



**UNIVERSIDAD “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”  
DE  
SANCTI SPÍRITUS**

**Facultad de Humanidades  
Carrera de Comunicación Social**

**TRABAJO DE DIPLOMA**  
**Tesis presentada en opción al Título  
Académico de Licenciado en  
Comunicación Social.**

**Título: “INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE CULTURA Y ARTE  
DE TRINIDAD”.**



**Autor: Osvaldo Pastrana Torres.**

**Tutor: MSc. José Rafael Gómez Reguera.**

**Trinidad – Junio - 2011**

# PENSAMIENTO

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



**“Cuando no hay organización, las ideas pierden eficacia, caen en el vacío y acaban por ser un recuerdo”.**

**ERNESTO GUEVARA DE LA SERNA.**

## Resumen

En la actualidad es un hecho que la comunicación es de vital importancia para el buen funcionamiento de las organizaciones, el sustento intangible de las diferentes actividades que se realizan dentro de éstas, por ello la presente investigación tiene como finalidad realizar un Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.

Esta investigación está basada en el estudio del Decreto Ley No. 252 del 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado y del Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, del 16 de agosto de 2007, que sustentan el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y sus Normas NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba, que aún hoy son de escaso conocimiento para algunos directivos.

Para ello se realizó un diagnóstico, que contribuyó a definir su Cultura Organizacional y su influencia en la calidad de los servicios. De ahí la relevancia, el aporte social y el valor metodológico de los resultados que se obtengan para su generalización en otras entidades, con las adecuaciones pertinentes. Esta investigación empleará un enfoque cualitativo, lo que dará mayor riqueza a los resultados científicos.

## **Dedicatoria**

- A mis padres, porque me han acompañado en mis horas buenas y malas.
- A mis profesores que me han soportado todos estos años de estudio.
- A toda mi familia, dispuesta siempre a colaborar conmigo.
- A mis amigos y compañeros de trabajo de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad, por confiar siempre en mí y brindarme su incondicional apoyo en todo momento.

## **Agradecimientos**

A mi tutor, MSc. José Rafael Gómez Reguera, por compartir sus conocimientos y su apoyo durante toda la carrera.

A José Rafael Gómez Reguera, por sus sabios consejos para pulir esta investigación.

A mi madre, Giselda Torres León, por su preocupación, confianza y amor entregado.

A mi padre, José Pastrana Rodríguez, por su incondicional apoyo.

A mis amigos siempre dispuestos a colaborar.

A todos los trabajadores de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad por haberme permitido compartir junto a ellos 21 años de trabajo.

A todo el claustro de profesores de la Carrera de Comunicación Social, que a lo largo de estos años me han guiado por el camino del conocimiento.

A la MSc. Lidia Yolanda Brito Águila y a la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) por mantenerme durante estos 16 años en su seno.

A todas aquellas personas que de una forma u otra me han apoyado durante todos estos años.

A esos incansables buscadores de nuevos rumbos para la acción y al gesto a cielo abierto.

A los sueños y soñadores.

A todos.....

.....Gracias.

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo I: Consideraciones generales y acercamiento a los conceptos más importantes sobre Cultura Organizacional. La calidad en los servicios.</b>	8
1.1 La Cultura.	8
1.2 La Organización.	12
1.3 Definiciones sobre “Cultura Organizacional”.	14
1.4 La Cultura en las organizaciones. Su importancia.	18
1.5 Las creencias, valores y comportamientos como parte de la Cultura.	28
1.6 La Cultura Organizacional y su influencia en la Comunicación.	38
1.7 La Cultura Organizacional y la calidad de los servicios.	39
1.8 El liderazgo y el estilo grupal.	41
<b>Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación.</b>	48
2.1 Caracterización de la unidad de análisis.	48
2.2 Población, muestra y tipo de muestreo empleado.	48
2.3 Acceso al campo.	49
2.4 Métodos, técnicas y procedimientos.	49
2.5 Premisa de la investigación. Definición conceptual de las categorías.	51
2.6 Categoría de análisis.	51
2.7 Abandono del campo.	52
<b>Capítulo III: Resultados del diagnóstico y diseño de las acciones.</b>	53
3.1 Caracterización de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.	53
3.2 Resultados de los instrumentos aplicados al público interno y externo de la institución.	54
3.3 Manifestaciones de las creencias, los valores y los comportamientos en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.	56
Conclusiones.	59
Recomendaciones.	60
Bibliografía.	61
Anexos.	

## **Introducción**

**“(...) si hay algo que no es gestionable en la vida es la cultura, pues ella obedece a la riqueza y la espontaneidad de la vida de cada uno de nosotros como pueblo y como individuo”.**

**Martín Barbero (1994)**

Las organizaciones son sistemas sociales muy complejos. Si se desea trabajar con ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento, porque en ellas se combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad, siendo importante que la sociedad las entienda para utilizarlas de la mejor manera, ya que son necesarias para su supervivencia.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores y no existen fórmulas simples, ni recetas para trabajar con las personas, de por sí muy complejas, ni la solución ideal para los problemas de una organización. De aquí se desprende que el hombre debe incrementar su comprensión y potenciar las capacidades existentes en pos de elevar cualitativamente las relaciones humanas en el trabajo para alcanzar las metas propuestas, lo que puede alcanzar si está dispuesto a pensar y a trabajar con las personas como seres humanos.

En las empresas la Cultura Organizacional ha dejado de ser un elemento periférico para convertirse en uno de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina hacia la excelencia y hacia el éxito en las organizaciones.

Por lo antes citado nace la necesidad de realizar una investigación en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad, cuya finalidad será la de destacar la importancia de elementos de la Cultura Organizacional como factores determinantes en la calidad de los servicios que presta. Esta permitirá la reflexión de la máxima dirección de la organización a fin de lograr un equilibrio en la Cultura Organizacional.

Desde los años 80 del siglo XX hasta nuestros días, la Cultura Organizacional ha sido tema de marcado interés por su importancia; es por ello que este trabajo de investigación bibliográfica pretende hacer una recolección de los presupuestos teóricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal ya reseñado con anterioridad.

La buena aplicación de la Cultura Organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y actitud madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Tendencias en el mundo actual como la globalización, el acelerado desarrollo científico y tecnológico, la informatización, la competencia, el deterioro del medio ambiente, la crisis mundial, entre otras, inciden significativamente en todos los escenarios de la sociedad contemporánea. El nuevo milenio se distingue por características particulares que lo definen de manera distintiva.

La cultura en las organizaciones se considera hoy de gran valor, captando la atención de muchos especialistas por el reconocimiento de todo lo que define en una organización. Aunque no existe acuerdo en cuanto a su conceptualización, la definición elaborada por Edgar Schein resulta útil para captar la complejidad del fenómeno y para entender su valor como regulador de los procesos organizacionales.

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

La aprobación del Decreto Ley No. 252 del 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado y del Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal", del 16 de agosto de 2007 sienta las bases para lograr un mayor perfeccionamiento en las entidades de la producción y los servicios.

Este tema ha sido objeto de estudio por estudiantes de la carrera de Comunicación Social en el municipio en varias empresas de la producción y los servicios, aunque todavía falta mucho camino por andar.

"Estos respaldan el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y sus Normas NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, de la Oficina Nacional de



Normalización de la República de Cuba, con aspectos importantes para el desarrollo socioeconómico de la nación, todo lo cual, conjuntamente con los presupuestos teóricos organizacionales bien definidos y planificados para el desempeño laboral, merece un análisis exhaustivo en nuestras entidades” [Gómez, JR.(2009:3)] y específicamente en la Dirección Municipal de Cultura y Arte, objeto de estudio de este trabajo.

Esta investigación se desarrolla tomando en cuenta que la cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que necesitan ser competitivas.

Entre la Cultura y la Comunicación Organizacional existe gran relación, pues la cultura determina la frecuencia, calidad formalidad y dirección de la comunicación. Mientras que la comunicación define el estilo comunicativo.

A través de los diversos instrumentos de medición como son la entrevista, los cuestionarios y la observación, que serán aplicados en la institución a diversos públicos, se podrán conocer su aplicación y resultados.

## **Situación problemática**

En trabajos realizados con anterioridad por el autor, como parte de la carrera, se ha podido constatar que en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad, existen algunas dificultades organizacionales significativas, lo cual ha provocado que los servicios se vean afectados en cuanto a la calidad.

Encontramos diferentes dificultades como: falta de liderazgo en la gestión, problemas de comunicación interna, reconocimiento y motivación, hacia los trabajadores; es desconocido el concepto de Cultura Organizacional por parte de los directivos y los subordinados.

Existe escasa comunicación entre ellos; poco uso de los métodos y procedimientos de dirección estratégica vinculados con la Cultura Organizacional; insuficiente desarrollo de actividades dirigidas a un adecuado conocimiento que influya en el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta la empresa.

Los problemas antes planteados han permitido profundizar en el objeto de estudio de la presente investigación que parte del siguiente problema científico:

**Problema científico de la investigación:**

¿Cómo fortalecer la Cultura Organizacional de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad con vista a mejorar la calidad de sus servicios?

**Objeto de la investigación:**

Proceso de la Cultura Organizacional.

**Campo de acción:** La Cultura Organizacional presente en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad y su influencia en la calidad de los servicios que presta.

**Objetivo General:**

Caracterizar la Cultura Organizacional en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad y la calidad de los servicios que presta.

**Objetivos específicos de la investigación:**

1. Determinar los fundamentos teóricos-metodológicos que argumentan la Cultura Organizacional que serán utilizados para la redacción del Marco Teórico Referencial.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta la Cultura Organizacional en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.
3. Definir los elementos que caracterizan la Cultura Organizacional de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad y su influencia en la calidad de los servicios que presta.

**Premisa de la investigación:**

La Cultura Organizacional en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad influye en la calidad de los servicios prestados.

**Categorías analíticas:**

Cultura Organizacional.

Calidad de los servicios.

### **Características del diseño:**

En esta investigación el tipo de diseño utilizado fue el cualitativo debido a que permitió al autor comprender mejor las actitudes, las creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada. Pero también se utilizaron métodos cuantitativos con el objetivo de medir algunas variables o categorías presentes en la investigación y durante el proceso de los datos.

Se utilizará además el método etnográfico para realizar la descripción y e interpretación de las diferentes actividades que se desarrollan, se buscó la bibliográfica más actualizada posible sobre Cultura Organizacional y acerca de la calidad de los servicios en empresas cubanas.

Además se desarrollaron entrevistas a directivos, trabajadores y usuarios de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.

**Tipo de Investigación:** Descriptivo-Correlacional.

### **Métodos y Técnicas de investigación:**

#### **Métodos teóricos:**

Inductivo-deductivo.

Análisis - síntesis.

Histórico- lógico.

**Métodos empíricos:** revisión de documentos, observación directa, análisis de la información estadística, revisión bibliográfica.

Se aplicaron encuestas, cuestionarios, entrevistas, observación de puestos de trabajo, etc.

### **Población:**

Son los 35 trabajadores que integran el colectivo de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.

### **Muestra:**

La muestra integra un total de 25 trabajadores de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad para un 69% del total de la población. También el autor tuvo presente al público externo encuestando a 10 personas (2 directoras de instituciones culturales, 3 músicos, 2 artistas plásticos, 2 creadores y 1 promotor cultural).

### **Justificación de la investigación:**

Esta investigación es importante desarrollarla porque contribuye a fortalecer la Cultura Organizacional en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad, un centro de relevante importancia en el territorio trinitario por su impacto en la comunidad.

Tiene una primordial misión que cumplir en la prestación de los servicios con la calidad requerida. Además de acrecentar la Cultura Organizacional de la institución contribuirá a mejorar los valores, las creencias y los comportamientos, en el desempeño y cumplimiento del objeto social del centro, logrará mayor eficiencia en sus servicios, y la prestación de estos a la población con mayor efectividad.

La aplicación de esta joven disciplina de la Comunicación Social en todas las empresas del país es muy importante porque una correcta Cultura Organizacional, favorece el crecimiento y desarrollo de la organización, más en este momento cuando estamos llamados a implementar el perfeccionamiento empresarial y la masividad de la cultura. Toda empresa moderna tiene que incluirla en su estrategia de trabajo para lograr el éxito.

### **Aporte Práctico- Metodológico:**

El valor práctico – metodológico de esta investigación radica en la obtención de información necesaria acerca de las dificultades existentes en la comunicación que permita a sus miembros corregirlos y realizar un uso adecuado de los procesos de comunicación y de calidad del servicio en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.

**Novedad científica:**

El valor científico de esta investigación está en trazar un grupo de acciones en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad que permita integrar las teorías sobre la calidad en los servicios, los valores, las creencias y los comportamientos, para contribuir mediante la acción a la aceptación de la calidad como valor cultural e influir favorablemente en la eficacia y eficiencia de la empresa.

**Estructura de la tesis:**

La tesis se estructura de la siguiente forma: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La Introducción: En ella se expone la importancia y los antecedentes principales de la investigación y se declaran los componentes del diseño teórico y metodológico.

El capítulo I aborda las consideraciones teóricas, reflexiones y toma de posición del autor acerca de las generalidades y conceptos más importantes de la Cultura Organizacional.

En el capítulo II se da a conocer el Diseño metodológico de la investigación.

En el capítulo III se expone el análisis de los resultados finales.

Se incluyen además las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

# **CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES Y ACERCAMIENTO A LOS CONCEPTOS MÁS IMPORTANTES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS.**

## **1.1 - La Cultura.**

El gran desarrollo de las ciencias sociales y la apertura de sus campos de investigación no han permitido clarificar, paradójicamente, la compleja polisemia en torno al término cultura. Pese al amplio y prolongado debate de estudiosos provenientes de disímiles esferas del conocimiento, la cuestión cultural parece seguir ramificándose allí donde todos esperan podar, de manera que no existe todavía un consenso claro que ayude a establecer una unidad en cuanto a conceptualización. Por tanto, se han decidido desarrollar en este trabajo las nociones que nos lleven a un análisis más cercano de nuestro objeto de estudio.

Según Coelho (2000) en su acepción más amplia “cultura nos remite a la idea de una forma que caracteriza el modo de vida de una comunidad en su dimensión global.

La mayoría de los autores que se han dedicado al estudio de la evolución de la cultura en la historia de la humanidad, han partido de concebir al hombre como sujeto social, cuya experiencia está basada en lo aprendido y en lo vivido como miembro de una colectividad, que propone e impone determinadas reglas”.

Por otra parte han reconocido también la importancia que tiene el aporte de las nuevas generaciones; pues cada una de ellas establece nuevas pautas dentro de la sociedad a la que se circunscriben. Cuando se habla de aporte no se hace referencia solamente a la creación puramente artística, sino también al resto de la producción humana.

Por tanto, el concepto de cultura se posiciona, en su dimensión antropológica en cuanto expresión de una particularidad histórica que le ofrece al hombre una forma de vida, por y en la que se configura su existencia individual, lo sitúa en un tiempo y un lugar, le confía una cierta herencia y le abre posibilidades de creatividad que se adecuen a su futuro concreto.

De esta forma, el hombre adquiere y es portador de un modo de pensar, de entender y actuar en el mundo. Así, “la cultura resume nociones como son la memoria y la autorrenovación, la unidad y la diversidad, la individualidad y la pluralidad, la universalidad y la particularidad.” (Mena et Herrera, 1994: 13).

De manera contraria Raymond Williams (1981: 75) ha establecido que “la cultura designa el proceso de cultivo de la mente.” En este sentido sienta tres elementos: estado mental desarrollado, proceso que conduce a este estado - del que son parte las prácticas culturales, los instrumentos o medios de este proceso - como cada una de las artes y otros vehículos que expresan un estado espiritual o de comportamiento colectivo.

“La primera de las nociones es fundamento de fuertes críticas ya que margina amplios sectores de la sociedad. De otro modo, la segunda y tercera noción han sido beneficiadas, entendidas como los modelos por los cuales un individuo o una comunidad responde a sus propias necesidades o deseos simbólicos.” (Coelho, 2000: 380).

En tanto la cultura es entendida como saber acumulado y transformado, están implícitos en ella los procesos de construcción simbólica en los que está inmerso el hombre. En este sentido Coelho (2000) señala que “no solo se caracteriza como la gama de actividades y objetos llamados culturales, sino por las diferentes manifestaciones que integran un vasto e intricado sistema de significaciones.” Esta concepción no solo nota lo simbólico desde las actividades artísticas sino que se extiende a una amplia red de significaciones y lenguajes que incluyen la cultura popular.

Thompson (1993) excluyendo el concepto como sinónimo de buena preparación intelectual y sensibilidad espiritual, ha sabido resumir estas dos vertientes en lo que se conoce como “la concepción descriptiva (CD) y la concepción simbólica (CS) de la cultura”.

La primera se encarga de brindar una descripción de la evolución de la humanidad, pues se centra en examinar el modo de vida de los individuos, pero escinde la construcción de significados mediante símbolos a partir de los cuales se establecen las relaciones de los individuos en el campo social. Esto es a lo que Thompson llama concepción simbólica (CS) de la cultura.

Partiendo de ese análisis el autor quiere enfatizar en un aspecto, incluir los procesos culturales y por ende, la producción simbólica relacionados con los procesos de dominación.

En este sentido apunta que “una clase dominante, que tiene en sus manos el poder económico y político, impone sus formas culturales por encima de las demás.” (Thompson, 1993: 65).

Esta perspectiva está relacionada estrechamente con el pensamiento gramsciano de la dominación cultural. Asumir las nociones gramscianas de la cultura y el intelectual orgánico ha hecho que orientaciones teóricas como los Cultural Studies hayan situado la reflexión y el estudio de la comunicación dentro de los estudios culturales, entendida cultura no solo en su acepción antropológica, sino fundamentalmente como producción e intercambio simbólico dentro de las sociedades.

Estos autores retoman el concepto de hegemonía de Gramsci para fundamentar por qué la cultura se vuelve un espacio de luchas y conflictos, donde se produce y reproduce, se negocia y se resiste la hegemonía.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el debate de los Cultural Studies se concentra en la perspectiva de la comunicación masiva (desde la producción o desde la recepción) no existe apego a ninguna de sus teorías, si bien se reconoce que de ahí se parte para estudiar el concepto de cultura y sus dimensiones como referente que es preciso analizar, en tanto se sitúan en el debate de la función ideológica de los procesos culturales y también por el reconocimiento de la centralidad de lo comunicativo en estos procesos.

Por eso se opta, dada también la particularidad del hecho histórico que se estudia, por examinar la teoría gramsciana de la hegemonía. Esta propone un punto de vista fundacional del asunto y además permite analizar otro filón que se relaciona con esta investigación.

El concepto de cultura ha acompañado la reflexión de las ciencias sociales desde su surgimiento y es que el hombre es un ser de cultura, todo en él tiene forma cultural. En la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones también han comenzado a entenderse como culturas y se enfatiza en el origen, difusión e interpretación de sus contenidos simbólicos, sin olvidar su finalidad social.

En este momento, se comienza a desarrollar la teoría de la Cultura Organizacional como evolución de las teorías organizacionales precedentes, aplicada fundamentalmente al área empresarial. Las ventajas de este enfoque han justificado su



creciente aplicación. “La cultura se considera la característica básica de una sociedad, y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad” [Trelles, I. (2003:23)].

La existencia de la cultura es el rasgo definitivo para distinguir a los hombres de los animales superiores. La vida social humana se aprende y los instintos juegan un papel inapreciable en la conducta, por eso se puede decir que la cultura desempeña para el hombre el mismo papel que el instinto para los animales.

Casi todo lo dicho está implícito en la definición clásica de cultura, dada por el antropólogo inglés Taylor en 1871 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”.

Y mucho más explícito en la de Rocher (1975), al dar una definición actual de la 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”.

El alcance del concepto, con los elementos que forman parte de él, se pueden distinguir dos posiciones fundamentales, a las que se llama holísticas (totalizadoras) y diferenciadoras. La primera considera que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura: los utensilios, los muebles, las herramientas, la forma en que está organizado, la estructura de poder, las creencias, los valores, la religión, el arte, el derecho, el comportamiento de sus miembros, etc.

Irene Trelles (2003) define a la cultura de la siguiente manera: “cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”.

El enfoque diferenciador considera como cultura a algunos elementos. Los que se consideran y los que se excluyen pueden variar de un autor a otro, aunque muchos coinciden en que los valores constitutivos de la cultura son los valores y las creencias que comparten los miembros del grupo.

## **1.2 - La Organización:**

El hombre a través de la sociedad, satisface sus necesidades tanto espirituales como materiales, a través del trabajo, por lo que es imposible la separación de la tríada hombre – trabajo - sociedad, ya que forman una unión indisoluble e indispensable objetivamente.

Es importante mencionar que el hombre se encuentra dentro de la sociedad, formando grupos (formales e informales) en constante interacción y modificación con el medio ambiente que lo rodea.

La mayor parte de su tiempo de vida, el ser humano lo pasa en el trabajo. Es el trabajo, espacio de gratificaciones y de frustraciones, motivo de alegrías y de preocupaciones, fuente de conflictos entre él, la familia y el tiempo libre. En el trabajo deposita el hombre grandes expectativas: económicas, porque de él va a depender el mantenimiento de su familia y el avance y desarrollo de la sociedad en que vive.

Las expectativas psicológicas son muchas, los resultados de su trabajo le devolverá a la persona la medida de sus capacidades y posibilidades, una imagen de sí misma y en él encontrarán espacio de satisfacción o frustración las necesidades humanas de comunicación, participación, reconocimiento, pertenencia, creación y trascendencia.

Hoy en día los estudiosos de las organizaciones olvidan al ser humano y centran su preocupación en la elevación de la productividad y los índices económicos. Desde la Psicología se defiende la tesis de que la organización empresarial no posee solo una finalidad económica; es ante todo una organización humana, de ahí su carácter psicosocial.

Junto con el alcance de las metas de eficacia y rentabilidad hay que convertir a la organización en un espacio de bienestar y de realización personal y profesional de las personas que en ella trabajan si se quiere lograr implicación y pertenencia.

La organización es el elemento mediante el cual se organizan los procesos y flujos como un sistema, donde el proceso es un concepto fundamental que implica unidades de trabajo que posibiliten un trabajo multidimensional.

Las organizaciones como fenómenos complejos pueden ser entendidas de distintas formas. El fenómeno organizacional ha sido abordado a partir de diferentes perspectivas y analogías que han derivado en que la organización pueda ser

considerada como una máquina, un organismo, un cerebro, un sistema político, una cárcel psíquica, un instrumento de cambio y transformación, un sistema de dominación, e inclusive, como una cultura.

Según el clásico concepto de Katz y Kahn “la organización es un sistema abierto, formada por una serie de subsistemas en interacción constante unos con otros y con el exterior proyectado para cumplir unos objetivos de acuerdo con un plan”.

Algunos ven la organización como una serie compleja de elementos entrelazados e interconectados en forma dinámica, incluyendo sus entradas, procesos, salidas, circuitos de retroalimentación y el ambiente en el cual opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema inevitablemente causa un cambio en sus otros elementos.

Otros la ven como el conjunto de personas que trabajan para alcanzar fines comunes. Cuenta con una autoridad necesaria para supervisarla a través de una división de funciones y la provisión de una coordinación horizontal y vertical en su estructura, la cual debe diseñarse para eliminar obstáculos al desempeño ocasionado por confusión e incertidumbre en las asignaciones y proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la organización.

También se usa el concepto de equipo para referirse a una empresa, ya que evoca la imagen del equipo deportivo de alto rendimiento en donde sus miembros son bien seleccionados en función de su desempeño anterior y de las funciones que se esperan que cumpla, son formados y entrenados técnica y humanamente, comprometiéndolos con la tarea del equipo: ganar. Tarea que en tanto tarea grupal, le crea la necesidad del “otro” y la vivencia de que los “otros” son imprescindibles para alcanzar la meta.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico y no un conjunto estático de relaciones. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. Todos los elementos se relacionan con todo lo demás, entre ellos se destacan:

**Organización Formal:** Es la estructura intencional que guía la forma en que deben realizarse las actividades, es el conjunto de relaciones planificadas conscientes y voluntariamente fijadas, esta estructura formal tiene como objetivo la consecución de los fines de la organización.

Organización Informal: Es el conjunto de relaciones espontáneas que surgen entre los miembros de la organización formal, lo cual la hace compleja, sin ella la organización formal no sería viable, la estructura informal contribuye a formar entre sus miembros sentimientos de pertenencia, respeto propio y de satisfacción.

Según Gómez G. (2001, p 196), la organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse dentro del marco de sus límites formales.

Según la Norma Cubana NC 3000: 2007, se define a la organización como “Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones”.

“La organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan”. [Gómez, (2001)].

Schein, E. (1988) define la organización como: “Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con límites relativamente fijos e identificados que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersos en un medio ambiente que influye sobre ellos”.

### **1. 3 - Definiciones sobre “Cultura Organizacional”.**

Según la Norma Cubana NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, define a la Cultura Organizacional como: “Interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y transmitir las, así como de

actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles”.

Granell (1997:2) definen el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989:464) presenta la Cultura Organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

García y Dolan (1997:33) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Unos de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

La Cultura Organizacional tiene varias funciones como:

Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.

Reforzar la estabilidad del sistema social.

Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Según Edgar Schein (2003) “para poder estudiar la cultura de una organización, es necesario hacer distinciones entre los elementos que establecen diferentes niveles de la cultura y podríamos establecer tres niveles básicos:

**Nivel de las producciones:**

Es el más visible, el de las producciones, o servicios, es decir, aquello que se crea por la entidad en su proceso laboral, y viene dado por su entorno físico y social. En este

nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje verbal y no verbal, la conducta expresa de sus miembros, aspectos que pueden identificarse mediante la observación.

**Nivel de los valores:**

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

**Nivel de las presunciones básicas:**

Cuando la solución a un problema de una manera particular demuestra que es válida en forma reiterada, queda interiorizada por el colectivo, lo que fue un valor llega a ser entendido como una realidad, una convicción de que ese es el orden natural de las cosas, son verdades tan admitidas que son pocas las variaciones que se admiten en torno a ellas.

De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus integrantes considerarán inconcebible cualquier conducta basada en otra premisa. Son las ideas que enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas, no son discutibles ni confrontables”.

La importancia que reviste la cultura para una organización está fuera de toda duda. En primer lugar, no existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de las productividades organizacionales, pero el hecho es que siempre está ahí. Como afirma Giraldi (2003:56), “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones” lo que quiere decir que le confiere a su identidad aquello que la hace ser lo que es y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa.

Deal y Kennedy (1998:48) apuntan en el mismo sentido al sostener que “bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización: afecta prácticamente a todo, desde quién recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma en qué se visten los empleados y qué deportes practican.

Debido a este impacto, la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios. Algunos autores como Edgar Schein (2003), han definido a la cultura como “la manera como se hacen las cosas” en una organización.

Desde el enfoque de sistema cultural que adoptamos, cultura sería, más bien, lo que determina la manera como se hacen las cosas, es decir, los valores, las creencias y los comportamientos de la organización.

Existen varios campos a los que pueden referirse los valores organizacionales. Para Pascale y Athos (1982:189), son seis los más relevantes:

La compañía como entidad (se trata de los casos en que se pone el énfasis en la institución como entidad en la que se vive, con la que una persona se identifica y a la que pertenece, y que merece la admiración y la aprobación de los empleados, así como de la sociedad).

Los mercados exteriores de la compañía (aquí el acento recae en el valor de los productos o servicios de la compañía para la humanidad, y en los factores importantes para la preservación de ese valor, como pueden ser la calidad, la puntualidad en la entrega, el buen servicio y la atención a las necesidades del consumidor).

Las operaciones internas de la compañía (aquí la atención se centra en aspectos como rendimiento, costos, la productividad, la inventiva y la habilidad para resolver problemas y satisfacer al cliente).

El personal de la compañía (se presta atención a las necesidades de los grupos de personas con referencia a su función productiva, así como a las del empleado individual como ser humano valioso, situado en un ámbito más amplio).

Las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado (se hace honor, explícitamente, a los valores, expectativas y exigencias legales de la comunidad donde la empresa está inmersa).

Cada organización valorará de distinta manera las categorías referidas, y hará énfasis en alguna(s) de ellas, lo que definirá su cultura. Si el personal de la organización sabe hacia dónde tiende esta y asume estos valores, su conducta laboral estará automáticamente encaminada a mantenerlos y/o alcanzarlos.

Al respecto, Ouchi (1981:25) afirma que “la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos”.

Luego de haber recorrido las consideraciones conceptuales de relevantes teóricos del tema, se puede resumir que, a pesar de las diferencias entre los conceptos abordados, estos presentan semejanzas. Desde Edgar Schein, considerado un clásico, hasta los teóricos más recientes, incluyendo investigadores cubanos, toman en cuenta determinados elementos que deben ser considerados fundamentales para entender a la cultura de las organizaciones.

Entre estos elementos cabe destacar a las presunciones, los valores, el clima organizacional, artefactos, creaciones o comportamientos culturales.

Como se ha visto hasta aquí, los componentes esenciales de la cultura son: las creencias, los valores y los comportamientos, la comunicación y el liderazgo, a través de su estudio es posible llegar a conocer la realidad cultural de cualquier organización. Las diversas definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes: subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos, y su efecto sobre el comportamiento en una empresa.

#### **1.4 - La Cultura en las organizaciones. Su importancia.**

La Cultura Organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de la misma.

Esta determina la forma como funciona una empresa, reflejada en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

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



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

Las definiciones sugieren lo que todos saben por experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades. Una Cultura Organizacional de éxito.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre Cultura Organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

Los factores que con mayor frecuencia afectan una organización son:

La historia y propiedad: al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poderes altos, donde los recursos son

controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.

El tamaño: una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

La tecnología: esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

Metas y objetivos: los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.

El personal: es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros.

Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

Los valores organizacionales representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la médula de la cultura organizacional.

Son su base, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr.

Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la empresa y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. Estos se generan de la cultura de la organización, por lo tanto son establecidos por la alta gerencia.

La conformación de dichos valores dentro de las empresas es un fenómeno complejo que depende de múltiples variables, entre las que se encuentran:

1. Las creencias y valores de fundador: toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos.
2. Las creencias y valores de la dirección actual: la dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar

radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

3. Las creencias y valores de los empleados: como ya se ha comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existente.
4. La formación y la influencia de consultores: naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación. El verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas.
5. Normativas legales existentes: la legislación laboral, medioambiental, economía, etc., de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.
6. Las reglas de juego del mercado: obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.
7. La tradición cultural de cada sociedad: existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.
8. Los resultados de la empresa: es importante destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentaron en función de sus resultados.

Entre la Cultura y la Comunicación Organizacional existe gran relación, pues la cultura determina la frecuencia, calidad formalidad y dirección de la comunicación. Mientras que la comunicación define el estilo comunicativo.

La comunicación organizacional es una de las disciplinas más jóvenes de las Ciencias Sociales y aún en nuestros días no es muy conocida. Comienza a conocerse 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 vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

La comunicación como proceso, representa una de las manifestaciones más complejas de las relaciones humanas. Según G. Andreieva (1998:123), " la sociedad humana es simplemente inconcebible fuera de la comunicación".

Sobre comunicación se han elaborado varias definiciones en correspondencia con la corriente o enfoque que asuma cada autor. Varios tratan el tema de comunicación indistintamente, igualándolo al término actividad.

Para V. N. Kulikov (Citado por G. Andreieva, 1998:123) "este es elemento importante para desarrollar la actividad humana y la considera una forma específica de actividad con su propio contenido incluyendo las relaciones personales, la psiquis en interacción ya sea en actividades emocionales o racionales".

G. P. Predvecheni y Y. A. Sherkovin (Citados por G. Andreieva, 1998:123) asumen que esta es una de las formas de interrelación de las personas en el proceso de su actividad y mediante ella se organizan las acciones conjuntas, se transmiten las experiencias, hábitos cotidianos y laborales, así como la aparición y satisfacción de las necesidades.

Otros enfoques conciben la comunicación como proceso. Este el caso de la planteada por P. L. Bueva (Citado por G. Andreieva,1998:123) que partiendo de la concepción marxista considera la comunicación como forma individualizada de las relaciones sociales, como su concretización psicológico- personal, que posee una independencia relativa debido a que esta interacción individual, reciproca, ha creado y crea a diario las relaciones existentes.

Partiendo de ideas similares B. Lomov (Citado por G. Andreieva, 1998:123) plantea que constituye el proceso de interacción de las personas que entran en ella no solo como sujeto para el influjo de uno sobre otro como entes intelectuales.

G. Andreieva (1998:123) la asume como el medio a través del cual se realiza todo el sistema de relaciones humanas ", es un modo de objetivización de las relaciones sociales que tienen lugar a través de los contactos directos o indirectos de las personalidades y los grupos en el proceso de su vida y actividad social ".

P. Watzlawick (Citado por G. Andreieva, 1998:123) propone para el estudio de la comunicación una división en tres áreas: sintáctica, semántica, y pragmática. La primera abarca problemas con relación a la transmisión de información, y otras

propiedades del lenguaje. Aquí no interesa el significado de los símbolos y los mensajes. La semántica, como su nombre lo indica, va a analizar si existe convención semántica entre las partes inmersas en el proceso, para que no pierda sentido la información.

La última establece que toda conducta, dentro del proceso, y no solo el habla es comunicación, se encamina al efecto de las reacciones de los implicados.

Hay una propiedad de la conducta que plantea que es imposible no comportarse. Por lo que si se acepta que toda conducta es una situación de interacción, tiene un valor de mensaje, de comunicación, se deduce que por mucho que las personas lo intenten, no pueden dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje, influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones, y por ende también comunican.

Todo esto lleva a concluir que toda conducta es comunicación, por ser un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta, sean tonal, verbal, postural, contextual, todos los cuales limitan el significado de los otros.

F. González (Citado por Trelles, I 2001:25) define la comunicación como un proceso en extremo activo donde las personas se relacionan tanto por la vía verbal, como por la no verbal, y a lo largo de este proceso cada una de las partes valora y expresa de manera activa por uno u otro canal del mismo sus propias conclusiones, vivencias, valoraciones, con independencia de que se expresen verbalmente o no en ese momento.

La comunicación es una forma de interrelacionarse las personas, a la vez que representa el proceso de intercambio de la información que continúe los resultados del reflejo de la realidad por parte de las personas, es además parte inseparable de su ser social y medio de formación y perfeccionamiento de su conciencia individual y social. Es decir, es válido asegurar que la comunicación, al igual que la actividad, es condición indispensable para la formación y desarrollo de la sociedad y de la personalidad.

Se puede concluir que la comunicación constituye el medio a través del cual se realiza todo el sistema de relaciones, que tienen lugar a través de los contactos directos o indirectos de las personalidades y grupos en el proceso de su vida y actividad social.

La Doctora Irene Trelles, en su libro "Comunicación Organizacional", plantea: "La Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra 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 sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades", (2001: VI), en tanto Taylor (1993) opina que "su aparición significa el rescate de un objeto de estudio abordado por diferentes disciplinas que estudian los grupos sociales".

Y a decir de la Doctora Irene Trelles (2001: VI), en la obra antes citada, tienen un "eje fundamental que los interrelaciona, a saber, la comunicación organizacional".

La comunicación siempre tiene una intención o propósito "El propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven" (Goldhaber, 1977:126).

En Cuba esta disciplina no se conoció con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, y como en otros países, sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta.

La Comunicación Organizacional tiene varias definiciones, aunque en sentido general todas giran alrededor del mismo contenido. Independientemente de las limitaciones que puedan tener los teóricos que han abordado la comunicación organizacional y las discrepancias que podamos tener con algunos de los estudiosos de esta disciplina, todos tienen en común que reconocen la importancia de la comunicación para el éxito de una empresa, es una disciplina con un campo y objeto de estudio, con postulados teóricos y prácticos bien definidos, cuyo surgimiento está condicionado objetivamente por la necesidad que tienen las organizaciones de perfeccionar la comunicación entre todos sus miembros, a todos los niveles y direcciones, tanto interna como externa y aunque están dialécticamente interrelacionadas con otras ciencias sociales, eso no la limita, sino, la enriquece.

Y su protagonismo se hará más evidente en la medida que se vayan afianzando las nuevas tendencias del management participativo. La Comunicación Organizacional es

una de las disciplinas que más demandarán las empresas en el presente siglo.

Aunque la cultura hay que considerarla como algo con un cierto grado de permanencia, no es algo estático, hay que estudiarla también como algo dinámico, en metamorfosis continua. Existen internos a la sociedad que dan lugar al cambio, y otros externos. Puede haber factores intrínsecos del cambio cultural, pero es mucho más importante la influencia externa, con la difusión en la propia sociedad de elementos de otra.

Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es, en otras palabras, lo que las personas que integran un sistema cultural aceptan como cierto. Los valores, por su parte, son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento.

Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas. A diferencia de las creencias, los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional.

La importancia que reviste la cultura para una organización está fuera de toda duda. En primer lugar, no existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de las productividades organizacionales, pero el hecho es que siempre está ahí. Como afirma Gagliardi, “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones”, lo que quiere decir que le confiere a su identidad aquello que la hace ser lo que es y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa.

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

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

“El rendimiento individual y empresarial y las opiniones o imagen de los públicos acerca

de la empresa sólo pueden ser comprendidos si se conoce y se toma en cuenta la cultura de la empresa. Se afirma hoy por muchos autores que el grado de efectividad de una empresa está determinado por su cultura empresarial

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

“Cuando una cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, muchas de las prácticas de recursos humanos refuerzan la Cultura Organizacional”. (Schein, E. 1988:25).

La Alta Dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"; cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.; organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración; rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias. “[Trelles, I. (2003: 163)].

El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, las prácticas de recompensas, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que las personas contratadas se ajusten a la cultura, y que se recompense a las personas que la apoyan y se sancione a los que la impugnan. Tres fuerzas tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización.

Este intento de asegurar un acoplamiento correcto, ya sea deliberada o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tienen valores que son consistentes en esencia con los de la organización, o por lo menos con una buena parte de esos valores.

Además, el proceso de selección proporciona información a los solicitantes acerca de la organización. Los candidatos aprenden sobre la organización, y si perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden autoeliminarse del grupo de



solicitantes.

Por tanto, la selección se convierte en una calle de dos direcciones, ya que permite que tanto el patrón como el solicitante anulen un matrimonio, si parece que va a resultar una mala pareja. En otras palabras, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al dejar fuera a aquellos individuos que pudieran atacar o socavar sus valores claves.

Las acciones de la administración superior también tienen un gran impacto sobre la cultura organizacional. Los ejecutivos superiores, con lo que dicen y con su comportamiento, establecen normas que se filtran hacia abajo en la organización; por ejemplo, si es deseable tomar riesgos; cuánta libertad deben conceder los administradores a sus subordinados; cuál es la ropa apropiada; y qué acciones incidirán en aumentos salariales, ascensos y otras recompensas.

Independientemente de lo bueno que sea el trabajo de reclutamiento y selección que ponga en marcha la organización, los nuevos empleados no están plenamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea de mayor importancia que, al no estar familiarizados con la Cultura Organizacional, los nuevos empleados podrían perturbar las creencias y costumbres que se han desarrollado. Por tanto, la organización deseará ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura.

Al examinar la socialización, tengamos en mente que la etapa crucial en la socialización es el momento del ingreso en la organización. Éste es el momento en que la organización trata de moldear al recién llegado como empleado *en buenas condiciones*.

Los empleados que no aprenden el comportamiento de los papeles esenciales o centrales se arriesgan a ser calificados como “inconformes” o “rebeldes”, lo que frecuentemente conduce a la expulsión. Pero la organización estará socializando a cada empleado, aunque quizás no tan explícitamente durante toda su carrera en la organización. Esto contribuye también al mantenimiento de la Cultura Organizacional.”  
(Robbins, (s.f))

### **1.5 - Las creencias, valores y comportamientos como parte de la cultura.**

Estos elementos, en todos los casos, son presentados en diferentes niveles entre los que se establecen relaciones de interinfluencia a través de las cuales se expresa la cultura. Se componen por las presunciones subyacentes, los valores y los artefactos y creaciones culturales.

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.

Por su parte, Villafañe, J. (1999:25), 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 interanalizadas, ofrecen mayor resistencia a la hora de ser interpretadas y determinan al resto de los niveles”.

Para la investigadora cubana Cruz, T. (2001) 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”.

De esta manera, destaca comportamientos, valores, creencias y presunciones como los componentes fundamentales de los niveles de la cultura, ratificando a las creencias y presunciones como la esencia cultural.

Díaz Llorca, C. (2006) 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 (DpV) 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 modo de resumen, 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 medida que son efectivos y conllevan a buenos resultados, reafirman las creencias y los valores organizacionales a través de un proceso de aprendizaje.

Las creencias, desde la filosofía, 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, como se pudo comprobar en las anteriores líneas, aunque en ocasiones los autores emplean otros vocablos con el mismo sentido.

Este es el caso de Thévenet (1992), 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, (2003:12)].

Para Schein, E. (2002:23-24), las creencias, junto a las presunciones básicas, representan lo que la cultura es realmente. A su juicio, “el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”.

El autor, sobre la relación entre creencia y presunción, forma una secuencia donde las creencias se constituyen en presunciones mediante un proceso de aprendizaje dado

por la relación organización-entorno e individuo-organización, o lo que es lo mismo: adaptación al entorno e integración interna.

Esto ocurre cuando se adopta una solución, basada en un valor, y los miembros del grupo perciben el éxito de su aplicación; entonces, a través de un proceso de transformación cognoscitiva, el valor se convertirá en creencia y posteriormente en presunción, adoptando su carácter incontrovertible.

Alabart (2003) también entiende que “la Cultura Organizacional comprende creencias y presunciones”, y para argumentar la formación de las dos estructuras, así como su relación, adopta directamente la teoría de Schein.

Para esta investigadora cubana, las creencias pueden ser explicadas como “la actitud de reconocer por verdadera una proposición y la disposición positiva con respecto a ella, mientras que las presunciones son juicios anticipados o provisionales que se considerarían válidos hasta que no sea probado lo contrario”. [Abbagnano, 1966, citado por Alabart, (2003:59)].

La Dra. Cruz, T. se refiere a las creencias al proponer su concepto de Cultura Organizacional, citado en páginas precedentes, mientras que 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” (Andrade, citado por Trelles, I. (2001:163).

Para su estudio se ha decidido partir de las cinco dimensiones establecidas por Schein, 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.

Según Van Maanen (1977), “el espacio tiene tanto un sentido físico como social” [citado por Schein, E. (2002:106)]. “(...) 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 especialmente en relación a los otros miembros de su grupo”.

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.

Los grupos humanos tienen sus propias percepciones sobre la naturaleza del tiempo, las cuales determinan su forma de actuación cotidiana. Schein, E. (2002:103-104) 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”.

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. Cada cultura posee diferentes concepciones sobre lo que significa el hombre y sobre cuáles son las conductas de este que deben ser aceptadas y rechazadas. Al igual que en las sociedades, la manera en que se percibe la naturaleza del género humano determina muchos de los comportamientos en el marco de una organización.

Los criterios de recompensas y castigos, la promoción, la forma en que se ejerce el control, el proceso de toma de decisiones, entre otros elementos, tienen un fuerte vínculo con las creencias que sobre el hombre poseen los directivos y trabajadores en general.

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 destacarse 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.

Sobre la naturaleza de la actividad humana los grupos tienen sus propias creencias. Las organizaciones pueden considerarse 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.

También Schein 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” [Schein, E. (2002:112)].

El conjunto de ideas asociadas a esta dimensión “se ocupa más bien de la naturaleza del grupo en cuanto tal, y de la clase de ambiente interno que él mismo crea para sí” [Schein, E. (2002:113)]. 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.

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.

Los valores, componente revelador de la cultura, han sido identificados desde la filosofía como los objetos de preferencia o de selección, entre los que se incluyen los de naturaleza moral [Abbagnano, (1966: 1173)].

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.

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 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.

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 [Abbagnano, (1966: 1173)]. 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.

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 los clientes, son algunos de los aspectos que se encuentran condicionados por los valores, los cuales pueden ser reconocidos conscientemente por los integrantes de una organización.

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, como se comentó, es una herramienta de administración muy asociada con los aspectos culturales de las entidades.

El Dr. Carlos Díaz Llorca (2003) ha dedicado años a su estudio y a la pertinencia de su aplicación en el país, tomando en cuenta fundamentos planteados por la Teoría del Comportamiento Organizacional, y, de esta, los argumentos del enfoque de la Cultura Organizacional fundamentalmente.

De acuerdo con ello, y teniendo en cuenta que se trata de una propuesta muy comprensible y ajustada a la realidad nacional, se ha decidido adaptar sus presupuestos para ser utilizados en el presente estudio.

El investigador cubano propone dos grupos de valores organizacionales: estratégicos y tácticos. Los primeros los asocia con el deber ser de la organización, con el estado ideal al que la entidad pretende llegar en determinado período de tiempo. Estos se encontrarían expresados en la Planeación Estratégica de la empresa.

Un análisis que enlace la voluntad organizacional con la individual, permite conocer hasta qué punto los valores estratégicos, recogidos formalmente por la institución, coinciden con los deseados y considerados pertinentes por los trabajadores.

Con ello se retoma y se otorga importancia al sujeto, factor esencial dentro de la vida organizacional, y se facilita una planificación donde converjan las aspiraciones organizacionales con las personales.

Bajo la clasificación de valores tácticos se agrupan aquellos que actúan en la cotidianidad, que influyen en los comportamientos de los sujetos. Aunque no siempre sucede así, dichos valores deben guardar una estrecha relación con los estratégicos, ya que mientras mayor sea la correspondencia entre unos y otros la organización estará más centrada en el camino adecuado para alcanzar su proyección futura.



Dentro de los estratégicos y tácticos es importante hacer insistencia en los valores éticos que predominen. Resulta necesario destacar la importancia de estos en la formación y desarrollo de las organizaciones, y en particular de las empresas cubanas, pues el Estado les confiere la responsabilidad de contribuir al bienestar colectivo y a la justicia social. Esta regularidad, consustancial al socialismo, ha estado en el centro de la actual Batalla de Ideas.

En resumen 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. En esta investigación se clasifican en valores estratégicos, donde se incluyen a los que aspiran la entidad y los individuos; y tácticos, que hacen referencia a los que ya han sido alcanzados y operan en la cotidianidad.

En cuanto a los comportamientos estos forman 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.

Los comportamientos son los que conforman la Cultura Organizacional para algunos especialistas. Tal es el caso de Andrew (1991), quien define a la cultura de las entidades “como la manera de hacer las cosas que distingue a una organización (citado por Villafañe, 1999:19)”. Goffman (1967) y Van Maanen (1979) también comparten esta idea al plantear, como se constató en páginas precedentes, “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, E. (2002:23)].

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.

Schein, E. (2002:31), tiene otra posición 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”.

Andrade [citado por Trelles, I. (2001:163)] 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”.

De manera similar a Schein y a Andrade, el presente estudio asume a los valores, y principalmente a las creencias, como los niveles más profundos de la cultura, su núcleo, y a los comportamientos los concibe como manifestaciones culturales determinadas fundamentalmente por dicho núcleo. No obstante, es importante aclarar que los comportamientos se consideran parte significativa de la cultura, no un mero resultado de esta, y que se les reconoce cierto grado de autonomía: un comportamiento adoptado en condiciones específicas, contrario a algunos valores y/o creencias del colectivo, puede perdurar en el tiempo e, incluso, influir en estos últimos modificándolos.

Para Villafañe (1999:130), 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”. 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, (1999:130)].

Realmente este nivel, que 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. 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.

De todas maneras, 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.

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) 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.

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 mejor estudio, en esta investigación son analizados a partir de determinados aspectos de la vida de las organizaciones que guardan relación y reflejan las cinco creencias culturales.

En tal sentido se tienen en cuenta los 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 y la posición y distancia durante las relaciones entre los trabajadores.

De igual forma 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.

### **1.6 - La Cultura Organizacional y su influencia en la Comunicación:**

Marx, C. (2001:38-39), aborda los vínculos entre cultura y comunicación y el intercambio entre los hombres, y la interrelación entre lo global y lo particular en la cultura. “Si bien el fundador del marxismo no identifica a la comunicación con la denominación que usamos hoy, es al fenómeno comunicacional al que alude como elemento indisolublemente ligado a la existencia del hombre como ser social, y esa comunicación se produce en agrupaciones de hombres, en colectivos, en sociedades. La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección.” (Trelles, I. 2001:5).

Por su parte, Ouchi (1981:25) señala: “La Cultura Organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas(...) este denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación. En vista de que la posición teórica, que sustenta el comportamiento del individuo, está integrada por una serie de conceptos que este tiene en común con los demás, es posible suponer ciertas respuestas o acuerdos, sin tener que invertir tiempo negociándolo”.

Trelles, I. (2001:5) afirma que “la teoría de la Cultura Organizacional y el enfoque cultural de la comunicación ofrecen nuevas propuestas en cuanto a concepciones de organización, cultura y comunicación. Esta estudia esa cultura enmarcadas en entidades y empresas, investiga cómo se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización y cómo los integrantes de una empresa encuentran el sentido de esta mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.

Este modelo de raíces antropológicas y sociológicas ve a la cultura como un fenómeno social, desarrollado a través de la interacción humana, es decir, de la comunicación, y resultado de la experiencia social”.

La Cultura Organizacional determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, estas nos pueden acercar a la primera cuando se les analiza con detenimiento. No es difícil descubrir que el comunicador organizacional tiene en este terreno una nueva e importante función: conocer la cultura de la organización en la que trabaja, utilizando para ellos las técnicas apropiadas para observar la manera como sus miembros se comunican entre sí.

Sin embargo, de poco le serviría conocer los valores y creencias organizacionales si no tuviera también el reto y la responsabilidad de ayudar a su divulgación, a su reforzamiento o a su cambio, a través de los programas y medios que maneja, con el fin de que la organización logre sus objetivos de manera más rápida y eficaz.

### **1.7 - La Cultura Organizacional y la calidad en los servicios:**

A lo largo de los años el concepto de calidad ha evolucionado con la ampliación de los objetivos y la variación de su orientación. Las principales definiciones acerca del concepto de calidad atribuidas a diferentes autores se analizan, aunque la Dra. De la Nuez Hernández, D. (2005) sugiere que la calidad puede ser definida como “la medida en que la organización se prepara constantemente para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de sus clientes en función de la mejora continua”.

Al definir la calidad como valor de la Cultura Organizacional, la misma sostiene que “puede entenderse como aquella finalidad a alcanzar traducida en una convicción apreciable en todos los miembros de la organización mediante comportamientos consecuentes con la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente/usuario”.

Puede definirse, la calidad como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad.

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio

accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

De la Nuez Hernández, D. (2005) sostiene que “esta tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades”.

Para cualquier organización la cultura representa su identidad y personalidad, además de constituir la forma como la empresa responde ante las condiciones cambiantes del entorno, distinguiéndola de las demás organizaciones, tanto del sector como de la industria en general.

La calidad en las organizaciones ha evolucionado hasta convertirse hoy en día en un mecanismo encaminado a mejorar tanto la productividad, la eficiencia y la eficacia, como la percepción y el reconocimiento de los bienes y servicios por parte de los consumidores dentro del mercado.

El lugar de la motivación en la gestión de la calidad se concluye que el líder contribuye a esta en la medida en que es capaz de entrenar y ofrecer motivos a los trabajadores, coherentes con sus necesidades; al mismo tiempo, es necesario que penalice las actitudes que atentan contra la calidad del servicio; de esta manera se puede ir fomentando el valor calidad en toda la organización.” [Rojas, (2003:113)].

Los estudios realizados en relación con el desarrollo y evolución del objeto de investigación propuesto demuestran que existe coincidencia en la reflexión de varios autores al afirmar que la Cultura Organizacional constituye un factor fundamental en la gestión de la calidad y la búsqueda de competitividad es un imperativo en el vínculo cultura-calidad en los marcos de cada país.

Diversos han sido los modelos que pretenden materializar esta relación, pero aún no aseguran el resultado esperado y aunque se reconoce que es imprescindible desarrollar una cultura cuando se emprende un proyecto de gestión de la calidad, no existe una formulación teórica acabada con relación a la interpretación del enfoque axiológico a una realidad y aplicada a los procesos que en una empresa de proyectos se desarrollan, ni una propuesta concreta de cómo llevar esto a la práctica.

### **1.8 - El liderazgo y el estilo grupal**

Es imposible eludir el tema de la autoridad al tratar la dirección o liderazgo como función de la administración. De hecho, la autoridad es uno de los principales aspectos cuando se pregunta qué rasgos o características deben tener los que ejercen la dirección.

La autoridad formal (llamada también poder legítimo), es el poder que ejercen determinados individuos o grupos sobre los demás, en virtud de la posición que ocupan en la organización.

La autoridad del poder, es decir, la capacidad de ejercer influencia para modificar el comportamiento o actitudes de la gente. La influencia a su vez, es el conjunto de acciones o ejemplos que, en forma directa o indirecta, ocasionan un cambio de comportamiento o actitud en otras personas o grupo.

El poder no proviene sólo del nivel que ocupa la persona en la jerarquía. Algunos autores distinguen cinco fuentes o bases potenciales de poder:

El poder para recompensar.

El poder coercitivo.

El poder legítimo

El poder de experto.

El poder de referencia (grado de prestigio o carisma del administrador que lleva a los subordinados a identificarse con él).

En cuanto a la dirección en las organizaciones existen varios estilos de dirección, entre los que se encuentran:

El estilo de dirección autoritario: El dirigente concede una importancia determinante a todos aquellos problemas que están en función del desarrollo de la actividad y presta

muy poca atención a los demás aspectos relacionados con los intereses y preocupaciones de los miembros del grupo que dirige. El líder autoritario toma las decisiones necesarias y solamente delega su ejecución en los miembros del grupo.

El estilo de dirección democrático o participativo: Su líder intenta realizar los objetivos, dando posibilidad a los miembros del grupo de emitir criterios sobre cualquier problema en la organización. Este dirigente forma parte en cierta medida en la ejecución, discute en el grupo el proceso de la actividad y la toma de decisiones. Este proceso de la toma de decisiones se da de una forma participativa en este estilo.

El estilo de dirección tolerante: Este estilo se caracteriza porque el dirigente facilita la información que es necesaria para la toma de decisión, sin hacer valer su autoridad o influencia en este proceso. Las decisiones sobre la planificación, organización y ejecución se dejan al grupo. El líder no toma parte en la ejecución de las actividades, no realiza controles o evaluaciones, y deja al grupo la decisión sobre las medidas correctivas, en el caso de que aparezca una desviación considerable entre lo planificado y lo realmente ejecutado.

Existen variables que determinan que estilo se va a asumir en el proceso de dirección. Dentro de ellas encontramos:

1. Liderazgo.
2. Tipos de comunicación a emplear.
3. Formas de solución de conflictos.
4. Toma de decisiones.

El propósito de la comunicación en una organización es efectuar cambios, influir sobre las acciones para beneficio de la misma. Mediante la comunicación se conocen las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es indispensable para la coordinación del trabajo, y promueve la satisfacción.

La satisfacción laboral es otro de los aspectos que tomamos en cuenta a la hora de implementar el trabajo, debido a la importancia que reviste para el funcionamiento de toda organización.

Cuando existen relaciones adecuadas entre aquellas condiciones del puesto que inciden directamente en el bienestar individual del trabajador y de su grupo de trabajo y ellas se desarrollan en el marco de determinadas condiciones físicas que favorecen la



ejecución de la actividad laboral, el trabajador sentirá una alta estima por las condiciones de trabajo más generales del centro laboral. El conjunto de estas condiciones promueve, en el trabajador, un sentimiento de satisfacción hacia el trabajo que realiza.

Esta idea trata de explicar cómo interactúan las condiciones exteriores e interiores de trabajo, entonces se puede determinar aquellas que promueven una alta satisfacción laboral, o sea la conformación psicológica óptima del puesto hace que el trabajador sienta cierto tipo de recompensa, que no solo contribuye a su bienestar personal sino también al aumento de su productividad.

I. En primer lugar aparecen las relaciones entre el trabajador con su puesto de trabajo.

1. El trabajador tiene que sentir seguridad, tiene que tener confianza de que en el futuro conservará su empleo.

2. Tiene que tener la certeza de que el esfuerzo que realiza en su trabajo diario, es reconocido adecuadamente.

3. Además debe sentir que el centro de trabajo promueve la adquisición de los conocimientos, habilidades, y experiencias, necesarias para la realizar las tareas que el puesto le exige.

4. Necesita también que ser escuchado, participando con sugerencias y opiniones y que ellas sean aceptadas por sus superiores.

La percepción que el trabajador tenga de estas condiciones, influirá en la posibilidad de generar un sentimiento de seguridad que lo impulsará a trabajar mejor y con un mayor entusiasmo.

II. En segundo lugar deben aparecer las condiciones que propicien buenas relaciones con el grupo a que pertenece.

1. Necesita conocer que su centro laboral favorece las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y sus jefes.

2. Tiene que tener la certeza que su grupo está comprometido con las metas que el centro se propone alcanzar.

3. El estilo de dirección debe ser aceptado por él.

4. Y además debe tener confianza en la capacidad de sus superiores.

Por las reacciones afectivas que el trabajador vivencia cuando el clima de su grupo de trabajo es el adecuado, se puede probar el grado en que el trabajador se siente satisfecho y a gusto en su grupo de trabajo.

III. En tercer lugar el puesto de trabajo debe brindarle al trabajador las condiciones físicas que favorezcan la ejecución de su actividad laboral.

1. El trabajador debe sentir que las condiciones de iluminación, temperatura, ruido, horario, turnos, entre otras, no menoscaban su personalidad y que le faciliten el desarrollo de un estilo propio de trabajo y que además durante el transcurso de la jornada laboral pueda reponer sus fuerzas.

Cuando las condiciones del ambiente físico de trabajo le permiten desempeñar correctamente su actividad laboral, el trabajador experimenta sentimientos positivos al reconocer que sus superiores garantizan su salud y bienestar personal.

IV. Si las relaciones entre las condiciones de trabajo anteriores se establecen dentro de los parámetros de la normalidad, el trabajador tendrá en alta estima a su centro laboral.

1. Considerará que la planificación y la organización de las tareas que debe ejecutar el centro garantizará la estabilidad de los empleos.

2. Aceptará a las supervisiones como los controles necesarios para mantener la cantidad y la calidad del trabajo.

3. Establecerá mejor comunicación entre sus compañeros de trabajo y sus superiores.

4. Sentirá que existen las condiciones que favorecen las perspectivas de alcanzar mejores ocupaciones por el esfuerzo personal.

La persona tiende a sentirse bien cuando se reconoce que su desempeño es bueno, motivándose a destacarse con la finalidad de ocupar mejores empleos.

Cuando el centro de trabajo reúne las condiciones básicas anteriores, los trabajadores tienen la posibilidad de satisfacer sus necesidades de seguridad y desarrollo personal, provocándole una alta satisfacción por el trabajo que realiza.

El diagnóstico de la satisfacción laboral en relación con las condiciones que se analizan, permitirá el pronóstico de aquellas, que pueden incidir a que el trabajador reaccione positivamente ante su puesto de trabajo, impulsándolo a trabajar más y mejor.

Existen varios niveles para el establecimiento del consenso, entre los que se encuentran:

**Inclusión, identidad.** Para todo ser humano que ingresa a un grupo es fundamental conocer si está “dentro” de él, así como llegar a tener una identidad o papel dentro del colectivo. La identidad entraña un compromiso entre la total asimilación por parte del grupo y el extrañamiento respecto a sí mismo.

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

**Aceptación, intimidad:** toda persona que integra a un grupo necesita saberse aceptado, al margen de su necesidad de pertenecer a un sentido incluida, refleja la necesidad de pertenecer en un sentido más profundo, ser asimilado y lograr la seguridad interna que la asimilación conlleva.

Todas estas necesidades responden a necesidades humanas básicas, dado que en un grupo existen diferencias y cada individuo llega con múltiples experiencias y funciones culturales anteriores, lo que marcarán diferentes formas de reacción de cada individuo en sus relaciones con el grupo, encontrando formas de reacción emocionales que se caracterizan como:

**Luchador tenaz:** Expresan agresividad y control de los sentimientos, pone a prueba el grupo y desafía y compete, resiste a los demás miembros en particular a los jefes, por lo que son calificados como reacio a la subordinación.

**La del colaborador amigable:** Expresan sentimientos de amor y ternura, renuncia a la agresividad, es inseguro por lo que establece relaciones estrechas con los demás, apoyando, ayudando, formando alianzas y favoreciendo a la autoridad. Se califica como dependiente y favorable a la gente.

**La del pensador lógico:** manifiesta propensión a las reglas y procedimientos, con métodos grupales que rigen la expresión tanto de sentimientos agresivos como amorosos, en razón de su resistencia a expresar sus sentimientos ante el grupo. Se enfrenta relegándose, mostrando pasividad o indiferencia ante lo que está pasando, por lo que se califica como una persona que se aparta de la gente.

Tales estilos se alternan según las situaciones concretas, pero predomina la tendencia adoptar uno de ellos.

La Teoría del Liderazgo se ocupa de un amplio campo que intenta esclarecer la influencia de la relación del líder con el grupo y el efecto que la personalidad del jefe y el estilo de dirección que este posee, ejercen en la formación del grupo y la evolución de su cultura.

Existe una relación entre el proceso de formación del liderazgo y el proceso de formación de la cultura, de ahí que haya quienes consideren que la función fundamental del liderazgo consiste en crear y manejar la cultura, lo que influye en que una vez que los líderes han influido en la creación de la cultura, se ven limitados por esa cultura creada y no pueden conducir al grupo por nuevos y creativos senderos.

Se señala por varios autores, que aunque es importante la influencia que ejerce un líder en un grupo, no se puede afirmar categóricamente que sea esa influencia el único elemento conformador de su evolución o destino.

En la relación jefe-subordinado, pueden aparecer crisis emocionales por inadecuados manejos por parte de los líderes de sus propios prejuicios emocionales, sin siquiera darse cuenta, apreciándose en los diferentes estilos, es decir, el estilo paranoico, dramático, depresivo, esquizoide.

La Teoría del Aprendizaje, es la base de todo lo que se ha examinado, y se sustenta en la proposición de que la cultura se aprende y tan solo puede ser entendida en el contexto de un modelo de aprendizaje evolutivo y dinámico.

Podemos apreciar diferentes tipos de mecanismos de aprendizaje, entre los que se encuentran:

-Situaciones de resolución positiva: da pie a una solución positiva si la solución ensayada surte efecto.

-Situaciones de rechazo y ansiedad: provocan una ratificación positiva si logran en efecto una reducción de la ansiedad y se evitan las consecuencias negativas que ella implica.

La formación de los grupos se basa en el establecimiento de metas, medios, procedimientos de trabajo, regulaciones, reglas de interacción, se forjan integralmente a partir de la experiencia común, mientras que la comprensión de lo que el grupo como

tal es, se desarrolla a medida que sus miembros van entendiendo con propiedad las exigencias, metas, talento y valores de los demás y se integran en un todo en una misión compartida.

En resumen, Cultura Organizacional es “un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Schein, E. 2001:25-26).

## **CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1 - Caracterización de la unidad de análisis:**

La Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad está conformada por 35 trabajadores comprendidos entre 18 y 60 años de edad. De estos 23 son femeninos y 12 masculinos, el nivel cultural promedio es 12 grado pues la mayoría están estudiando carreras universitarias de humanidades, ocho son licenciados, parte de los trabajadores llevan más de 10 años en la entidad. Esta institución se subordina a la Dirección Provincial de Cultura y Arte en Sancti Spíritus y esta a su vez al Ministerio de Cultura en La Habana.

**La Unidad de Análisis** para esta investigación la constituye los trabajadores de dicha entidad del municipio trinitario. Se seleccionó esta institución para la investigación por ser un centro que brinda servicios y que fue creada para la comunidad. Con este estudio se desea revelar los problemas registrados para que con posterioridad sean analizados en el colectivo de trabajadores y ayuden a la solución de estos.

### **2.2 - Población, muestra y tipo de muestreo empleado:**

Componen la población de esta investigación un total de 35 trabajadores. Se seleccionó como muestra un grupo de 25 trabajadores de un total de 35 para un 69%, para llevar a cabo el análisis en la organización y a los cuales se les aplicarán los instrumentos seleccionados. De esta muestra de 25 trabajadores 7 son del sexo masculino y 18 son del sexo femenino.

En cuanto al nivel de escolaridad, 5 son licenciados, 10 tienen un nivel escolar de doce grado, 7 son técnicos medios en diversas especialidades y 3 poseen un nivel de noveno grado. El tipo de muestra utilizada es no probabilística intencional ya que el autor seleccionó a los 25 trabajadores que laboran directamente con el público externo para de esta manera obtener los resultados esperados.

También el autor tuvo presente como informantes al público externo encuestando a 10 personas para conocer el grado de satisfacción sobre la calidad de los servicios que presta la institución (2 directoras de instituciones culturales, 3 músicos, 2 artistas plásticos, 2 creadores y 1 promotor cultural).

### **2.3 - Acceso al campo:**








El 4 de febrero del 2011 el autor de la presente investigación se dirigió a la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad y conversó con el Director Alexei Salabarría López, para solicitarle el permiso que le permitiera al investigador realizar un diagnóstico sobre cómo los valores, las creencias y el comportamiento, como parte de la Cultura Organizacional, influían en la calidad de los servicios prestados en el centro, con el objetivo de proponer un grupo de acciones que permitiera fortalecer tales atributos en la entidad y lograr así una mejor calidad en los servicios que brinda la misma.

El Director redactó un documento donde hacía constar su aprobación, haciendo desde ese momento extensivo la información al colectivo de trabajadores que allí laboran. Esta investigación tuvo una duración de tres meses donde el investigador jugó un papel decisivo como observador.

El autor de la investigación seleccionó a un grupo de personas de manera encubierta que acuden frecuentemente a la institución para de esa forma obtener la información deseada sin que se sintieran vigilados para posteriormente hacer el análisis de la información obtenida y compararla con el resto de los instrumentos aplicados.

### **2.4 - Métodos, técnicas y procedimientos:**

Para abordar el objeto de estudio de esta investigación, todos los métodos se aplicaron sobre la base de la exigencia del método Dialéctico Materialista.

-  Análisis –síntesis
-  Inducción-deducción
-  Histórico-lógico
-  Análisis documental
-  Entrevistas
-  Encuestas
-  Observación participativa

### **Nivel Teórico:**

**Análisis- síntesis:** Permitió analizar los elementos establecidos en el fenómeno que se investiga en su totalidad y multiplicidad, seleccionar aquellos aspectos que tenían relación y buscar unidad y variedad.

**Inducción-deducción:** Permitió utilizar datos para corroborar la teoría de lógicas que se presentaron, dando la valoración personal del autor.

**Histórico-lógico:** Permitió establecer la lógica de los elementos de la Cultura Organizacional, adaptada a la lógica del desarrollo histórico de la comunicación, determinando los aspectos que inciden en el problema y el estado real del fenómeno. La investigación tuvo como antecedente el trabajo de Cultura Organizacional, realizado por un alumno de 4to año de la carrera de Comunicación Social.

**Observación participante:** Sirvió para detectar fenómenos tales como los patrones de interacción comunicativa entre superior y subordinado. Además de otras como la relación entre grupos internos, la calidad de los servicios, etc. Se realiza de forma abierta para conocer la dinámica de trabajo en la empresa, las interacciones que ocurren entre los trabajadores, y entre estos y los directivos. Esta técnica se apoya en la percepción atenta, racional y sistemática de los hechos asociados directamente a los objetivos del análisis en sus condiciones naturales.

**Entrevistas:** Se aplicó para profundizar en el conocimiento de las áreas de trabajo para lograr un mejor resultado de lo que queremos obtener, además de complementar la información obtenida en la revisión de la documentación, se utilizó como técnica complementaria del resto de las demás. Nos ofrece información fundamentalmente del director del centro para ampliarla y verificarla.

**Encuestas:** Forma práctica de recolectar información para detectar patrones de comunicación entre las personas, detectar actitudes y medir los conocimientos que se deseaban evaluar. Se confecciona un formulario de preguntas dirigido a los trabajadores, elaborado en correspondencia con los objetivos del análisis de las informaciones hasta el momento de recibidas y los puntos donde se considera se debe profundizar.



#### **2.4.1 - Diseño del procedimiento:**

Para dar solución al problema científico planteado fue necesario buscar primeramente el concepto propuesto por el autor Edgar H. Shein sobre Cultura Organizacional mencionado anteriormente, luego se realizó la codificación de las categorías, se aplicaron las técnicas de investigación seleccionadas, y se efectuó el análisis de las técnicas utilizadas para encontrar una justa caracterización de los rasgos que caracterizan la Cultura Organizacional en la entidad.

#### ***Las técnicas empleadas fueron:***

**Entrevista:** Se recomienda utilizar como técnica complementaria del resto de las técnicas. Nos ofrece información fundamentalmente del Director del centro. A través de ella se amplía, verifica y aclara la información. Estas fueron aplicadas al Director de la institución para conocer su opinión y valoración acerca de la Cultura Organizacional en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.

**Observación:** Se realiza de forma abierta para conocer la dinámica de trabajo en el centro, las interacciones que ocurren entre los trabajadores, y entre estos y los miembros del grupo de dirección. Esta técnica se apoya en la percepción atenta, racional y sistemática de los hechos asociados directamente a los objetivos del análisis en sus condiciones naturales.

**Cuestionarios:** Se confecciona un formulario de preguntas dirigido a los trabajadores y usuarios, elaborado en correspondencia con los objetivos del análisis de las informaciones hasta el momento recibido, y los puntos donde se considera se debe profundizar.

#### **2.5 – Premisa de la investigación. Definición conceptual de las categorías.**

La Cultura Organizacional en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad influye en la calidad de los servicios prestados.

#### **2.6- Categoría de Análisis.**

Se asume como definición de Cultura Organizacional para la presente investigación, la enunciada por Edgar H. Schein donde plantea que es:

“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”.

Categoría: La Cultura Organizacional.

Sub-categorías	Indicadores
Comportamientos	Relación de las personas con las demás.
	Lenguaje.
	Costumbres.
	Rituales.
Normas	Formales.
	Informales.
Valores	Valores dominantes.
Filosofía	La orientación política de la entidad.
Clima	Relacionan los integrantes de una organización entre sí y con los públicos externos.

### **2.7- Abandono del campo:**

Después de obtenidos todos los datos necesarios el autor de la investigación abandonó el campo el día 25 de abril del 2011, reuniéndose con el colectivo de trabajadores, dándoles las gracias a todos por su colaboración. Para posteriormente después de analizados los resultados de esta hacerle llegar a su Director un informe detallado con todos los problemas detectados y que puedan elaborar un plan de acción para erradicarlos.

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO EN LA INSTITUCIÓN:**

### **3.1 - Caracterización de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad:**

#### **Surgimiento de la organización y su historia:**

La Dirección Municipal de Cultura y Arte se creó el 7 de mayo de 1962 y ocupa un inmueble sito en la calle Maceo frente al callejón de Schmidt, un edificio de características eclécticas que corresponde a las primeras décadas del siglo XX.

Pertenecía al médico cirujano y comadrón Francisco de Paula Ponce y Suárez del Villar, que vivía allí con su esposa y los dos hijos habidos en el matrimonio, que a su vez incorporaron sus propias familias a la vivienda, que en una ocasión tuvo el poco célebre privilegio de hospedar al dictador republicano Fulgencio Batista y a su esposa.

A la muerte del médico en 1953 el resto de la familia permaneció en la casa, pero se retiró a la finca que poseía en el lugar conocido por Polo Viejo, en la zona montañosa del municipio, y dejó el edificio de la ciudad al cuidado del chofer.

La casa volvió a ser ocupada por sus dueños cuando la actividad de las bandas contrarrevolucionarias a principios de la década del 60 hizo insostenible la vida en las comunidades rurales más apartadas.

Esta familia de la pequeña burguesía trinitaria decidió ir al exilio a los Estados Unidos y fue abandonando el país hasta que sus últimos integrantes se marcharon.

De inmediato el inmueble pasó a manos del Estado cubano y en ese mismo año se instalaron allí las oficinas del Consejo Nacional de Cultura en la localidad, trabajaban los instructores de arte y vivían los que no eran oriundos del municipio. Desde entonces, en la medida que ha ido perfeccionándose el trabajo cultural en el país, la edificación ha ido adaptando sus espacios a los nuevos requerimientos. Desde que en 1975 se creó el Ministerio de Cultura ha servido a los intereses directivos de la entidad. En ella laboran un total de 35 trabajadores, de los cuales 12 son del sexo masculino y 23 son del sexo femenino.

Este es un centro de información cultural que debe estar bien informado para promover las estrategias de desarrollo social que demanda la comunidad y su accionar va a determinar en cierto grado la forma de actuar de las personas. Por esta razón su importancia como fuerza política e ideológica dentro la comunidad, para prestarle un mejor servicio al pueblo.

**La misión** principal es desarrollar el programa sociocultural del Municipio de Trinidad y sus instituciones culturales.

**La visión:** Se distingue por ser un órgano rector de la política cultural del Estado y el Gobierno en materia de cultura, con un personal que se caracteriza por su competitividad y profesionalismo.

**Su objeto social:** Es brindar servicios administrativos y económicos a las instituciones culturales adscritas, velar por su mantenimiento y reparación constructiva, promover, divulgar y desarrollar la obra artística en todas las redes de la información. Desarrollar cursos, talleres, encuentros, peñas, galas. Atender al movimiento de artistas aficionados a la cultura y el arte.

En estos 49 años de fundada la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad se consolida como principal entidad para desarrollar el programa sociocultural del municipio y sus instituciones culturales.

La estructura organizativa de la Dirección Municipal de Cultura y Arte es:

- Director Municipal.
- Subdirector.
- Director de Unidad de Apoyo.
- Dpto. de OTS.
- Dpto. Económico.
- Especialistas y técnicos.
- Imprenta.

### **3.2 - Resultados de los instrumentos aplicados al público interno y externo de la institución:**

#### **Resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la institución:**

El autor pudo probar a través de un cuestionario realizado a un grupo de trabajadores del centro que tienen un escaso conocimiento sobre lo que significa Cultura Organizacional, ya que el 75% no conoce el término, un 22% tiene una pequeña noción sobre el tema y un 3% lo conoce, estos son los de mayor tiempo en el centro.

En la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad, existe muy poco conocimiento sobre su historia por parte de sus trabajadores, demuestran poca noción acerca del

objeto social y la misión de la organización. (Anexo 3, tabla y gráfico 1) y (Anexo 5, tabla y gráfico 3).

#### **Resultados de las encuestas aplicadas al público externo:**

En el cuestionario realizado a un grupo de personas que conforman el público externo de la entidad, se pudo conocer que lo que más abunda en sus opiniones son las insatisfacciones ya que plantean que no existe seriedad en el trabajo que realizan, solamente se sienten satisfechos un 15%, medianamente satisfechos un 30% e insatisfechos un 55%, pues el comportamiento a la hora de prestar los servicios no es el más adecuado. (Anexo 4, tabla y gráfico 2).

#### **Resultados de la entrevista realizada al Director de la Institución:**

El Director de la institución Alexei Salabarría López, en su entrevista plantea tener las mejores relaciones con sus trabajadores y sobre el concepto de Cultura Organizacional el compañero dio elementos muy vagos, lo que demostró que no tiene dominio sobre las creencias, valores y comportamientos reales que caracterizan a la institución.

Expresó también haber obtenido características de los directores anteriores y haberlas puesto en práctica, mientras que la investigación declaró que no es cierto ya que se ha visto una pérdida de la excelente imagen que tenía esta entidad en tiempos anteriores. La comunicación se comporta de forma vertical descendente y en escasas ocasiones escucha a sus subordinados, además todos estos elementos hacen que el clima de la organización no sea el más adecuado.

#### **Resultados de la guía de observación realizada en la institución:**

Se pudo constatar que la forma de trabajo que predomina es la individual, en lo que respecta a los canales de comunicación utilizados durante la técnica de la observación que se llevó a cabo en cinco momentos durante la etapa de investigación, el autor comprobó que los murales en dicha entidad se encuentran desactualizados, que el canal más utilizado es el de cara a cara.

El espacio físico en su distribución de los locales es correcto y los tipos de actividades diarias que más se efectúan están las reuniones o consejos de dirección y los matutinos, estos últimos se llevan a cabo todos los martes.

En cuanto al clima dominante en la institución se observó que existe un clima tenso pues no existen las mejores relaciones entre los propios trabajadores y entre estos y los directivos.

El flujo de comunicación que predomina en la mayoría de las veces es el vertical descendente y en cuanto al historial de la institución se constató que no existe ya que por negligencias este se ha perdido y con respecto al código de ética, tampoco se conoce. Por tanto, desconocen que el líder fundador fue Adelfo Torresilla Hernández.

Con respecto a los personajes históricos de la entidad la mayoría coincide en que los más sobresalientes son Marcia Febles y Lucrecia Ichazo. En cuanto a creencias, valores y comportamientos en estos momentos no son los más deseados destacándose el individualismo, la falta de sentido de pertenencia y de amor al trabajo, lo que afecta la calidad de los servicios. (Anexo 2, Guía de Observación).

### **3.3 Manifestaciones de las creencias, los valores y los comportamientos en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad:**

A partir del análisis de las creencias, los valores y los comportamientos que funcionan actualmente en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad, se crea entre los atributos o componentes culturales una relación con los públicos externos.

Con relación al entorno se divisó que no consta una relación que les permita establecer mecanismos de trabajo, es necesario que las relaciones de la Dirección Municipal con la instancia superior, con los usuarios y la comunidad en sentido general sean fuertes, existe una escasa comunicación, se desarrollan diversas actividades pero no con la calidad que se requieren, por lo que la imagen de la organización se ve afectada.

En tanto mediante la observación y las encuestas se mostró que los directivos como los demás miembros de la institución no hacen nada por reanimar la imagen perdida y la utilización del espacio no es correcta, se atienden varios asuntos en un mismo espacio temporal. Es necesario utilizar el espacio físico de una mejor forma que contribuya a desarrollar un mejor trabajo y ambiente en el colectivo laboral.

La falta de muebles, de iluminación, ventilación, filtraciones en el techo, falta de agua, son algunos de los problemas encontrados.

La percepción que sobre el hombre existe en la entidad se constata con los comportamientos referidos a la atención a los usuarios que visitan la misma y a las acciones de recompensas y castigos que se emplean en esta para los empleados. La creencia de que hay que tener fe en el mejoramiento humano, no se pone de manifiesto en el esmero, ni en la preparación de actividades festivas y de aniversarios, como tampoco, en la posición que asumen los directivos a la hora de mostrar su ayuda y solidaridad ante los problemas de sus trabajadores.

Los valores tácticos como el humanismo, la amistad y la solidaridad, aunque están presentes, necesitan estar más enraizados en la cultura de la institución y se evidenció la escasa preparación de cursos de superación que logren motivar al trabajador por falta de local para esto.

En cuanto al comportamiento referido a la atención que se brinda al personal es necesario fortalecerlo y las acciones de recompensa y castigo también guardan estrecha relación con las creencias sobre el ser humano; los llamados de atención no se caracterizan, generalmente, por ser educativos e instructivo.

A pesar de ser un colectivo donde la mayoría son jóvenes, estos no manifiestan amor al trabajo y expresan que no se sienten útiles. En cuanto al estilo de trabajo, se comprobó, que el trabajo individual predomina en mucho de sus trabajadores, lo cual demuestra que existen grandes diferencias entre lo que se cree y lo que se hace.

La forma 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. Las decisiones son tomadas únicamente por los directivos y no se tienen en cuenta la opinión de los trabajadores. Esto se vincula con la falta de responsabilidad y sentido de pertenencia.

En esta organización las creencias, en torno a las relaciones humanas, no se corresponden, debe existir más respeto, compañerismo, amabilidad y solidaridad entre los trabajadores y los directivos, ya que se palpó el distanciamiento entre ambas partes.

Esto muestra que es necesario fortalecer más en la empresa valores que se correspondan con las creencias y comportamientos. En general no predomina un clima

positivo: la toma de decisiones no se colegian; las relaciones de cooperación y solidaridad en el trabajo no son habituales; se observa que las relaciones entre directivos y subordinados no son muy buenas,

La estrecha interrelación entre creencias, valores y comportamientos influyen en el desarrollo de la cultura y en la calidad de los servicios que presta dicha institución.

Las metas de esta institución no se encuentran bien trazadas debido a la falta de una estrategia que guíe el trabajo a desarrollar y en cuanto a la satisfacción de las necesidades de los usuarios se pudo constatar que la mayoría de las opiniones de los encuestados versan en que existe una pérdida de los valores estratégicos y tácticos como son la profesionalidad, la amabilidad, el respeto, el amor por su trabajo, además de los comportamientos, según ellos no son los adecuados, esto hace que el servicio y la satisfacción de los usuarios se vea seriamente afectado.

Según la teoría de Edgar Schein y a manera de conclusión del Capítulo III, análisis de los resultados de esta investigación, podemos decir que la Cultura Organizacional en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad se encuentra en decadencia debido a que ha sufrido cambios negativos a partir del año 2000 hasta la fecha, afectando la prestación de los servicios y dañando la Imagen e Identidad de la organización.



## **Conclusiones**

Luego de realizada esta investigación se puede concluir:

- 1.** Con relación a la cultura organizacional y la calidad, se cuenta con los fundamentos teóricos y metodológicos necesarios para la argumentación de esta investigación.
- 2.** Se pudo diagnosticar que existe poco conocimiento en los trabajadores acerca de los elementos que identifican la cultura organizacional en la entidad. Existen dificultades en la comunicación interna de esta organización, no fluye adecuadamente, se muestra desconocimiento del tema, no cuentan con una dirección o especialista para la gestión de la comunicación, ni con un manual de gestión de la comunicación.
- 3.** Los resultados obtenidos durante el diagnóstico son negativos e influyen de manera directa en la calidad de los servicios de la entidad, se comprobó la carencia de valores como la eficacia, la agilidad en la capacidad de respuesta, la sistematicidad, el sentido de pertenencia, el amor al trabajo, el compañerismo y la mala calidad en el servicio.

## Recomendaciones

- 1• - El autor recomienda al Director de la entidad que se analicen estos resultados y que los comunique al colectivo de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad; además, que se incluyan en los planes de capacitación.
  
- 2• - Que la entidad realice un Plan de Acción para resolver los problemas encontrados en esta investigación en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.
  
- 3.- Que la Filial Universitaria en Trinidad organice cursos, postgrados, talleres y seminarios sobre la Cultura Organizacional en la empresa moderna para las organizaciones en el territorio.

## Bibliografía

1. Abbagnano, Nicola. Diccionario de Filosofía. Edición Revolucionaria, La Habana, 1966.
2. Alabart Pino, Y. y Portuondo Vélez, A.L.: "La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas. Folletos Gerenciales. Año 3. No. 3. Marzo 1999. La Habana. Cuba.
3. Alabart, Y. (2003). *Contribución al diagnóstico de la Cultura Organizacional en el sector empresarial cubano*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Ciudad de La Habana.
4. Alonso, M.M y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social*, La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
5. Alonso, M. M. y Saladrigas, H. *Notas en torno a la comunicación en los nuevos escenarios*. Revista Espacio, La Habana, Cuba, número 7 enero-abril de 2002.
6. Alonso, Margarita: Selección de textos sobre Metodología de la investigación cuantitativa, facultad de Comunicación Social, La Habana, 1998. Conferencia sobre metodología de la investigación cualitativa, facultad de Comunicación Social, La Habana, 1998. Metodología de investigación cualitativa: selección de textos, Ed. Caminos, La Habana, 1999. Recepción de telenovelas: un enfoque teórico-metodológico para su estudio, tesis doctoral, La Habana, 1999.
7. Aguirre Baztan Angel, *Cultura organizacional*. Universidad de León, México, 1999.
8. Arrechea, M (2009). *Estrategia Metodológica para fortalecer el valor responsabilidad en estudiantes de la Carrera Comunicación Social*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad "José Martí", Sancti Spíritus, Cuba.
9. Bisquert, A. *La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis* En: Razón y Palabra. Revista Electrónica en América Latina especializada en Comunicación. Abril-Mayo 2003. Localizable en Internet en:  
<http://www.razonypalabra.org.mx/sobrerp.html>

10. Bustos, P. Clima Organizacional (en línea) Consultado 10/3/2010. disponible <http://www.gestionpolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
11. Carvajal Peña, G. (2000, abril). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal.  
Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)[2010, 5 de marzo]
12. Casales Fernández, Julio César (compilador). Conocimientos básicos de Psicología Social. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.
13. Castro Ruz, R. Discurso pronunciado el 26 de julio de 2007. En: periódico Granma, 27 de julio de 2007: 4 y 5.
14. Colectivo de autores. Clic Internet, Editorial Pablo de la Torriente, Unión de Periodistas de Cuba, La Habana, 2003.
15. Colectivo de autores. La comunicación educativa. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, CEPES.
16. Cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica; Schein, Edgar H.; Edición 2002; p-20\_316.
17. Chiavenato (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
18. Cruz Cordero T. (2001). *La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y metodológicos*. Tesis en opción a Doctora en Ciencias Económicas. Centros de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.
19. Deal y Kennedy (1988). *Cultura corporativa*. Fondo educativo interamericano: México.
20. Delgado, Juan Manuel; Juan Gutiérrez (ed.): Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales, Ed. Síntesis, Madrid, 1995.
21. Decreto Ley No. 252 del 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado y del Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, del 16 de agosto de 2007, que sustentan el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y sus Normas NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007.
22. De la Nuez Hernández (2005). *¿Qué entendemos por calidad?*

- Disponible en: [www.Calidad de los servicios. com.cu](http://www.Calidad de los servicios. com.cu) Consultado [2010, 25 de abril]
23. Díaz Llorca, C. (2001) *¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores*. Material Digital. CETED: Universidad de La Habana.
  24. \_\_\_\_\_ . *Reflexiones Organizacionales*. Disponible en: [www.calidad.org](http://www.calidad.org) Consulta [2010, 7 de marzo].
  25. Fernández Collado, Carlos: *La comunicación en las Organizaciones*, ED. Trillas, México, 1997.
  26. García Conesa, Yusnier. Tesis presentada en opción al título de licenciado en comunicación social: “La Cultura Organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad y su influencia en la calidad de los servicios”. Filial Universitaria de Trinidad, 2010.
  27. Leyva E. (2003). *Cultura Organizacional*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml> consultado [2010, 18 de marzo]
  28. Macías González, Jacqueline Mariela. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Comunicación Social: Diagnóstico de Cultura Organizacional en la Comercializadora ITH Trinidad. Filial Universitaria de Trinidad – junio - 2010.
  29. Martín Barbero, Jesús: *Cultura y Comunicación*. Disponible en Internet, en: <http://www.miespacio.org/cont/invest/perspec.htm>
  30. Martín Barbero, Jesús: «Comunicación, fin de siglo. ¿Para dónde va nuestra investigación?», en revista Telos no.47, Madrid, 1991, pp. 58-64.
  31. Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. *Comunicación Institucional*. Quito, Edit. CIESPAL, 1980.
  32. Gallardo Velásquez, A., Camargo Vázquez, M. I, Magallón Díez, M.T (1998). *Cultura Organizacional: hacia un nuevo enfoque de la misión del administrador*. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num14/doc10.htm> consultado [2010, 9 de marzo]
  33. García, S. y Dolan S. (2003). *La Dirección por Valores. El cambio más allá de la Dirección por objetivos*. Madrid: Edición McGraw Hill Iberoamericana de España.

34. Garmendia, J.A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Universidad Complutense. Madrid: Editorial ESIC.
35. Gómez Reguera, J. R. (2009). *Manual Práctico de Comunicación Organizacional para docentes y estudiantes universitarios*. Tesis en Opción al título de Máster en enseñanza superior. Mención comunicación social. Centro Universitario José Martí Pérez. Sancti Spíritus. Cuba
36. Giraldi, G. (1998). *Por una pedagogía revolucionaria*. La Habana: Editorial Caminos.
37. Guevara de la Serna, E. Discurso pronunciado en Santa Clara el 2 de noviembre de 1962. En: Periódico Granma el 3 de noviembre de 1962.
38. Granell, H. (1997) *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA.
39. Hernández Sampieri, R. (2003) *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela.
40. Kotter, J. P. (1999). *Liderando el cambio*. La Habana: Edita Dirección de Organización y Perfeccionamiento Empresarial. Ministerio del Azúcar.
41. Leyva Barciela, E. (2004). Identidad y Cultura Organizacional. *Revista Universidad de La Habana No. 259*, primer semestre. La Habana.
42. López Soto, N. (1997) *La Gestión comunitaria en las actuales condiciones: el Taller de Transformación Integral de Atarés*. Tesis de grado. Licenciatura en Sociología. Universidad de La Habana, Facultad de Filosofía e Historia. Cuba.
43. Lucas Marín, A. (1993). *Cambio cultural y participación*. Madrid: Edita Universidad Complutense, Facultad de Ciencias de la Información.
44. \_\_\_\_\_. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. España: Editorial Bosch Comunicación.
45. Orta Rivera, Y. (2007, 16 septiembre). Tenderle un cerco a la inconstancia; La cultura organizacional. *Juventud Rebelde*, p5.
46. Ouchi, W. (1985). La teoría "Z" Fondo Educativo Interamericano. México.
47. Pettigrew, A. M (1979) On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*.
48. Peters, T.A. y Waterman Jr., R. H. (1982). *En búsqueda de la excelencia*. New York: Harper y Row.

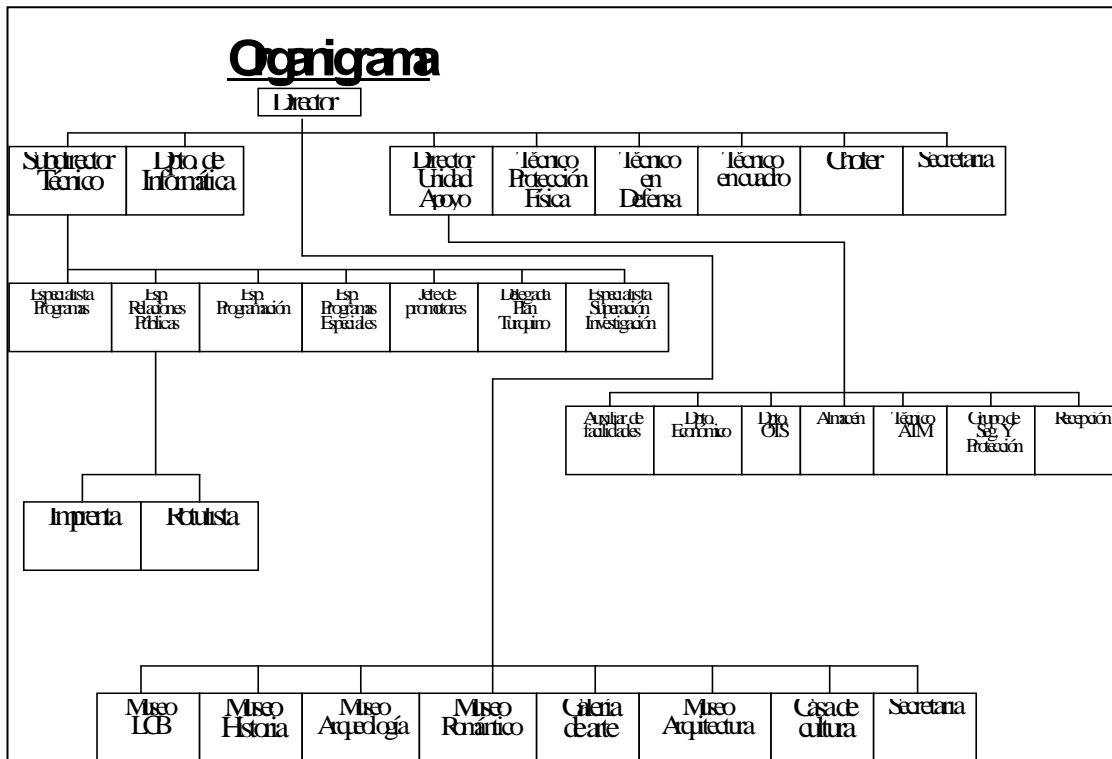
49. Rivera, V. (2008). Diagnóstico Organizacional.  
Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar> consultado [2010, 15 de marzo]
50. Robbins, S.P. (1993). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and applications*. Prentice Hall.
51. Rojas Benitez, J. L (2003). *Diseño de Servicios de Información. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
52. Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janes. Barcelona.
53. \_\_\_\_\_. (1980). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice may Hispanoamericana, S.A.
54. \_\_\_\_\_. (1983). *Servicios de Información*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
55. Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Díaz de Santos, S.A.
56. \_\_\_\_\_. (1996). *La Cultura Empresarial*. Díaz de Santos, S.A.
57. Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional, Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
58. \_\_\_\_\_. (2001). *Comunicación y Cultura Organizacional: entramados e interrelaciones*. *Revista Espacios*, # 5.
59. \_\_\_\_\_. (2000). *Comunicación Organizacional. La importancia de su aplicación en Cuba*. *Revista Espacio*, #3.
60. Van Maanen.J (1979) *Toward a Theory of Organizational Socialization*.Vol 1.Greenwich, coun: Jai Press.
61. Vázquez, A. (2009). Cultura Organizacional y calidad.  
Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar> consultado [2010, 11 de marzo]
62. Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
63. \_\_\_\_\_. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la Imagen de las Empresas*. Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1997.
64. \_\_\_\_\_. *Guía de Gestión de la Cultura Corporativa*. Villafañe & Asociados, Universitat Jaume I, Madrid, 2000.

**ANEXOS**



# Anexo 1

## Organigrama de la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Trinidad



## **Anexo 2**

### **Guía de Observación**

Guía de observación en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

#### **OBJETIVO**

- Conocer qué elementos caracterizan la Cultura Organizacional en la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.

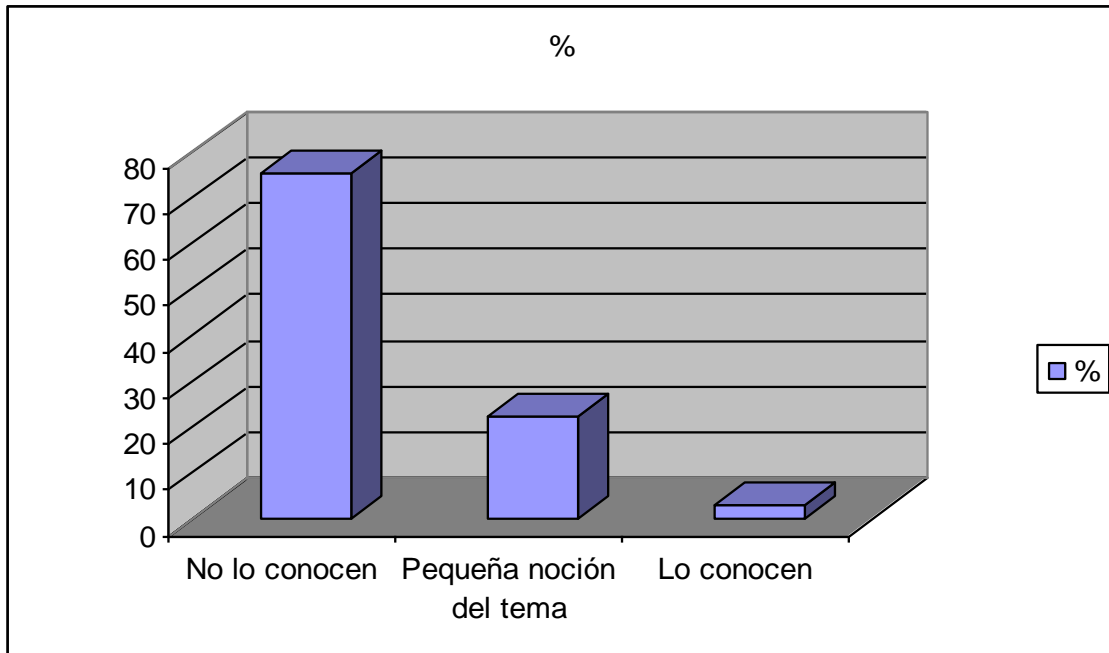
#### **INDICADORES:**

- Saludos.
- Comportamiento de los trabajadores.
- Filosofía que predomina.
- Temas de conversación.
- Retroalimentación de la información.
- Valores que predominan en la entidad.

### Anexo 3

**Tabla y gráfico 1: Encuesta a los trabajadores de la entidad sobre el conocimiento de la Cultura Organizacional.**

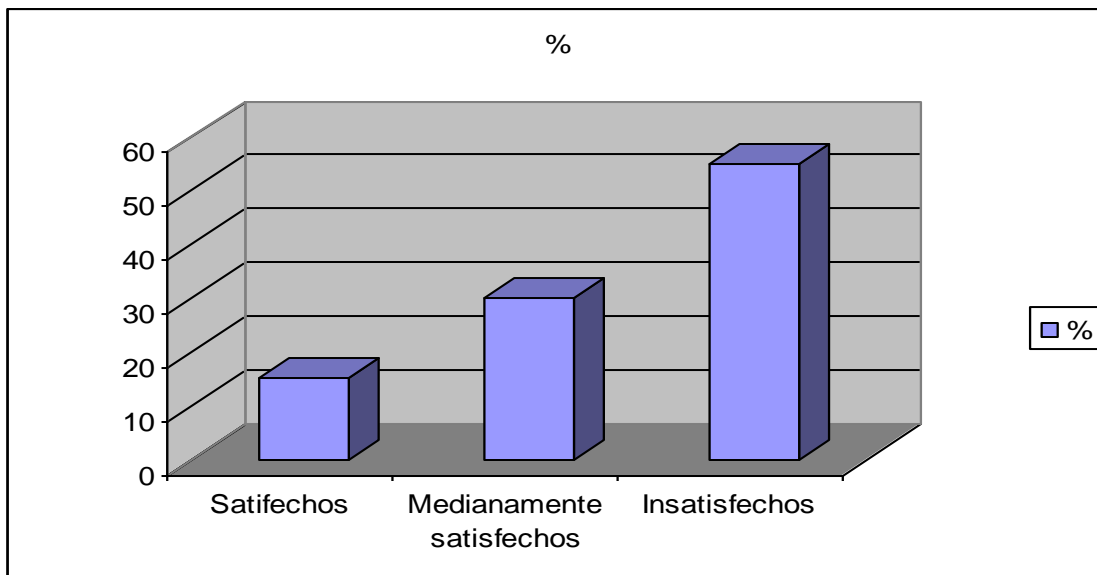
Conocimiento de los trabajadores	%
No lo conocen	75
Pequeña noción del tema	22
Lo conocen	3



#### Anexo 4

**Tabla y gráfico 2: Encuesta aplicada al público externo sobre su satisfacción con la entidad.**

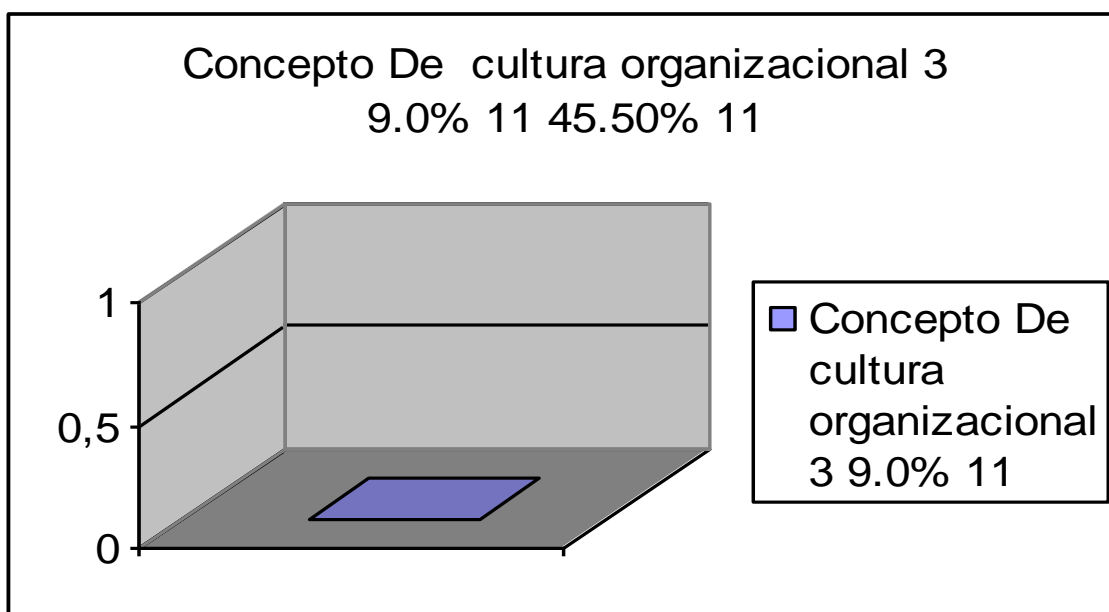
Satisfacción del público externo	%
Satisfechos	15
Medianamente satisfechos	30
Insatisfechos	55



## Anexo 5

**Tabla y gráfico 3: Conocimiento de los trabajadores sobre algunos elementos de la Cultura Organizacional en la institución.**

ASPECTO	Conocen		No conocen		Escaso conocimiento	
<b>valores</b>	<b>5</b>	<b>20.0%</b>	<b>8</b>	<b>31.0%</b>	<b>12</b>	<b>49.0%</b>
<b>Misión</b>	<b>4</b>	<b>23.0%</b>	<b>10</b>	<b>48.0%</b>	<b>11</b>	<b>28.0%</b>
<b>Visión</b>	<b>4</b>	<b>19.0%</b>	<b>12</b>	<b>57.0%</b>	<b>9</b>	<b>24.0%</b>
<b>Concepto De cultura organizacional</b>	<b>3</b>	<b>9.0%</b>	<b>11</b>	<b>45.50%</b>	<b>11</b>	<b>45.50%</b>



## Anexo 6

**Cuestionario aplicado a los trabajadores de la institución sobre las satisfacciones y las insatisfacciones laborales.**

**Objetivo: Comprobar las satisfacciones y las insatisfacciones laborales de los trabajadores del centro. (Marque con una x sus respuestas en cada pregunta)**

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

2. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra institución para desarrollar un trabajo similar?

Sí, sin duda	Creo que sí	Creo que no	No, sin duda.

3. ¿Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La promoción interna				
La comunicación con superiores				
La comunicación con compañeros				
La colaboración en el trabajo				
Su libertad individual				
El compañerismo				

4. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato superior?

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas

5. ¿Qué opina del grado de delegación de su jefe inmediato superior?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

6. ¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

7. ¿Cómo valora el sistema de promoción de su institución en comparación con otras instituciones del sector?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

8. ¿Esta satisfecho con su salario?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

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

	No es cierto	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia				
Una selva				
Un club de amigos				
Un cuartel				
Una sala de espera				

10. En su opinión, ¿está de acuerdo su categoría y sus responsabilidades?

Nada	Poco	Bastante	Mucho

11. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil medio del empleado de su institución? (Señale sólo 5, marcando con un círculo las letras correspondientes.)

Adaptativo.

Dinámico.

Agresivo.

Dispuesto a ayudar.

Ambicioso.

Eficaz.

Apático.

Emprendedor.

Aplicado.

Individualista.

Con espíritu de equipo.

Moderado.

Consciente.

Puntual.

Cumplidor.

Radical

## Anexo 7

**Cuestionario aplicado a los trabajadores de la institución sobre el conocimiento de la Cultura Organizacional.**

**Objetivo: Constatar en los trabajadores el conocimiento sobre la Cultura Organizacional que existe en su entidad. (Marque con una X).**

1. ¿Conoce usted el año de creación de su institución? – Dígallo.

No puedo precisar ni la década	Puedo precisar la década	Puedo precisar solo la década	Lo conozco con exactitud

2. ¿Conoce usted los servicios pioneros de su institución? – Mencínelos.

Ninguno	Algunos	Casi todos	Todos

3. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su institución? – Enúncielas.

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien	La conozco muy bien

4. ¿Conoce usted los servicios estrella de su institución, aquel o aquellos que lo caracterizan más en relación a los demás? - ¿Cuáles son?

Ninguno	Algunos	Casi todos	Todos

5. ¿Sabe usted si su institución tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad? (Preservación del medio ambiente, difusión del conocimiento, desarrollo de la cultura, etc.) - ¿Cuáles son?

No lo sé	Sé algo	Lo sé bien	Lo sé muy bien

7. Independientemente de su antigüedad en la institución, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su Institución desde su fundación?

No sé destacarlos	Dudo si sabría destacarlos	Creo que puedo destacarlos	Puedo destacarlos con certeza.



8. En relación con las instituciones del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra la suya?

Es poco importante	Lejos del líder	Cerca del líder	Líder

9. ¿Describiría usted a su institución como cumplidora de los compromisos con sus usuarios?

Muy cumplidora	poco cumplidora	Bastante cumplidora	Muy cumplidora

10. ¿Conoce usted alguna vicisitud o dificultad reciente por la que haya atravesado su institución para poder cumplir un compromiso con algún usuario?

11. Y para finalizar, valore, por favor, el grado de certeza de estas otras dos afirmaciones, según se correspondan con la realidad de su institución. (Subraye una de las opciones de respuesta.) Marque con una x.

	No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección				
Una vez tomada la decisión nada puede cambiarla				

## Anexo 8

### Guía de entrevista en profundidad para el Director de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad.

**Objetivo: Comprobar los conocimientos que tiene el Director Municipal como máximo dirigente, sobre la Cultura Organizacional de su centro laboral.**

Estamos realizando un estudio sobre la Cultura Organizacional de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad y quisiéramos contar con sus opiniones, las cuales resultarán de gran importancia. Le agradecemos mucho su colaboración.

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Puede precisar brevemente la misión y la visión de la institución? ¿Los trabajadores las conocen?
2. ¿Cómo considera que deben ser las relaciones humanas entre los trabajadores de ésta institución? ¿Cómo son en realidad?
3. ¿Puede mencionar algún líder informal que exista en la organización? ¿Qué características lo distinguen?
4. ¿Cómo valora el nivel de información que tienen los miembros de la Dirección Municipal?
5. ¿Cuáles son los valores que predominan en esta institución?
6. ¿Conoció a algún directivo antes de llegar usted a dirigir la institución?
7. ¿Cómo eran sus características con respecto al trabajo?
8. ¿Heredó usted alguna de esas características?
9. ¿Le ha servido para seguir dirigiendo la organización?
10. ¿Cómo son los vínculos de la Dirección Municipal con la Dirección Provincial de Cultura, con el resto de las instituciones, con los usuarios y con la comunidad que la rodea? ¿Cómo se comporta la comunicación con estos públicos?
11. ¿Los trabajadores dan a conocer sus quejas y/o sugerencias con frecuencia? ¿Qué espacios tienen los trabajadores para expresar sus criterios? ¿Cuáles son los problemas más comunes planteados?

12. ¿Se ofrece respuestas a los planteamientos de los trabajadores? ¿Quiénes hacen llegar esas respuestas y mediante qué vías?
13. ¿Motiva a sus trabajadores a realizar una determinada actividad o se las impone?
14. ¿Cuáles son las actividades, de contenido laboral o no, planificadas habitualmente por el centro? ¿Qué objetivos persiguen y quiénes participan en ellas?
15. ¿Se realizan actividades informales (no planificadas oficialmente por la institución) entre las diferentes áreas y/o hacia el interior de cada una?
16. ¿De qué tipo son estas actividades y que frecuencia tienen?
17. ¿La historia del centro es conocida por los miembros de la organización? ¿Puede relatar brevemente los principales acontecimientos que a su juicio conforman esta historia?
18. ¿Qué entiende por Cultura Organizacional? ¿Puede describir la Cultura Organizacional de esta institución?
19. ¿Qué aspectos de la Cultura Organizacional considera que deben ser modificados y por qué?
20. ¿Cómo avizora el futuro de la entidad?
21. ¿Cuáles son las principales fortalezas que, a su juicio, más han influido en el desarrollo de la institución, y cuáles las debilidades que más han entorpecido este desarrollo?

## Anexo 9

### Cuestionario desarrollado a los trabajadores del centro.

**Objetivo: Comprobar las motivaciones de los trabajadores del centro.**

#### Cuestionario

Estamos realizando un estudio sobre aspectos culturales de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad. Sus criterios son muy importantes para su culminación exitosa, por lo cual le pedimos que responda el siguiente cuestionario. No es necesario que ponga su nombre, solo algunos datos generales. Muchas gracias.

1) Valore cómo se comporta la atención a los trabajadores en su centro de trabajo.

1.  Muy Buena    2.  Buena    3.  Regular    4.  Mala    5.  Muy Mala.

1.a) Ilustre con dos razones su criterio anterior.

a- \_\_\_\_\_

b- \_\_\_\_\_

2) ¿Quisiera ir a trabajar a otro centro? Marque con una X:

No                       No sé                       Sí

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

1.  Trabajo en equipo                      2.  Trabajo individual                      3.  Ambos.

3.a) ¿Cuál Usted considera más útil?

1.  Trabajo en equipo                      2.  Trabajo individual                      3.  Ambos.

3.b) Mencione una razón básica que fundamente su criterio anterior.

a- \_\_\_\_\_

4) ¿Si tuviera la posibilidad de elegir ahora su centro de trabajo, elegiría este mismo?

Sí                       No sé                       No.

5) Del director de su Institución diga:

a- Temas más comunes en su comunicación con los subordinados.

\_\_\_\_\_

b- Métodos de recompensa que más utiliza.

\_\_\_\_\_

c- Criterios que considera para seleccionar posibles cuadros de dirección.

---

d- Interés por la superación de los trabajadores.

---

6) ¿Los trabajadores reciben información oportuna sobre los acontecimientos significativos del centro donde laboran?

1. \_\_Siempre 2. \_\_Frecuentemente 3. \_\_A veces 4. \_\_Casi nunca 5. \_\_Nunca.

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

---

---

7) 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 usted si existe algún rito en su centro laboral?

1. \_\_Sí 2. \_\_No 3. \_\_No sé.

7.a) En caso de ser positiva su respuesta, mencione los ritos que conozca.

---

---

8) Teniendo en cuenta que una ceremonia es: un acto solemne que se celebra de acuerdo a determinadas normas en momentos señalados. ¿Conoce usted alguna ceremonia que se celebre, o que se haya celebrado, en su centro laboral?

1. \_\_Sí 2. \_\_No 3. \_\_No sé.

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

---

---

---



12.a) ¿Qué acciones, presentes habitualmente entre sus compañeros de trabajo, usted considera que más favorecen la actividad laboral?

---

---

---

---

13) ¿Le gusta su actual centro de trabajo?

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

**Anexo 10**  
**Cuestionario aplicado a usuarios de la institución.**

**Objetivo: Comprobar en los usuarios de la institución la calidad de la atención que reciben.**

Estamos realizando un estudio sobre aspectos culturales de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Trinidad. Sus criterios son muy importantes para su culminación exitosa, por lo cual le pedimos que responda el siguiente cuestionario. No es necesario que ponga su nombre. Muchas gracias.

1.- Tú opinión respecto a la atención recibida en la institución es:

Muy Buena\_\_\_ Buena\_\_\_ Regular\_\_\_ Mala\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

2.- Los trabajadores de la entidad prestan los servicios:

\_\_\_ De óptima calidad.                      \_\_\_ Con calidad.  
\_\_\_ Con poca calidad.                      \_\_\_ Con mala calidad.

3.- ¿Qué opinas acerca de los jóvenes que allí laboran?

---

---

4.- ¿Se siente usted satisfecho con la atención recibida?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ A veces\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

5.\_ ¿Qué valores están presentes a tu juicio en la institución?

---

---

---

---

---

---

---



## Anexo 11

### Imágenes de los interiores de la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Trinidad

