudio de esta temática y en su incorporación al trabajo cotidiano, lo que evidencia la ausencia de espíritu de superación, la institución no posee una dirección, departamento o responsable de comunicación, aspecto este que ha dificultado la realización de investigaciones culturales que partiendo de estas pesquisas se encamine a potenciar el desarrollo organizacional.

- Se logró identificar las creencias, valores y comportamientos fundamentales que conforman la cultura organizacional del Programa de Trabajadores Sociales en el municipio espirituano, a partir de un sistema de categorías elaboradas sobre la base de la integración de criterios de autores cubanos y extranjeros. Al identificar estos componentes se pudo conocer que:
 - la cultura de la entidad se distingue por la integración político-social, no así, el espíritu de trabajo y la atención al hombre, tampoco por el predominio de valores ético-morales como la laboriosidad, responsabilidad, sistematicidad, motivación, sentido de pertenencia etc.
 - no se caracteriza por relaciones coherentes entre sus componentes.

- se detectaron incongruencias que se deben, fundamentalmente, a la aparición de comportamientos que no se corresponden con las creencias y valores establecidos en la organización.
- en general no existe coherencia entre la cultura organizacional constatada en la cotidianeidad y la cultura deseada expresada por sus miembros.
- la responsabilidad, la laboriosidad, la sinergia en el trabajo con las empresas, la disciplina, la agilidad en la capacidad de respuesta, la sistematicidad, la motivación, el sentido de pertenencia, son los valores de la cultura deseada menos fortalecidos, y por ende más debilitados en la realidad organizacional; a tenor con las exigencias del contexto, deben alcanzar mayores niveles de desarrollo.
- según el paradigma cultural, se deben asumir nuevos comportamientos, vinculados sobre todo con estos valores, ello ha influido también en las creencias, donde se han comenzado a proyectar algunos cambios significativos que afectan considerablemente al desarrollo de la organización y a sus miembros.

Cultura Organizacional



Recomendaciones

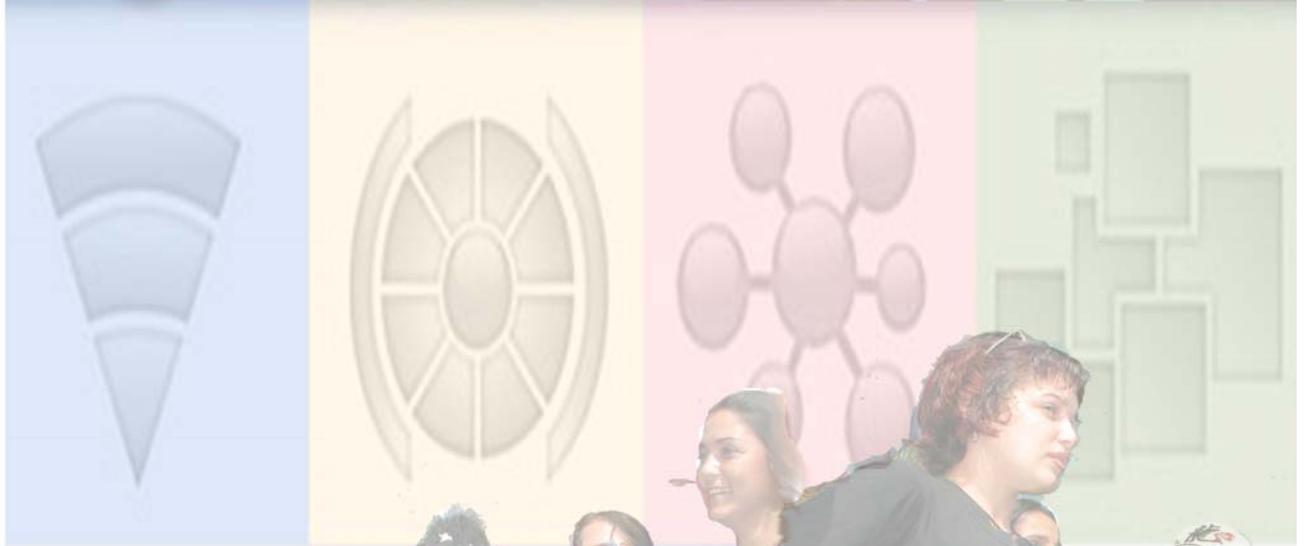


Recomendaciones.

- Fomentar las investigaciones de cultura desde la disciplina científica Comunicación Organizacional, de manera que se pueda conformar un cuerpo teórico-metodológico que permita el estudio de los rasgos culturales de las entidades, y con ello su utilización en la gestión de comunicación de las organizaciones.

- Divulgar los resultados de la presente investigación en el colectivo de la Programa de Trabajadores Sociales del municipio espirituano, a través de talleres que propicien la reflexión entre directivos y trabajadores en torno a esta información, para que la puedan aplicar en su vida laboral.

Cultura Organizacional



Bibliografía



Bibliografía.

1. Abbagnano, Nicola. 1996. Diccionario de Filosofía. Edición Revolucionaria, La Habana.
2. 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.
3. _____. 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.
4. Alonso Alonso, Margarita e Hilda Ma. Saladrigas Medina. 2002. Para investigar en Comunicación Social. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana.
5. Bartoli, Annie. Comunicación y organización.1992. Ed. Paidós, Barcelona.
6. Casales Fernández, Julio César (compilador). 2005. Conocimientos básicos de Psicología Social. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, La Habana.
7. 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.
8. Cruz Cordero, Teresa. 2001. Indicaciones Metodológicas para el estudio de la cultura organizacional en la empresa de refrigeración del MINAL [disquete]. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana, Centro de Estudios de la Economía Cubana.
9. Díaz Llorca, Carlos. (acceso 27/01/2006) ¿Cómo utilizar los valores en la dirección? [en línea]. <http://www.uh.cu/centros/ceted/boletin4.html>.
10. Fernández Collado, Carlos.1997. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México.
11. Hernández Medero, Nubia. 2005. Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.

12. Jablin, Putnam, Roberts y Porter. 1998. Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective. Ed. Sage, California.
13. López Viera, Luis. 2003. Comunicación social. Selección de textos. Ed. Félix Varela. La Habana.
14. Lucas Marín, Antonio. 1997. La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Ed. Colección Bosch Comunicación. Barcelona.
15. Martín Martín, Fernando. 1996. Comunicación en empresas e instituciones. Ed. Universidad de Salamanca.
16. Martín Serrano, Manuel y Piñuel Raigada, José Luis, 1982. Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia (2da. Ed.). Ed. Pablo de la Torriente Brau. La Habana.
17. Marx, Carlos y Engels, Federico. La ideología alemana. Ed. R, La Habana.
18. Meza, Adriana. y Carballeda González, Patricia. 2003. Comercialización Estratégica en el campo de Comunicación y Relaciones. México.
19. Pérez Betancourt, Armando y Díaz Lorca, Carlos. 1999. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento. Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
20. Pérez García, Antonio. De identidades y organizaciones. 1998. Revista Prisma # 10, p. 12. Montevideo. Uruguay.
21. Ruiz Olabuenaga, José I. y María Antonia Ispizua. 1989. La descodificación de la vida cotidiana. Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao.
22. Saladrigas Medina, Hilda Ma. 2005. Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-epistemológico de la investigación de la Comunicación Organizacional. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
23. Schein, Edgar H. 2002. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. (s.e, s.l).
24. Trelles Rodríguez, Irene. 2002. Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de la comunicación en organizaciones.

Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación.
Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.

25. _____. 2004. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Ed. Félix Varela. La Habana.

26. Vidal Valdés, José Ramón, 2000. Representación social y recepción. Un estudio en tres comunidades habaneras. Tesis doctoral. La Laguna. España.

27. Villafañe, Justo. 1999. La gestión profesional de la Imagen Corporativa. Ediciones Pirámide S.A., Madrid.

28. _____.1993. Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones Pirámide S.A., Madrid.

Anexos.

Anexo 1. Guía de Observación a la actividad cotidiana de la organización.

Investigador: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

- 1) Comportamientos de los miembros en cuanto a:
 - a) vínculos con la Dirección Municipal y las demás empresas con las que interactúa a diario
 - b) trato que se les ofrece a las personas o la población que asisten a la Dirección Municipal
 - c) existencia de una persona u oficina que oriente a las personas cuando llegan al lugar
 - d) atención a los trabajadores por parte de los directivos
 - e) acciones de recompensas y sanciones
 - f) organización del trabajo
 1. en equipo
 2. individual
 3. ambos tipos de organización
 - g) características del lenguaje escrito y hablado
 1. claridad de los mensajes
 2. uso del lenguaje técnico
 4. uso y pertinencia de murales
 - h) espacios físicos
 1. distribución geográfica de las diferentes direcciones
 2. ambientación y decoración
 3. equipamiento de las diferentes áreas
 4. existencia de nomenclaturas que identifiquen las diferentes áreas u oficinas
 5. limpieza y mantenimiento del local
 6. estado del mobiliario
 7. estado constructivo
 - i) orientación en el tiempo
 - uso adecuado de la jornada laboral
 - j) uso del vestuario

1. uso el uniforme
 2. uso adecuado del otro tipo de vestuario
- 2) Clima que predomina en el Programa:
- a) autoritario o participativo
 - b) solidario o competitivo
 - c) tenso o relajado
- 3) Tipos de relaciones que predominan entre:
- a) subordinados
 1. formales
 2. informales
 3. de confianza
 4. con distancia
 - b) subordinados y jefes
 1. formales
 2. informales
 3. de confianza
 4. con distancia
- 4) Desempeño de los líderes:
- a) temas sistemáticamente tratados
 - b) actitud ante los problemas
 - c) consideración de criterios culturales para decidir recompensas y sanciones
 - d) consideración de criterios culturales para decidir la promoción
- 5) Comportamiento de la comunicación interna (en la organización):
- a) nivel de información de los miembros
 1. utilización de la información en la toma de decisiones
 2. autonomía en las decisiones
 - b) tipos de mensajes que predominan
 1. de tarea
 2. de mantenimiento
 3. de contenido humano
 - c) flujos de comunicación que predominan (formal e informal)
 1. ascendente
 2. descendente
 3. horizontal
 - d) canales de comunicación predominantes

1. directos
 - cara a cara (observar la manifestación de indicadores de comunicación no verbal)
2. indirectos
 - intranet
 - telefonema
 - murales
 - otros

e) presencia de retroalimentación

6) Tipos de actividades cotidianas que predominan:

a) de formación y superación

b) formales

1. reuniones
2. asambleas
3. 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:

a) asistencia a las actividades

b) intervención o protagonismo en las actividades

8) Contenido cultural que predomina en las actividades:

a) referencias a creencias

b) referencias a valores

c) comportamientos significativos manifiestos

9) Historia organizacional:

a) existencia de un documento escrito que recoja la historia de la organización

b) conocimiento y mención de héroes o personajes históricos

c) referencias a mitos o leyendas de la organización.

Anexo 2. Guía de Observación a reuniones.

Investigador: _____

Lugar: _____

Tipo de reunión: _____

Fecha: _____

- 1) Presencia de orden del día
 - a) si se entregó con anterioridad

 - b) si se respeta

- 2) Desarrollo de la reunión
 - a) si se comienza puntualmente a la hora prevista

 - b) cantidad de personas presentes
 1. cantidad de personas previstas
 2. cantidad de jefes
 3. cantidad de subordinados

 - c) duración de la reunión
 1. demoras innecesarias

 - d) promedio de participaciones
 1. participaciones de jefes
 2. participaciones de subordinados

 - e) duración de las intervenciones (como promedio)
 1. intervenciones de jefes
 2. intervenciones de subordinados

 - f) ¿quién inicia la comunicación mayoritariamente?
 1. jefes
 2. subordinados

 - g) ¿participan siempre los mismos?

 - h) ¿participan todos?

 - i) ¿alguno no participa nunca?
 1. cuántos
 2. quién
 - jefes
 - subordinados

 - j) Clima reinante
 1. autoritario
 2. participativo

3. respetuoso
4. tenso
5. relajado

k) respeto a la palabra dada

l) respeto por las opiniones diferentes

m) estimulación del diálogo

n) temáticas sistemáticamente analizadas

1. de tarea
2. de mantenimiento
3. de contenido humano
4. otras

ñ) manifestación de indicadores de comunicación no verbal

1. posición del cuerpo
2. posición de la cabeza
3. expresión del rostro
4. miradas
5. posición de los brazos
6. otras

o) Utilidad de la reunión

1. se discuten los problemas a resolver
2. se toman acuerdos para trabajar en función de los problemas
3. si se precisan o no los acuerdos tomados en la reunión anterior
4. se precisa responsabilidad respecto a los acuerdos
5. se discuten y consideran aspectos culturales. ¿Cuáles?

3. Verificar los siguientes errores que pueden cometerse

a) llegadas tardes y salidas antes de tiempo

b) entradas y salidas constantes

c) falta de atención

d) no se llega a las decisiones necesarias

Anexo 3. Guía de entrevista para directivos.

Estamos realizando un estudio sobre la cultura organizacional en el Programa de Trabajadores Sociales del municipio espiritano y quisiéramos contar con su opinión, la cual resultará de gran importancia. Le agradecemos mucho su colaboración.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Fecha: _____

1) ¿Considera Ud. que la estructura organizativa actual que posee el Programa en el municipio está en consonancia con la función que desempeña?

2) De acuerdo con esta estructura pudiera precisar su misión y visión. ¿Los trabajadores las conocen?

3) Entre los objetivos organizacionales y los objetivos e intereses de los trabajadores debe existir una correspondencia, ¿según su experiencia considera que esta correspondencia existe o difiere en los trabajadores?

4) A partir de la labor que estos jóvenes realizan, sus resultados y sus comportamientos valora que se sienten identificados y satisfechos con la trabajo que realizan?

5) ¿Cuáles son las actividades de contenido laboral o no, planificadas habitualmente por la Dirección Municipal de Trabajo Social? ¿Qué objetivos persiguen y quiénes participan en ella?

6) El Código de Ética del Programa establece determinados preceptos que rigen el accionar diario de los Trabajadores Sociales, de acuerdo con este documento, ¿cree Ud. que todos los Trabajadores Sociales asumen estos preceptos éticos?

7) ¿Qué valores considera deben poseer los jóvenes que hoy se desempeñen en esta labor tan humana y sensible?

8) ¿Cómo son las relaciones humanas entre trabajadores, y entre jefes y trabajadores? ¿Cómo considera que debieran ser?

9) ¿Cuáles son los criterios que consideran para llevar a cabo las recompensas y sanciones? ¿Existe algún sistema de estimulación o emulación?

10) La información en una organización circula de varias formas y por diferentes vías. ¿Cómo circula la información en el Programa de Trabajadores Sociales en el municipio, a través de qué canales?

11) ¿Cómo valora el nivel de información que tienen los miembros del Programa en el municipio espirituano respecto a los temas propios de cada área en las que trabajan?

12) Los trabajadores tienen diferentes espacios para dar a conocer sus quejas y sugerencias, ¿qué espacios tienen los trabajadores del Programa en el municipio para expresar sus criterios?

13) ¿Se ofrece respuesta a estos planteamientos? ¿Quiénes hacen llegar estas respuestas y mediante qué vías?

14) Cuando se presentan conflictos entre trabajadores, y entre directivos y trabajadores, ¿cómo los enfrentan, qué papel desempeñan los líderes?

15) ¿A su juicio cuáles son las fortalezas que más han influido en el desarrollo del Programa de Trabajo Social en el municipio y cuáles las debilidades que más han entorpecido este desarrollo?

16) ¿Cómo avizora el futuro de la organización en el municipio espirituano?

Anexo 4. Guía de entrevista para fundadores.

Estamos realizando un estudio sobre la cultura organizacional en el Programa de Trabajadores Sociales en el municipio espirituano y quisiéramos contar con sus opiniones, las cuales resultarán de gran importancia. Le agradecemos mucho su colaboración.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Fecha: _____

1) En la primera captación de trabajadores sociales, ¿qué requisitos debían cumplir estos jóvenes para formar parte del programa?

2) Según tengo entendido Ud. jugó un papel importante en esta primera etapa de formación de los trabajadores sociales, ¿pudiera abordarme cómo fueron los inicios y que proyecciones de trabajo tenían en ese momento?

3) ¿Considera que esas proyecciones de trabajo han sido modificadas con el desarrollo propio de la organización de forma positiva?

4) ¿Qué principios y valores predominaban en los primeros trabajadores sociales?

5) ¿Hoy en día se mantienen alguno de estos valores y principios

6) ¿Cuáles Ud. cree que se han debilitado y son necesarios rescatar?

7) ¿Existe alguna diferencia en los principios y valores que debe tener un miembro de la Dirección Municipal y un trabajador del terreno?

Anexo 5. Cuestionario

Estamos realizando un estudio sobre aspectos culturales del programa de Trabajadores Sociales en el municipio Sancti Spíritus. Sus criterios son muy importantes para su culminación exitosa, por lo cual le solicitamos que responda el siguiente cuestionario. No es necesario que ponga su nombre, solo algunos datos generales. Muchas gracias por su colaboración.

- 1) Valore en que medida la dirección donde Ud. Trabaja considera los siguientes aspectos a la hora de tomar decisiones. Marque con una cruz (X).

	Nunca	A veces	Siempre
-Circunstancias objetivas y subjetivas por las que atraviesa el programa en el municipio	_____	_____	_____
-Posible impacto sobre los trabajadores	_____	_____	_____
-Posible impacto sobre las empresas con que más se relacionan	_____	_____	_____
-Criterios de los trabajadores de la Dirección Municipal.	_____	_____	_____
-Criterios de la Dirección Provincial	_____	_____	_____
-Criterios de la población	_____	_____	_____

- 2) Valore cómo se comporta la atención a los trabajadores en el Programa de su municipio.

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

- 3) ¿Qué estilo de trabajo predomina en su centro laboral?

Trabajo en equipo Trabajo individual Ambos

- 3.a) ¿Cuál Ud. considera más útil?: Trabajo en equipo Trabajo individual
 Ambos

- 4) ¿Si tuviera la posibilidad de elegir ahora su centro de trabajo, elegiría ser Trabajador Social?

Sí No sé No

5) ¿Cuántos miembros de su centro laboral Ud. considera que poseen las siguientes cualidades?

	Todos	La mayoría	Alrededor del 50%	La minoría	Ninguno
-Laboriosidad	___	___	___	___	___
-Dignidad	___	___	___	___	___
-Patriotismo	___	___	___	___	___
-Honestidad	___	___	___	___	___
-Humanismo	___	___	___	___	___
-Responsabilidad	___	___	___	___	___
-Disciplina	___	___	___	___	___
-Solidaridad	___	___	___	___	___
-Sistematicidad	___	___	___	___	___
-Honradez	___	___	___	___	___
-Justicia	___	___	___	___	___
-Sentido de pertenencia	___	___	___	___	___
-Sencillez	___	___	___	___	___
-Fidelidad a la Revolución y a Fidel	___	___	___	___	___
-Respeto	___	___	___	___	___
-Motivación	___	___	___	___	___

5).a) De las anteriores cualidades seleccione aquellas que según Ud. mejor caractericen al:

Programa en el Municipio: _____

6) Mencione por orden de importancia las tres razones que más lo unen a su centro de trabajo.

6).a) Mencione las razones que más lo separan de su centro laboral.

7) Mencione las cualidades o características positivas que de acuerdo con su criterio debieran compartir la mayoría de sus compañeros.

8) De su Jefe Inmediato Superior diga:

- Temas más comunes en su comunicación con los subordinados:

- Métodos de recompensa y castigo que más utiliza:

- Criterios que considera para seleccionar posibles cuadros de dirección:

- Interés por la superación de los trabajadores:

9) ¿Los trabajadores reciben información oportuna sobre los acontecimientos significativos de su centro laboral?

Siempre Frecuentemente A veces Casi nunca Nunca

9).a) Enuncie las vías a través de las cuales le llega la información habitualmente.

Matutinos Murales Teléfono Reuniones Por comentario de sus compañeros

10) Teniendo en cuenta que un rito es: "un acto que se repite de manera invariable, una costumbre reconocida y compartida por los miembros de un grupo".

¿Conoce Ud. si existe algún rito en su centro laboral?

Sí No No sé

En caso de ser positiva su respuesta, mencione los ritos que conozca. _____

11) Teniendo en cuenta que una ceremonia es: "un acto solemne que se celebra de acuerdo a determinadas normas en momentos señalados".

¿Conoce Ud. alguna ceremonia que se celebre, o que se haya celebrado, en su centro laboral? Sí No No sé

En caso de ser positiva su respuesta, mencione las ceremonias que conozca que se hayan celebrado en su centro.

12) Mencione las actividades planificadas habitualmente por su centro de trabajo, de contenido laboral o no, en las que Ud. participa.

13) ¿Conoce si se realizan actividades informales (no planificadas oficialmente)? Sí No No sé

13).a) En caso de ser positiva su respuesta, mencione las actividades informales que conozca.

14) Señale las vías a través de las cuales Ud. conoció las normas, principios y estilos de su trabajo.

a través de un curso o seminario

a través de los jefes

___ a través de la observación
___ nada ni nadie me ha preparado
___ espontánea e informalmente, por comentarios de compañeros
___ otra ¿Cuál? _____

14) ¿Le gusta su actual centro de trabajo?

___ me gusta mucho
___ me es indiferente
___ me gusta más de lo que me disgusta
___ no me gusta
___ no puedo decir
___ me disgusta más de lo que me gusta

15) Complete las siguientes frases con la primera idea que ellas le sugieran.

-en un futuro _____
- mis compañeros _____
- el ser humano _____
- en mi grupo de trabajo _____
- en mi centro de trabajo _____
- yo confío _____
- para mí es importante _____
- el trabajo _____
- mi preocupación principal _____
- deseo _____
- mi mayor problema laboral _____
- me alegra mucho _____
-nuestro Programa _____
- las personas que me dirigen _____
- como trabajador yo _____
- en mi centro laboral yo participo _____
- las decisiones sobre el trabajo _____
-la Dirección Municipal _____

16) Datos generales:

Edad: ___ de 19 a 23 ___ 24 a 28 ___ 29 a 33 ___ más de 33

Tipo de labor que realiza: ___ dirigente ___ trabajador

Años de trabajo en el Programa en el Municipio de Sancti Spíritus:

___ Menos de 1 año ___ de 1 a 3 años ___ de 3 a 6 años ___ de 6 a 10 años

Anexo 6. Análisis de documentos.

- Preceptos éticos del programa de Trabajadores Sociales.
- Reglamento Disciplinario.
- Reglamento de Control Interno.
- Reglamento Orgánico y Funcional del Programa de Trabajadores Sociales.
- Informes de reuniones anuales de la organización.

Tablas.**Tabla 1. Aspectos tomados en cuenta por la dirección a la hora de tomar decisiones**

	Nunca	%	A veces	%	Siempre	%	Total
Circunstancias objetivas y subjetivas por las que atraviesa el programa en el municipio	75	75	25	25		0	100
Criterios de la población	100	100		0		0	100
Posible impacto sobre los trabajadores	15	15	80	80	5	5	100
Posible impacto sobre las empresas con que más se relacionan	100	100		0		0	100
Criterios de los trabajadores de la Dirección Municipal.		0	30	30	70	70	100
Criterios de la Dirección Provincial		0	5	5	95	95	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

Tabla 2. Razones que separan a los trabajadores de su centro laboral.

	Frecuencia	%
La pérdida de prestigio ante la población	70	
Desorganización y desmotivación	30	60
No sentirse realizados profesionalmente	30	15

Tabla 3. Satisfacción de los trabajadores por su organización.

	Frecuencia	%
Me gusta mucho		
No me gusta	60	60
Me es indiferente	15	15
no puedo decir		
Me gusta más de lo que me disgusta		
Me disgusta más de lo que me gusta	25	25
	100	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

Tabla 4. Completamiento de frases, “el ser humano”.

	Frecuencia	%
Hay que saber comprenderlo	5	5
Es increíblemente capaz	10	10
Es muy importante	40	40
Debe ser lo principal	45	45
Total	100	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

Tabla 5. Interés de los directivos por la superación de los empleados.

	Frecuencia	%
No les interesa si nos superamos	80	80
No mucho	10	10
Es problema nuestro	10	10
Total	100	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

Tabla 6. Entrega de información oportuna los trabajadores.

	Frecuencia	%
Siempre	-	
Frecuentemente	35	35
A veces	65	65
Casi nunca	-	
Nunca	-	
	100	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

Tabla 7. Vías a través de las cuales se conoce las normas, principios y estilos de trabajo.

	Frecuencia	%
a través de un curso o seminario		
a través de los jefes		
a través de la observación	10	10
nada ni nadie me ha preparado	20	20
espontánea e informalmente, por comentarios de compañeros	70	70
otras		

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

Tabla 8. Estilos de trabajo que se consideran útiles en la organización.

	Frecuencia	%
Trabajo en equipo	60	60
Trabajo individual		
Ambos	40	40
	100	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

Tabla 9. Valores que poseen los miembros de la organización.

	Todos	La mayoría	Alrededor del 50%	La minoría	Ninguno	Total
Laboriosidad				95	5	100
Sistematicidad				95	5	100
Responsabilidad				10	90	100
Disciplina			25	65	10	100
Motivación					100	100
Sentido de pertenencia					100	100
Humanismo	50	50				100
Solidaridad	50	25	20		5	100
Justos	50	20	20		10	100
Fidelidad a la Revolución y Fidel	75	25				100
Patriotismo	75	25				100
Sencillez	15	20	50	15		100
Respeto	10	35	50	5		100
Dignidad	15	20	65			100
Honradez	10	25	55	5	5	100
Honestidad	20	60		20		100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

Tabla 10. Preparación de actividades para los trabajadores.

	Frecuencia	%
Si		
No	50	50
No se	50	50
	100	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

Tipo de muestra

Tamaño Muestral 59	z 1,96 (a=0,05) 2,58 (a=0,01) 1,96
	p (frecuencia esperada del parámetro) 0,95
	i (error que se prevee cometer) 0,05
Población 298	