

Universidad de Sancti Spíritus
"José Martí Pérez"
Facultad de Humanidades



Trabajo de Diploma

Para optar por el título de Licenciado en Comunicación Social

**Título: La cultura en las organizaciones:
un diagnóstico en la Empresa Municipal de
Comercio Minorista Mixta de Sancti
Spíritus.**

Autora: Delfina Maricela Rodríguez González

Tutora. MSc. Mislany Henández Aguiar

Sancti Spíritus/ 2011
"Año 53 de la Revolución"

PENSAMIENTO

“En todo abrazo de culturas sucede lo que en la cópula genética de los individuos: la criatura siempre tiene algo de ambos progenitores, pero también siempre es distinta de cada uno de ellos”.

Fernando Ortiz

DEDICATORIA

- **A mis padres que siempre desearon que fuera una profesional.**
- **A mis hijos, mis nietas y mi futuro nieto para que mi esfuerzo les sirva de guía.**
- **A mi esposo por su apoyo.**
- **A mi hermana por su constante aliento y creer que todavía tenía potencialidades para lograrlo.**
- **A mis compañeros y amigos de estudio y trabajo que tanto me ayudaron y alentaron.**

AGRADECIMIENTOS

- **En lo personal:**

A mis padres, mis hijos, mi esposo, mi hermana y toda mi familia.

A mis compañeros y amigos.

- **Por la tesis**

A mi tutora que sin su desinteresada ayuda no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

A los amigos que colaboraron, en especial a Ela.

- **A la Revolución por su Programa de Universalización y en especial a Fidel cuya idea siempre ha sido que el ser humano es capaz de superarse a cualquier edad de su vida.**

RESUMEN

La presente investigación constituye un estudio de la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

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

El trabajo se enmarca en la perspectiva cualitativa, aunque se combinaron técnicas cuantitativas. El principal objetivo que se ha perseguido es diagnosticar la cultura de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus a partir de la identificación de sus componentes: creencias, valores y comportamientos. Para el diagnóstico también se consideró conveniente analizar la cohesión del grupo en torno a dicha cultura, y caracterizar los procesos de socialización que permiten su transmisión e interiorización por parte de los miembros de la entidad.

Se ha podido determinar que, de manera general, la cultura de la organización es coherente, y que sus incongruencias tienen sus orígenes, principalmente, en la interacción de la organización con el nuevo contexto en que está insertada. Se evidenció que el colectivo se caracteriza por la cohesión cultural, aún cuando se detectaron algunos factores que influyen negativamente como el escaso nivel de participación en la discusión y toma de decisiones respecto a tareas laborales, las pésimas condiciones de trabajo y los escasos medios tecnológicos y materiales de oficina. Por otra parte se puede decir que los procesos de socialización que ocurren en la organización permiten la transmisión de la cultura, y que en ellos juegan un papel esencial el intercambio con los líderes y la comunicación interna.

Finalmente, a partir de los resultados y de la experiencia del vínculo de la autora con la organización, se derivaron un conjunto de sugerencias dirigidas a perfeccionar el proceso de gestión de la cultura empresarial de la Empresa, y con ello contribuir a elevar la calidad de su práctica cotidiana.

Introducción

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO- METODOLÓGICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 La cultura como fenómeno social.	6
1.2 Cultura Organizacional. Un acercamiento a enfoques y conceptos.....	15
1.2.1 Creencias, valores y comportamientos.....	21
1.3 La cultura y la comunicación en las organizaciones	35
1.4 Diseño metodológico	36
1.4.1 Problema.....	36
1.4.2 Objetivos de la Investigación	36
1.4.3 Tipo de investigación.....	37
1.4.4 Metodología utilizada	37
1.4.5 Tipo de diseño	37
1.4.6 Premisa	37
1.4.7 Definición y conceptualización de la categoría de análisis.....	37
1.4.8 Caracterización de la unidad de análisis. Población y muestra.....	39
1.4.9 Métodos y Técnicas	39
1.4.10 Acceso al campo	41
1.4.11 Selección de los informantes.....	41
1.4.12 Procedimiento para la recogida de información	41
1.4.13 Abandono del campo	42
1.4.14 Procesamiento de la información	42
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	44
2.1 La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus. 44	
2.2 La cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.....	47
2.2.1 Componentes de la cultura organizacional de la Empresa	47
2.2.2 Cohesión en torno a la cultura organizacional.....	63
2.2.3 Socialización de la cultura organizacional.....	66

2.2.4. Conjunto de acciones	75
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	85

INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura en las organizaciones es una práctica que comenzó a desarrollarse fundamentalmente a partir de la década del ochenta del pasado siglo. Como afirma Lucas Marín (1997: 67), “antes de 1985 nadie había empleado el concepto de cultura para aplicarlo a las organizaciones”. Sin embargo, “actualmente es una referencia común”, un término de necesaria utilización en el ámbito empresarial contemporáneo.

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

La globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Hace 20 años simplemente se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, y así sucesivamente. Pero las organizaciones son más que eso. A semejanza de los individuos, también tienen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras. En años recientes, los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer el importante papel que desempeña la cultura en la vida de los miembros de la organización. Sin embargo, es interesante ver que el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes y el comportamiento de un trabajador pueden encontrarse, desde hace casi 50 años, en la noción de la institucionalización.

Aunque la producción teórica sobre el fenómeno cultural en las organizaciones proviene mayormente de contextos capitalistas, es totalmente legítimo hablar de cultura en las empresas socialistas y en particular en las cubanas, cuya aspiración es la formación de entidades integradas al proyecto de desarrollo social, para lo que necesitan tanto un desempeño productivo eficiente como una influencia desarrolladora sobre cada uno de sus miembros.

Cada empresa, para ser exitosa, debe contar con un arsenal tecnológico adecuado a su misión, pero sobre todo, con recursos humanos bien organizados y preparados, motivados con su trabajo, identificados con su institución y cohesionados a partir de la cultura que esta ha ido asumiendo como propia. La cultura organizacional incluye desde las creencias más profundas e incuestionables asumidas por los miembros de la organización, hasta los comportamientos y hábitos más frecuentes de su cotidianidad.

El interés por abordar los aspectos culturales en las instituciones cubanas tuvo un impulso a partir de los años noventa, período que constituyó un reto para todas las empresas del país. Estas debieron enfrentarse a diversas transformaciones estructurales y simbólicas con el objetivo de lograr sobreponerse a los problemas económicos, sobrevivir y ayudar al desarrollo social. Con el perfeccionamiento, se propició un redimensionamiento de las entidades productivas y se estimuló una manera diferente de comprender la empresa, sus éxitos y sus insuficiencias.

En la literatura sobre el tema también es posible encontrar nomenclaturas como **cultura empresarial** o **cultura corporativa**. No obstante, el término **cultura organizacional** se puede considerar mucho más amplio ya que consigue englobar todo tipo de organización.

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

El tema de la cultura organizacional guarda una estrecha relación con las Ciencias de la Comunicación, específicamente con la disciplina científica Comunicación Organizacional. Cultura y Comunicación conforman un par dialéctico en cualquiera de sus niveles de manifestación y se determinan mutuamente. En la esencia misma de los procesos de formación y difusión de la cultura empresarial se encuentra la comunicación. Esta última, a su vez, está determinada por la cultura, y representa una de sus manifestaciones.

De acuerdo con lo anterior, no caben dudas de que la indagación cultural dentro de las instituciones resulta fundamental para la implementación de procesos comunicativos efectivos. Sin embargo, aún son pocas las investigaciones encaminadas al estudio de la cultura en las entidades promovidas desde el campo de la comunicación.

La presente investigación persigue, precisamente, acercarse a la cultura de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus con el fin de diagnosticar su estado actual. Se trata de una organización encargada de comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional y brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía.

No existen antecedentes en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus de investigaciones relacionadas con la cultura organizacional. La autora de esta investigación es trabajadora de dicha empresa lo que le ha permitido conocer que se desconoce por parte de directivos y trabajadores los elementos de la cultura que entorpecen el buen desempeño de la empresa.

Por lo que se hace necesario plantear el siguiente **problema de investigación:**

¿Cómo es la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?

Objeto de Estudio:

La cultura organizacional.

Campo de Acción:

La cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

Objetivo General:

Diagnosticar la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

Objetivos específicos:

1. Identificar las creencias, los valores y los comportamientos de la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.
2. Analizar la cohesión cultural de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.
3. Caracterizar la socialización de la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.
4. Proponer un conjunto de acciones que contribuyan al desarrollo de la cultura organizacional a partir de las principales dificultades encontradas.

Premisa

La cultura organizacional en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus es desfavorable.

Categoría de análisis

Cultura organizacional

Métodos y Técnicas:

Se decidió aplicar para la recogida de la información los siguientes métodos y técnicas.

1. Análisis de documentos
2. La observación participante
3. La entrevista en profundidad
4. La encuesta
5. Completamiento de frases
6. Grupo de discusión

El valor teórico de la investigación está dado por la construcción del marco teórico a partir de un minucioso análisis sobre cultura organizacional.

El valor práctico está dado por la factibilidad y pertinencia demostrada de poder desarrollar acciones que contribuyan al desarrollo de la cultura organizacional en

la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spiritus.

El valor social está dado en el desarrollo de una cultura organizacional y con ello se introducen mejoras en el clima laboral, motivación de los trabajadores en su desempeño lo que les permitirá cumplir con el objeto social y lograr un crecimiento y desarrollo sostenible como organización.

Novedad científica:

Un diagnóstico de la cultura organizacional le facilitará a la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spiritus comprender mejor la lógica de su dinámica, conocer posibles debilidades que deben ser superadas para cumplir sus expectativas como organización y planificar futuras estrategias de desarrollo institucional. Además, el conjunto de acciones que a partir de las principales dificultades encontradas se le propone a la organización, representa un primer paso a seguir para perfeccionar su desempeño.

Estructura del trabajo:

El informe de la investigación está estructurado en dos capítulos. En el primero se expone el **marco teórico- metodológico** de la investigación, donde en un primer momento se analizan los presupuestos teóricos relacionados con la cultura organizacional. En el segundo momento, se explica en detalle la problemática objeto de estudio así como la conceptualización operacional que tuvo como colofón la elaboración de los diferentes métodos y técnicas seleccionadas.

El segundo capítulo está relacionado con el **análisis de los resultados** obtenidos, donde se caracteriza a la Empresa, se exponen y valoran los resultados, a partir de la categoría de análisis, subcategorías y sus nexos.

Luego se ofrecen conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO- METODOLÓGICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 La cultura como fenómeno social.

A través de las épocas, y en consonancia con las sociedades, el concepto de cultura ha sido concebido de diferentes maneras. Los sociólogos cubanos Alain Basail y Álvarez (2004) resumen tres corrientes que subsisten en la manera actual de abordar la definición en las Ciencias Sociales y que fueron apareciendo, paulatinamente, en la medida que el pensamiento científico e intelectual se fue acercando a la cultura como fenómeno social. Estas corrientes son:

- la cultura vista desde un punto de vista subjetivo, de acuerdo con lo cual estaría compuesta por valores, normas, definiciones, símbolos, técnicas (conocimiento, el cómo hacer) y los modelos de comportamiento;
- la cultura abordada desde los soportes objetivos, es decir, vista como material u objetiva, lo cual conduce a la tercera y última corriente;
- cultura como acción social, la que se construye a través de los procesos productivos mediante la interacción social para la producción y reproducción de una determinada sociedad.

La corriente que concibe a la cultura desde un punto de vista subjetivo se remonta a la antigüedad clásica; aquello que el político y pensador romano Cicerón denominó *cultura animi*. Esta tendencia aún se utiliza al hacer referencia al crecimiento interno de los seres humanos cuando cultivan los conocimientos necesarios para desempeñar determinadas actividades.

En cuanto a su procedencia etimológica, para esta concepción es relevante la relación del término cultura, de raíz latina, con el verbo *colere*, cuyo significado primario es cultivo, práctica, cuidado. “La cultura fue el crecimiento y la marcha de las facultades humanas” (Basail y Álvarez, 2004). Asimismo resulta significativa su correspondencia con la palabra griega *paideia*, traducida al castellano como educación y que también está muy vinculada con la idea de cultivar. Una persona culta posee un alma cultivada, mientras que un suelo virgen es la analogía de una persona inculta, sin cultivar.

Como es bien conocido, desde el punto de vista sociológico, estas atribuciones a la “baja” y “alta” cultura han representado dos polos antagónicos en la sociedad, lo

cual a su vez ha implicado una serie de requisitos que sirven de base para establecer dicha comparación. Un recorrido por estos parámetros permite analizar el hecho de que en los distintos contextos socio-históricos han funcionado desiguales criterios valorativos a la hora de catalogar a un individuo de culto o inculto; categorías que establecen diferencias entre los sujetos y los jerarquizan dentro de la estructura social.

Acerca de la segunda corriente se puede decir que, a partir del filósofo de la antigüedad Aristóteles, se comienza a formular el término *cultura poiesis* para hacer referencia al componente práctico de la cultura. Sin embargo, solo a partir del siglo XVIII es que se comienza a desarrollar la noción de cultura objetiva y su relación con la acción social del hombre. En este sentido tienen un gran impacto los cambios sociales ocurridos en esa centuria, los cuales traen consigo el desarrollo acelerado de la sociedad burguesa; a partir, entre otros aspectos, de los cambios sustentados por el Iluminismo, que potencian el diálogo de conceptos como sociedad, civilización, economía y cultura.

Durante esa época se gestan duplas categoriales tales como “culto-popular”, y “civilización-barbarie”. Estas últimas se asocian a valoraciones sobre el progreso de una nación. La palabra civilización pasa a ser identificada casi como sinónimo de cultura durante mucho tiempo y dicha relación explica la utilización del adjetivo civilizado para referirse a alguien educado, culto, así como la del verbo civilizar para hacer alusión a la acción de educar, de cultivar. La cultura otorgaba un carácter de exclusividad y se consideraba que su esencia era perfectible mediante la educación. También comenzó a identificarse como un fenómeno ajeno al hombre, con sus propias producciones; Basail y Álvarez (2004) explican esta concepción en frases como “la cultura y el hombre”.

No es hasta el Romanticismo, entonces, que adquiere la condición de cultural lo que proviene del pueblo o de sus prácticas sociales cotidianas. Esta reivindicación de la cultura popular prende entre los pensadores marxistas latinoamericanos del siglo XX a partir del auge de las sociedades industriales modernas.

Por último, el enfoque social de la cultura la concibe como una construcción del hombre y, por tanto, contrario a todo lo que es natural. Sobre este enfoque en

particular existen varios puntos de vista que discurren entre las concepciones idealistas y materialistas. Se identifican tres corrientes principales: el humanismo, el cual identifica al hombre y la cultura como dos categorías equivalentes; el antihumanismo, donde cultura y hombre son opuestos y a veces excluyentes; y la dialéctica que establece una relación de identificación, donde ambas categorías se niegan de forma recíproca y generan desarrollo. En esta última corriente se destacan las teorías de Carlos Marx acerca del papel de la producción como proceso cultural mediante el cual se reproduce la sociedad (Basail y Álvarez, 2004).

A pesar de la temprana aparición del concepto de cultura, la adopción de este fenómeno como objeto de estudio científico ocurre varios siglos después. Ello se debe, en gran medida, a la emergencia de la Antropología¹ como ciencia, organizada alrededor del análisis de las cuestiones culturales (Geertz, 1987, citado por Neufeld, 1996, en Basail y Álvarez, 2004).

Edward B. Taylor (1871), considerado el padre fundador de la Antropología, propuso un concepto que ha sido catalogado de clásico dentro de las Ciencias Sociales y se ha retomado tanto para asumirlo como criticarlo. Taylor entendió a la cultura como “aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad” (citado por Neufeld, 1996, en Basail y Álvarez, 2004).

En un principio los estudios antropológicos estaban encaminados a estudiar las pequeñas comunidades llamadas primitivas, y el método de investigación utilizado era la Etnografía. Su búsqueda principal se orientaba a describir y analizar la interrelación entre las creencias y los comportamientos de una determinada microsociedad, y de esta manera llegar a entender sus costumbres, ritos y tradiciones.

Con el crecimiento de las ciudades y la explosión de la vida urbana, muchos investigadores se precipitaron a pensar que la ciencia antropológica no poseía las herramientas necesarias para estudiar los fenómenos que esto acarrearía. Sin embargo, la propia dialéctica social ha demandado la presencia de la antropología

dentro de los estudios urbanos en temas como la relación de las etnias, los conflictos de poder con la cultura dominante y los espacios de expresión de las diferentes subculturas dentro de la estructura social.

“Sin lugar a dudas, la Antropología fue la ciencia que articuló con mayor grado de plausibilidad sus discursos y prácticas profesionales alrededor del eje o concepto cultura, aunque la entendiera como ‘otra’ y ‘exótica’ y derivara hacia el ‘culturalismo’ y el ‘relativismo’. Esta ciencia defendió la autonomía de la cultura y sin dejar de verla como interdependiente, le dio universalidad, carácter inclusivo y extendió el alcance del análisis cultural a múltiples áreas del quehacer humano: el deporte, el ocio, la vida cotidiana, la cocina, la política, la empresa, la organización, etc., entran ahora en el campo de investigación de los estudios culturales” (Basail y Álvarez, 2004).

La Sociología, cuyo objeto de estudio ha sido el desarrollo y estructuración de las sociedades, también se ha interesado en la cultura y su relación con el hombre. Las tensiones entre orden y cambio, que trae consigo el proyecto cultural de la Modernidad, llama la atención a los sociólogos, quienes conceden una función fundamental al papel de las ideas dentro de la estructuración de la sociedad y al estudio de las instituciones como reflejo de esta última. Las relaciones de poder y el simbolismo que rodea las posiciones en las estructuras sociales son también foco de interés de las teorías sociológicas.

Las anteriores temáticas, con el paso del tiempo, se han agrupado en una disciplina científica reconocida en la actualidad como Sociología de la Cultura, y desde la cual se han realizado grandes aportes a los estudios culturales. Este perfil ofrece la visión de la cultura como devenir histórico y aporta valoraciones sobre la función de las estructuras sociales en la conservación de determinados universos simbólicos y la correspondencia entre las relaciones de producción y los componentes culturales.

El desarrollo del concepto de cultura, desde la Sociología, ha aportado construcciones como la siguiente: “La cultura se constituye y tiene sus efectos en la vida social; es decir, es construida en las articulaciones de relaciones sociales diversas. La cultura refiere los capitales simbólicos, los significados y los valores

socialmente compartidos por actores sociales de diversos tipos, expresados en sus tradiciones, mentalidades, prácticas y/o instituciones sociales, en los modos en que piensan y se representan a sí mismos, a los hechos o productos culturales, a su contexto social y al mundo que los rodea (...). Toda práctica social es el resultado de un proceso histórico -un por qué, cómo, quiénes, dónde- qué, al mismo tiempo, trasciende, en nuevos sentidos (resultado-histórico y resultante-práctica trascendente)” (Basail y Álvarez, 2004).

Por último, es adecuado mencionar el sentido que ha adquirido la cultura en las Ciencias Políticas. Su significado ha servido para englobar a los diferentes grupos sociales que comparten un mismo espacio geográfico y que conforman una nación. Este concepto se propone para “operar una circunscripción de ciertas formas de ser, pensar y actuar tipificadas como nacionales. El estado crea instituciones como los Ministerios de Cultura y desarrolla una serie de acciones para conservar, tutelar y promover la cultura nacional que es, así, algo valioso equiparado con la riqueza, el patrimonio y la identidad de un pueblo” (Basail y Álvarez, 2004).

A pesar de las variadas interpretaciones que, como se ha podido comprobar, han girado en torno al concepto de cultura desde las diferentes Ciencias Sociales, de modo general se puede decir que hacer referencia a su definición significa designar “todos los tipos de conducta socialmente adquiridos y que se transmiten con igual carácter por medio de símbolos”. La cultura comprende aspectos tales como “el lenguaje, la construcción de instrumentos, la industria, el arte, la ciencia, el derecho, el gobierno, la moral, la religión, etc. (...). Comprende todo lo que es aprendido mediante la comunicación entre hombres. La Cultura es la característica distintiva y universal de las sociedades humanas” (Osorio, 2004: 17). Su definición debe comprender tanto los aspectos objetivos como los subjetivos.

1.1.1 El interés por la cultura desde la comunicación

Para las Ciencias de la Comunicación la cultura se ha revelado como un fenómeno de imprescindible comprensión, y con el objetivo de construir su propia visión sobre el tema, han bebido de fuentes sociológicas y antropológicas. El interés por el fenómeno cultural nace desde la Comunicación Masiva. Un recorrido

histórico por sus distintas corrientes de estudio, conocidas en su conjunto como Teoría de la Comunicación, permite comprender cómo la relación entre los dos términos ha evolucionado desde un principio, donde apenas se entendían los modelos comunicativos mediados por algunos aspectos culturales, hasta proponer a la comunicación como un proceso cultural.

La Teoría de la Comunicación tiene sus orígenes en la década del veinte del pasado siglo. Las investigaciones en torno a los “mass media” centraron su atención en el papel del emisor, los canales y las instituciones que controlaban la difusión de los mensajes, así como en el efecto que se conseguía con los mismos y el papel de los medios masivos en la construcción de la realidad y su influencia en el mantenimiento del equilibrio social. Dentro de este movimiento investigativo se destacaron diferentes corrientes lideradas fundamentalmente por psicólogos y sociólogos: Teoría Hipodérmica, que concibe el proceso comunicativo de manera unidireccional; Corriente Empírico-Experimental o de la Persuasión, que comienza a prestarle atención a las características psicológicas del receptor; Estudios Empíricos sobre el Terreno, con los que se pasa a una orientación más sociológica; y Teoría Funcionalista, con la que se desplaza el interés hacia las funciones del sistema de comunicación masiva, cuya influencia depende del uso que de ella haga el receptor.

En estas escuelas aún no se abordaban los procesos culturales ni su relación con los medios masivos de comunicación. El concepto que comenzó a utilizarse en los inicios, con la formulación de la Teoría Hipodérmica, fue el de “sociedad de masas”, traído desde la Sociología. De acuerdo con esta formulación, el receptor era un ser alienado, con pobres vínculos sociales y con una individualidad diluida en la multitud, a quien los mensajes podían inocularse para obtener los efectos deseados. Sin embargo, el modelo comunicativo implícito en esta teoría, propuesto por Harold Laswell, constituye el primer intento de organizar el proceso de comunicación, en torno a sus componentes principales.

Sin embargo, a pesar del carácter otorgado al proceso comunicativo por la Teoría Hipodérmica, el resto de los estudios administrativos trataron de superar esta visión del receptor, y en ese sentido se hicieron importantes aportes. Los análisis

resaltaron aspectos socio-psicológicos que incidían en la recepción de los mensajes, como es la influencia de los líderes de opinión, y en los modelos de comunicación comenzaron a incluirse nuevos procesos mediadores que operaban entre el emisor y el destinatario. Entre esos procesos pueden mencionarse la selección de los contenidos sobre la base de las actitudes, y las creencias y los valores que forman parte del aprendizaje social de los individuos.

Posteriormente, con el avance de las sociedades industriales salen a relucir nuevas problemáticas que necesitan miradas más profundas: el impulso tecnológico, la complejización de la trama social debido a los entramados de la producción material y los dramáticos resultados de la II Guerra Mundial. Estos y otros acontecimientos llaman la atención acerca de la relación entre los medios de comunicación y el campo de la cultura, y de este modo comienzan a destacarse, en la segunda mitad de la pasada centuria, movimientos científicos que concentran su atención en los procesos culturales dentro de las dinámicas sociales.

El primero de estos movimientos es representado por un grupo de investigadores que se nuclean en la Escuela de Frankfurt. Sus principales fundamentos teóricos son el Marxismo y el Psicoanálisis de Freud⁷, los cuales les ayudan a profundizar, desde una posición crítica, en las influencias de la sociedad sobre el individuo y en el estudio de los medios masivos como difusores de la cultura. De acuerdo con esto analizan la cultura como mercancía sujeta, por lo tanto, a las tramas mercantiles y a la reproducción de un orden social.

A partir de la anterior plataforma teórica, los frankfurtianos acuñaron el concepto de Industria Cultural, la cual “produce y reproduce las normas y estereotipos sociales y contribuye a hacer del ocio también un tiempo de trabajo” (Gámez en Colectivo de autores, 2006: 112). Según estos postulados, durante el proceso de consumo de los productos culturales, los medios hacen el papel de socializadores y de gendarmes del orden establecido. Tales concepciones retomaban la visión exclusivista y valorativa de cultura, adoptando pares de categorías como “cultura de élite” y “cultura masiva”, o “culto” y “popular”. A esta corriente se le debe la

inclusión del componente económico dentro de la reflexión sobre cultura y comunicación.

Por otro lado, los Estudios Culturales británicos, surgidos en la Escuela de Birmingham también por los años cincuenta, van a tener como objeto de estudio a la cultura como fenómeno social, dentro de la cual la comunicación va a desempeñar un papel fundamental. Los llamados Cultural Studies se interesaron por la cultura popular, las subculturas y en general, la vida cotidiana de la gente. “(...) Por primera vez se veían las prácticas comunicativas de los sujetos (...) integradas a prácticas cotidianas, culturales y sociales, más amplias” (Gámez en Colectivo de autores, 2006: 112).

De esta forma, hubo un desplazamiento hacia escenarios más íntimos de intercambio, expresado en el interés por estudiar los hábitos de lectura, de consumo y el uso de los productos comunicativos, así como el intercambio simbólico de los diferentes grupos sociales. El modelo de comunicación comienza a ser más balanceado, puesto que se le reconocen al receptor competencias culturales que le permiten negociar los mensajes.

Desde Latinoamérica también han proliferado distintas teorías comunicológicas que recibieron la influencia de los anteriores referentes. En el continente el quehacer científico asociado al campo de la comunicación ha sufrido un desarrollo que va de la dependencia teórica a la reflexión crítica. Es precisamente en este último período de reflexión crítica que se comienza a abordar con profundidad el tema de las relaciones entre cultura y comunicación; tema que ha tenido dos vertientes fundamentales: “una línea de pensamiento crítico sobre todo hacia los medios de comunicación y con aliento más bien culturalista asociado a la denominada Teoría de la Dependencia, y el llamado Paradigma Cultural, que ha resultado de gran valor heurístico para la investigación latinoamericana de la comunicación” (Gámez en Colectivo de autores, 2006: 113).

En la década de los años ochenta el mundo asiste a lo que ha conocido como “la crisis de los paradigmas”. Es durante estos años que ocurre la caída de los estados socialistas de Europa del Este y de las dictaduras militares en los países latinoamericanos. También se incrementa la expansión de las modernas

tecnologías, facilitando esto el proceso de globalización del mercado y de las comunicaciones.

“Es la época del neoliberalismo y la postmodernidad, de todos los ‘neo’ y los ‘post’, de la relativización absoluta y del ‘fin de la historia’. Todos los paradigmas anteriores son cuestionados, y las ciencias de la comunicación, que no habían logrado resolver sus problemas metodológicos y epistemológicos, se ven sumergidas en un sacudimiento que acaba con todo lo que tenían como cierto” (Medina, 1995: 19).

En esta coyuntura surge el Paradigma Cultural latinoamericano. Esta perspectiva pertenece al Paradigma Cultural de los estudios comunicológicos, que tiene su génesis en los Cultural Studies, entre muchos otros como la Sociología de la Cultura Francesa, la Semiótica y las categorías desarrolladas por el marxista Antonio Gramsci, de los cuales recibe gran influencia. Ocurre un “desplazamiento de un enfoque estrictamente comunicativo a enfoques culturales. La relación entre comunicación y cultura viene a revelarse de una manera diferente, considerando los fenómenos comunicativos como prácticas culturales determinadas” (Medina, 1995: 24).

Según Martín Barbero (1987), de lo que se trata es del “desplazamiento de un concepto de comunicación que sigue atrapado en la problemática de los medios, los canales y los mensajes, a un concepto de cultura en el sentido antropológico (...). Es decir, un concepto de cultura que permita pensar en los nuevos procesos de socialización. Y cuando se dice procesos de socialización se refiere a los procesos a través de los cuales una sociedad se reproduce, esto es su sistema, conocimiento sus códigos de percepción, sus códigos de valoración y de percepción simbólica de la realidad. Lo cual implica -y estos es fundamental- empezar a pensar los procesos de comunicación no desde las disciplinas, sino desde los problemas y las operaciones de intercambio social” (Martín, 1991, citado por Medina, 1995: 34).

Por último, es importante tener en cuenta que, si bien ha sido muy significativo comprender la interrelación entre cultura y comunicación, de manera que hoy no debe pensarse ningún proceso comunicativo divorciado de su realidad cultural

(realidad que comprende la cultura grupal, organizacional y social), ello no debe eliminar la preocupación por la dominación y la manipulación que definitivamente subsisten en un mundo caracterizado por la comercialización, las diferencias de toda índole y la hegemonía imperialista, sobre todo si se trata de comunicación masiva.

1.2 Cultura Organizacional. Un acercamiento a enfoques y conceptos

La cultura organizacional constituye un tema joven, cuya esencia ha sido tratada desde diferentes posiciones. Todavía en la actualidad no existe un concepto universalmente aceptado que haya podido satisfacer las diversas perspectivas de unos u otros autores, aunque algunas definiciones han logrado mejor acogida y han sido más divulgadas.

Entre los primeros en abordar el tema con cierta intención conceptual estuvieron Katz y Khan (1970), los cuales plantearon que “toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema” (citados por Alabart, 2003: 11).

Otro pionero en la búsqueda de un concepto sobre cultura organizacional fue Pettigrew (1979), quien de manera más precisa expresó que “la cultura corporativa se manifiesta en los símbolos que son creados y difundidos por empresarios para influir en el comportamiento de los miembros de la empresa. Símbolos expresados por el lenguaje, los mitos, los ritos, etc.” (citado por González, 1997: 13).

Si se hace un recorrido por las diferentes definiciones referidas por Schein (2002), se aprecia que la cultura de las entidades ha sido entendida desde distintos sentidos. Esta se ha concebido como los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados por una empresa, la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes

y el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma con que estos se relacionan con otros.

Tras la realización de un análisis de los múltiples enfoques desde los cuales se ha abordado la cultura de las organizaciones, el reconocido autor Justo Villafañe (1997) considera seis de ellos como los más significativos. Un acercamiento a dichos enfoques puede ayudar a comprender mejor lo complejo del tema y ofrece una idea de las diversas posturas que se pueden adoptar para abordarlo. Esta diversidad de posiciones a su vez explica por qué existen numerosas y diferentes definiciones sobre el término, entre las que se encuentran las ya mencionadas y otras más recientes que se citarán posteriormente.

Por otra parte resulta importante aclarar que muchas de las conceptualizaciones a las que se hace referencia en la presente investigación no responden estrictamente a uno solo de los siguientes enfoques, sino que interrelacionan presupuestos de varios de ellos. Tampoco está de más hacer la salvedad de que no se debe catalogar de incorrecta a ninguna de estas definiciones, pues todas hacen referencia a aspectos importantes de la cultura organizacional.

1. El primero de los enfoques considera a la cultura como **cristalización del entorno**. La entiende como un elemento esencial para la cohesión y la competitividad de la organización, que depende de “factores ambientales como el entorno institucional, el entramado sociopolítico y la estructura normativa de la organización” (Villafañe, 1997: 142).
2. La perspectiva del **diseño estratégico interno**, por su parte, coloca a la cultura como el eje a través del cual se debe orientar la gestión empresarial.
3. La cultura como **autoimagen** se refiere a la percepción que tienen todos los miembros sobre su organización. Tal percepción se determina por los significados, símbolos e imágenes que conforman en la mente del personal una idea global sobre lo que es la entidad. En la medida que estos componentes son más compartidos, más sólida se considera la cultura.
4. En el enfoque de las **presunciones básicas acerca de la organización** se hace una distinción entre lo que podría denominarse el núcleo o el inconsciente de la cultura, constituido por las creencias básicas, y la conciencia cultural, donde se

manifiestan los valores. Se considera que tanto las creencias como los valores repercuten en el resto de las manifestaciones visibles de la cultura.

5. Para el enfoque de los **valores compartidos** estos son la base esencial. La cultura organizacional es “identificada como los valores y la ética de la organización” (Villafañe, 1997: 143). Se entiende que los valores, y por tanto la cultura, son una fuente de productividad al encargarse de reforzar otras fuentes productivas como el trabajo, el capital, la tecnología, las materias primas, los mercados y la gestión.

6. Por último se encuentra el enfoque de la **ideología de la organización**. En este la cultura va a depender de la interrelación de diversos factores que tienen un carácter ideológico: “sus formas de pensamiento y aprendizaje, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa...” (Villafañe, 1997: 143). La orientación que la empresa adopte frente a estos factores reflejará la ideología de la empresa y determinará cuatro paradigmas culturales: la cultura del poder, de la función, de la tarea y de la persona.

A partir del estudio y sistematización de las anteriores perspectivas, y sin parcializarse con ninguna de ellas, Villafañe define la cultura como el “inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales -aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización- se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es, en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados” (1997:144).

Según esta definición, la cultura le ofrece una especie de personalidad a la organización, le ofrece identidad, es decir, la dota de una serie de características que la diferencian del resto. La cultura se entiende como algo que la entidad es y se reconoce que está conformada por varias dimensiones, muchas de las cuales no se observan a simple vista. Este es el caso de las presunciones básicas, muy internalizadas en la organización, presentes en lo que Villafañe (1997) denomina

el inconsciente, y de los valores, ubicados en la conciencia, los cuales se consideran más superficiales, pero no son visibles.

La anterior conceptualización sobre cultura organizacional retoma varios postulados de la teoría de Edgar Schein, uno de los fundadores y más reconocidos especialistas en el tema y al que Villafañe (1997) ubica en el enfoque de **las presunciones básicas de la organización**. Precisamente estas presunciones, o supuestos subyacentes, son consideradas por Schein como la esencia de la cultura de cualquier organización.

Para él la 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, 2002: 25-26).

Además de las presunciones básicas, consideradas por Schein como muy arraigadas, este autor hace referencia a los valores y a los artefactos y creaciones como aspectos estrechamente vinculados con la cultura. Según su teoría, los valores tienen un mayor grado de conciencia, y los artefactos y creaciones se encuentran conformados por manifestaciones visibles, entre las cuales cita el espacio físico, la capacidad tecnológica y los comportamientos de los individuos.

A través de la literatura puede comprobarse que los planteamientos de Schein han sido unos de los más difundidos y utilizados. No solamente Justo Villafañe, importante teórico de la actualidad, sino muchos otros estudiosos del tema lo han retomado. Por ejemplo, de un modo muy similar a Schein, Horacio Andrade Rodríguez (1997, citado por Trelles, 2001: 162) entiende a la cultura de las organizaciones como “el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”

Andrade (1986, citado en Trelles, 2001: 163) utiliza el término “sistema cultural” porque lo considera más adecuado a la hora de hablar sobre cultura. Explica que el mismo está integrado por “el conjunto de valores y creencias que comparten las

personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias”

De acuerdo con lo enunciado anteriormente, puede decirse que se trata de una definición aplicable a cualquier unidad social con una historia de vida cuyos miembros se asocien de una manera u otra y trabajen por objetivos comunes, como es el caso de las organizaciones. A través del quehacer diario de una organización siempre se genera algún tipo de cultura y, por lo tanto, se comparten valores y creencias.

Otro de los autores cuyo concepto resulta muy citado es Stephen P. Robbins (s.f), quien la considera como la “percepción común que comparten los miembros de la organización, sistema de significados compartidos” (s.f, s.l). Para él estudiar la cultura significa conocer cómo los empleados visualizan su entidad y argumenta que son siete las características alrededor de las cuales van a girar, fundamentalmente, la percepción de ellos sobre su organización: innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.

Aunque no los menciona en el concepto propiamente, este autor también hace referencia a los valores de la organización. Considera que en la cultura dominante¹⁵, se expresan determinados valores centrales, conformados a partir de los significados que más se repiten entre los miembros. Asimismo aborda las expresiones culturales al considerar que la cultura de cualquier organización, según sea su fuerza, influye más o menos en las actitudes y comportamientos de sus miembros.

Como puede observarse, la definición de Robbins guarda una estrecha relación con el enfoque de la Autoimagen, reconocido por Villafañe (1997) y que fue citado anteriormente, pues concibe la cultura como la representación mental que los miembros tienen de su empresa una vez que han metabolizado una serie de símbolos y significados. Pero su concepto no es el único que hace referencia a los símbolos a través de los cuales los miembros de una organización construyen su percepción sobre esta. Galeano (1985, citado por Teresa, 2001), por ejemplo,

entiende a la cultura organizacional como un “sistema de símbolos que se comparten y se recrean sin cesar”.

Lucas Marín (1997), por su parte, no ofrece un concepto limitado sobre cultura de las organizaciones, pero sí se ha detenido en su estudio e interpretación. Considera que las instituciones cuentan con una cultura que funciona como un marco interpretativo para dar significado a la actividad empresarial. Entiende que la cultura está determinada por el comportamiento común adquirido de sus miembros.

Para este autor la cultura se conforma por un sistema compartido de respuestas que configuran un diseño social de la organización. Pero, a la vez, entiende que estudiar la cultura significa también explicar otras dimensiones menos asequibles como el simbolismo organizacional, las lógicas subyacentes, las metáforas comunes y los valores.

En el ámbito nacional el tema de la cultura organizacional también ha despertado el interés de varios investigadores. Desde diferentes esferas como la Psicología, la Administración y la Economía, se han desarrollado estudios con fines culturales que demuestran los esfuerzos por adentrarse en una temática todavía muy joven tanto en el contexto internacional como en Cuba.

La Dra. Teresa Cruz (2001), luego de una aproximación a diferentes definiciones, concluyó que consideraba a la cultura organizacional como “una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado” .

Alabart (2003: 14), en su tesis de doctorado, define a la cultura organizacional como “un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán

válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”.

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, las creencias, los valores, y las manifestaciones, artefactos, creaciones o comportamientos culturales.

En la presente investigación, sobre la base del razonamiento realizado hasta aquí, de los anteriores elementos se conciben como componentes de la cultura a las creencias, los valores y los comportamientos, pues se entiende que a través de su estudio es posible llegar a conocer la realidad cultural de cualquier organización. Pero de estos componentes no solo es importante su identificación, sino que resulta necesario examinar sus relaciones, las cuales determinan la coherencia y la cohesión cultural de la entidad. Asimismo el análisis de la socialización, mediante la que se garantiza la expansión y el aprendizaje de dichos componentes, y por ende de la cultura, es esencial para llevar a efecto un diagnóstico cultural.

1.2.1 Creencias, valores y comportamientos

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

Bajo los presupuestos de la teoría de Schein, las presunciones son las que determinan la esencia de la cultura, pero, aunque son concebidos como resultados

de la misma, también se le otorga importancia a los valores y las conductas manifiestas. Además se plantea que entre los tres grupos de componentes existe una interrelación directa y que la modificación de uno de ellos debe influir en el resto. Por supuesto, de acuerdo con lo que entiende por presunciones, valores y comportamientos, lo más difícil sería llegar a modificar las presunciones.

Justo Villafañe (1999: 25), por su parte, determina un nivel visible, referido a los comportamientos de los miembros de una colectividad; un nivel consciente pero no siempre descifrable, al cual pertenecen los valores; y un tercer nivel invisible y preconsciente, donde se alojan las creencias o presunciones básicas. Estas, según el autor, se encuentran totalmente internalizadas, ofrecen mayor resistencia a la hora de ser interpretadas y determinan al resto de los niveles.

Para la investigadora cubana Teresa Cruz (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.

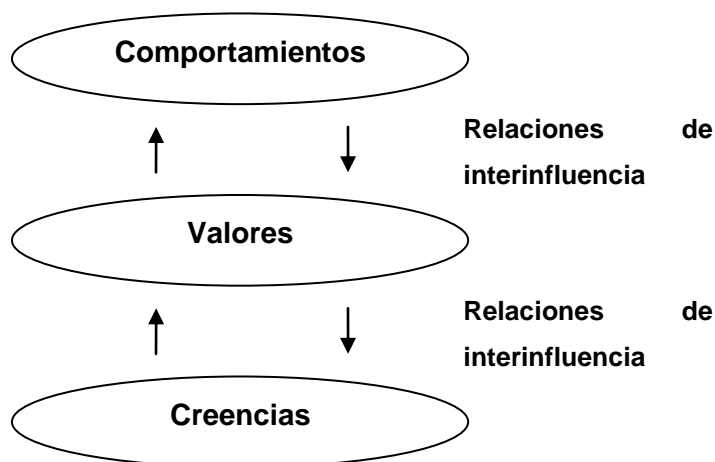
Cuando se refiere al nivel visible lo subdivide en factores externos e internos, aduciendo que para su estudio, de los primeros debe conocerse cómo son, y de los segundos su funcionamiento. Los externos los identifica con la imagen que proyecta la organización, pero su enfoque es reduccionista en este sentido, ya que solo incluye elementos visuales como la arquitectura, distribución del espacio, y en última instancia los slogans. Entre los factores internos concibe las estrategias, estructuras, tecnología, lenguaje escrito y hablado, ritos, costumbres, tradiciones, comportamientos y resultados de la organización.

El Dr. Carlos Díaz Llorca (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.

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. La relación que se establece entre los niveles puede representarse gráficamente del siguiente modo:

Figura 1.1 Componentes y Niveles de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Creencias

Desde la filosofía las creencias han sido reconocidas de diferentes maneras, incluyendo su relación con la fe. Más recientemente, con el interés por el estudio

de la cultura organizacional, el término se ha retomado para denominar al nivel más profundo y esencial de la cultura, 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 citado por Alabart, 2003), 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.

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

Acerca de la relación entre creencia y presunción, este autor establece 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 la 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).

Sin embargo, no fue posible establecer, mediante la revisión bibliográfica, una diferenciación entre creencias y presunciones que permitiese, desde el punto de vista metodológico, llevar a cabo una investigación como la propuesta por la autora Andrade (1986, citado en Trelles, 2001: 163) 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”.

De modo similar a este autor, en la presente investigación no se establecen diferencias entre creencias y presunciones, ni se reconoce otro nivel conformado por estas últimas; con ello se eliminan contradicciones que puedan existir en la literatura, se evitan equivocaciones y se logra concretar mucho más el estudio de la cultura. Sobre la base de estos planteamientos se entiende a las creencias como un conjunto de ideas que tienden a ser inconfundibles y que han sido aprendidas y aceptadas por el grupo al resolver sus problemas de subsistencia e integración.

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. Las dimensiones de Schein (2002), entre las cuales existe una fuerte interdependencia y que han sido adaptadas para la presente investigación, son:

1. Posición ante el entorno. Toda organización tiene una visión acerca de cómo deben ser sus relaciones con el entorno, y atendiendo a esa visión asume una posición ante el mismo. Esta posición, la cual puede tender a la sumisión, la dominación o a la reciprocidad, debe partir de la orientación estratégica de la entidad, es decir de su misión, para poder responder a ella.

De acuerdo con esto, si la organización desea desarrollar vínculos externos que la beneficien, es muy importante que su tarea principal no se oponga a las realidades del medio circundante.

Debido a su carácter de propiedad social, con el Estado como guardián, la responsabilidad fundamental de las organizaciones cubanas es ayudar al desarrollo de la sociedad, por lo que han de mantener un intercambio armónico con el entorno, siempre acorde con las necesidades del país.

2. Orientación en el tiempo y utilización del espacio. Los grupos humanos tienen sus propias percepciones sobre la naturaleza del tiempo, las cuales determinan su forma de actuación cotidiana. Schein resume dos clasificaciones al plantear que aquellas organizaciones donde el tiempo se considera algo monocrónico llevan a cabo cada acción en un espacio temporal predeterminado, abogan por una absoluta coordinación y sincronización, mientras que las entidades para las cuales el tiempo es algo policrónico tienden a realizar varias acciones simultáneamente. La posición que ante el tiempo asuma una institución también define la medida que sus miembros adoptan (años, meses, días, horas...) para la realización de las tareas y la solución de los problemas, así como sus vínculos con el entorno, la organización del trabajo y la utilización del espacio. Por otro lado, la planificación del horizonte general de la entidad evidencia si esta última posee una proyección hacia el pasado, el futuro, o si prefiere el presente como universo temporal. Es necesario tener en cuenta que lo más importante en relación con las creencias sobre la naturaleza del tiempo radica en la pertinencia de las mismas a la hora de ofrecer respuestas eficaces a las demandas internas y externas de la organización.

Según Van Maanen (1977, citado por Schein, 2002: 106), “el espacio tiene tanto un sentido físico como social” “(...) Para que pueda tener efecto una acción coordinada, es necesario que se compartan presunciones sobre el sentido del emplazamiento de los objetos físicos en el entorno, como necesario es que el individuo sepa cómo debe orientarse espacialmente en relación a los otros miembros de su grupo” (Schein, 2002: 106). Una vez conocidas las condiciones objetivas de las que parte la organización para disponer de su espacio, se pueden evaluar los valores y los comportamientos habituales que sobre este aspecto tiene la misma y llegar a las creencias que los determinan. El panorama físico de las entidades (la ubicación y tamaño de las oficinas, la calidad del mobiliario, los

adornos, las señalizaciones, el equipamiento tecnológico, etc.), así como las pautas de posición y distancia que se definen para la interacción entre los miembros, reflejan las creencias que sobre la utilización del espacio tienen los mismos.

3. Percepción sobre el hombre. Cada cultura posee diferentes concepciones sobre lo que significa el hombre y sobre cuáles son las conductas de 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 (2002) destaca con gran acierto que el modo en que se considera que deben ser los miembros de una entidad refleja, en gran medida, los principios que sobre el ser humano posee la cultura de la sociedad en la cual se encuentra insertada. En las empresas cubanas la percepción del hombre debe estar permeada por los principios de respeto al ser humano y justicia social que orientan la obra de la Revolución, y que se expresan en el otorgamiento de igualdad de oportunidades y estímulo al desarrollo cultural y personal por diferentes vías, junto a la exigencia por el respeto de valores como la honestidad, la solidaridad y el patriotismo.

4. Naturaleza del trabajo. Sobre la naturaleza de la actividad humana los grupos tienen sus propias creencias. Las organizaciones pueden considerar como lo más adecuado, y por tanto asumir, maneras de actuar con una orientación pasiva, activa, o más bien armónica y consensuada, lo cual se encuentra muy vinculado con la posición que la institución mantenga respecto al entorno. Según Schein, un elemento decisivo en el modo de actuación que adopten las entidades son sus consideraciones sobre la naturaleza del trabajo, que a su vez guardan una estrecha relación con sus percepciones acerca del hombre. Estas consideraciones determinan si el trabajo tiende a desarrollarse individualmente o en colectivo, el nivel de información que deben manejar los trabajadores para llevar a cabo sus

funciones, y la búsqueda y facilitación de equipamientos y medios de protección, entre otros aspectos.

Schein (2002) también alega que en la actividad laboral incide de forma decisiva la prioridad que el individuo le otorgue al trabajo, a la familia y a los intereses personales. El consenso entre los trabajadores en torno a esta creencia es muy importante, pues “si los miembros de una empresa poseen distintas presunciones sobre la naturaleza de la actividad del trabajo y de su importancia para otras actividades, la diferencia misma será causa de frustración y de quiebra de la comunicación” (Schein, 2002: 112).

5. Naturaleza de las relaciones humanas. El conjunto de ideas asociadas a esta dimensión “se ocupa más bien de la naturaleza del grupo en cuanto tal, y de la clase de ambiente interno que él mismo crea para sí” (Schein, 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.

Entre los elementos de la institución que se encuentran en gran medida determinados por la naturaleza de las relaciones humanas se destaca el poder. En las entidades donde la distancia respecto al poder es muy marcada puede notarse que en las relaciones interpersonales se acentúa la influencia de las jerarquías. Por el contrario, en las entidades donde la distancia entre subordinados y directivos es menor, es más probable que los lazos entre ambos se estrechen, simplificándose las estructuras y cadenas de mando. Otro elemento que puede considerarse en esta dirección es el grado de empoderamiento de los sujetos y estructuras, o sea en qué medida pueden realmente utilizar su poder a través de la participación, para influir en decisiones y proyecciones del trabajo.

Las creencias relacionadas con la naturaleza de las relaciones humanas, determinan en gran medida los tipos de mensajes y canales que predominan en la comunicación, la participación de los sujetos como colectivo en las diversas actividades de la organización, y la disposición de estos para estrechar los vínculos fuera del ámbito laboral.

Valores

Los valores, componente significativo de la cultura, han sido identificados desde la filosofía como los objetos de preferencia o de selección, entre los que se incluyen los de naturaleza moral (Abbagnano, 1966: 1173). En el caso del universo organizacional pueden ser considerados como los elementos que pautan directamente las conductas de los individuos y dotan de sentido las actividades de la organización.

Autores como Schein y Villafañe coinciden al asociarlos con la noción de validez, que se refiere a la eficacia de un medio para la solución de situaciones concretas (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.

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.

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.

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

El tema de los valores ha sido siempre relevante en la conducción de la sociedad cubana, y ha venido adquiriendo importancia en el mundo empresarial. Un hecho que lo demuestra es el interés por implantar en las empresas nacionales la DpV, que, como se comentó, es una herramienta de administración muy asociada con los aspectos culturales de las entidades. El Dr. Carlos Díaz Llorca (2006) 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.

El modo en que el profesor clasifica la gama de valores que actúan en las organizaciones conforma un modelo coherente que permite su análisis en el seno de cualquier entidad. 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.

Además de los que se recogen en la Estrategia de la organización, se entiende necesario incluir entre los valores estratégicos aquellos que se expresan en las

aspiraciones de los miembros de la entidad, referidas a sus propias visiones de lo que la organización como colectivo debe alcanzar. 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 hincapié en los valores éticos que predominan. 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 y responde a la tradición ética impulsada por varios próceres a través de la historia de la nacionalidad cubana.

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

Comportamientos

Como ya ha sido explicado anteriormente, los comportamientos constituyen el nivel más visible de la cultura y generalmente están determinados por los valores y las creencias que funcionan en una organización. Esta relación de interdependencia que mantienen con el resto de los niveles culturales, sobre todo con el más profundo, provoca que, aun cuando son observables, con frecuencia no puedan descifrarse fácilmente sus “esquemas de fondo” (Schein, 2002: 31).

Para algunos especialistas, los comportamientos son los que conforman la cultura organizacional. Tal es el caso de Andrew Mayo (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 (1959, 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, 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.

Esa es la posición adoptada por Schein, quien para referirse a los comportamientos, a los cuales considera “visibles pero con frecuencia no descifrables” (...), utiliza los términos de artefactos y creaciones o producciones. El psicólogo expone que en este nivel “cabe observar al espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta de sus miembros” (2002: 31).

Asimismo Andrade (1997) 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” (en Trelles, 2001: 163). A estas manifestaciones, para él resultantes de la cultura, las clasifica en conceptual-simbólicas (la ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión), conductuales (las pautas de comportamientos y de interacción de los miembros del sistema cultural), estructurales (el marco normativo, las

relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación, la estructura social) y materiales (recursos económicos, físicos y tecnológicos) (en Trelles, 2001: 163-164).

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.

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.

Para Villafañe, entre los comportamientos culturales cabe destacar el entorno físico, la tecnología, los resultados empresariales, las normas escritas y la conducta verbal y no verbal. Sobre los mismos, este autor expone una característica interesante y es su poca o nula voluntad comunicativa. “Muy al contrario, la mayor parte de esas manifestaciones o comportamientos explícitos son hechos observables pero sin voluntad comunicativa alguna” (1999: 130). 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).

Es cierto que este nivel, el cual se encuentra en lo que puede denominarse la epidermis de la cultura, tiende a sufrir variaciones, con mayor frecuencia que los otros, producto de demandas internas y externas. La propia capacidad de acción y de cambio ante nuevas circunstancias, es posible considerarla un comportamiento desarrollado por un colectivo. Este proceso, además, favorece el movimiento evolutivo de la cultura de un grupo.

Los períodos de reacomodo y de innovación en los comportamientos mantienen a una organización viva y dinámica, lo cual la ayuda a enfrentar los diferentes contextos por los que atraviese. Sin que conlleve obligatoriamente a un cambio cultural, las entidades son capaces de asimilar nuevos comportamientos que no entren en franca contradicción con sus creencias y valores e incorporarlos mediante el aprendizaje.

No obstante, aunque es posible y lógico que en cualquier cultura se acojan y se sustituyan comportamientos, tampoco se debe perder de vista que algunos poseen una naturaleza poco variable por encontrarse muy estrechamente ligados a los valores y creencias que comparten los individuos.

Teniendo en cuenta lo argumentado hasta aquí, los comportamientos pueden ser entendidos como las manifestaciones visibles de la cultura, constatables en las conductas de los miembros de la organización y en el ambiente inmediato de la misma. Para su 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 este 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. También se repara en aspectos referidos al personal como la atención que se les presta, las acciones de recompensas y castigos utilizados, la utilización de la información por parte de los trabajadores, el

modo de organizarse el trabajo y la autonomía concedida a los miembros de la entidad en la toma de decisiones.

1.3 La cultura y la comunicación en las organizaciones

Las organizaciones, al contener en su seno el factor humano, han estado estrechamente relacionadas con la comunicación desde sus inicios, la cual no solo ha representado un elemento decisivo en la evolución de las mismas, sino que ha condicionado su propio surgimiento, una vez que a través de ella los individuos definen los objetivos de su unión. Como bien afirma la investigadora cubana Hilda Saladrigas (2005: 3), “independientemente de su naturaleza, tipo o tamaño, en las organizaciones se da el fenómeno comunicativo, proceso determinante en la socialización del hombre que a su vez ha permitido la constitución y desarrollo de estas estructuras”.

El paulatino reconocimiento por parte de los investigadores de la existencia de los procesos comunicativos hacia el interior de las organizaciones, impulsó el surgimiento de una nueva disciplina: la Comunicación Organizacional. En la actualidad, lo mismo en el ámbito internacional que nacional, cada vez se hace más evidente la importancia de esta materia, perteneciente a las Ciencias de la Comunicación, y cuya atención se centra 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” (Trelles, 2001: VI).

El creciente interés por analizar a las organizaciones a partir de su cultura, impulsado por la nueva mirada que propone la Teoría de la Cultura Organizacional, ha influido en el modo de concebir la comunicación institucional, alejándola de concepciones instrumentalistas. Al igual que en la comunicación masiva, se destaca la idea de que su importancia para la conformación, desarrollo y evaluación del fenómeno cultural resulta indiscutible, el cual, a su vez, se encuentra mediando su aplicación y manifestación.

Las anteriores ideas se reafirman en los planteamientos de la profesora colombiana Mariluz Restrepo (1995, citada por Saladrigas, 2005: 17), para quien

la comunicación organizacional viabiliza la construcción de la cultura en las organizaciones, y del profesor mexicano Rafael Ávila (2004, citado por Saladrigas, 2005: 19), el cual advierte cómo las concepciones funcionalistas de la comunicación organizacional “la vacían de significado sociocultural, la desvalorizan como componente elemental de la vida colectiva y la devuelven -trucada- como problema de orden técnico esencialmente administrable” .

Pero la noción de la dimensión cultural de la comunicación organizacional representa una reciente mirada alrededor de ella. Lo cierto es que han existido diferentes maneras de concebir sus funciones, objetivos y elementos que la conforman. Estas concepciones han sido abordadas por diferentes autores y agrupadas de acuerdo a diversos criterios. Una de las sistematizaciones más difundida y recurrida es la elaborada por los investigadores Fredrick Jablin y Linda Putnam, quienes en su libro *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective* (1987), establecen cuatro enfoques de la comunicación en las organizaciones.

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

1.4 Diseño metodológico

1.4.1 Problema

¿Cómo es la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?

1.4.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Diagnosticar la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

Objetivos específicos:

5. Identificar las creencias, los valores y los comportamientos de la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.
6. Analizar la cohesión cultural de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.
7. Caracterizar la socialización de la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.
8. Proponer un conjunto de acciones que contribuyan al desarrollo de la cultura organizacional a partir de las principales dificultades encontradas.

1.4.3 Tipo de investigación

Descriptiva: Se describen la categoría cultura organizacional dentro de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

1.4.4 Metodología utilizada

Se utiliza la metodología **cualitativa** ya que se estudia la realidad de la cultura organizacional en el contexto natural de la Empresa de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus, interpretando a la cultura organizacional de acuerdo con los significados que tiene para los trabajadores de la empresa.

Se asumió la perspectiva cualitativa de investigación porque es un tipo de investigación que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos. Esto permite comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada.

1.4.5 Tipo de diseño

Se trata de un diseño no experimental, pues se realiza el estudio en condiciones no manipuladas.

1.4.6 Premisa

Existen elementos de la cultura organizacional que entorpecen el desempeño de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

1.4.7 Definición y conceptualización de la categoría de análisis

La categoría que se analiza en la investigación es la cultura organizacional.

- Definición conceptual

Cultura Organizacional: “Conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, “sistema cultural” y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias” Andrade (1986, citado en Trelles, 2001: 163)

- Real

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

Subcategoría Creencias

Indicadores

- Posición ante el entorno
- Orientación en el tiempo y utilización de espacio
- Percepción sobre el hombre
- Naturaleza del trabajo
- Naturaleza de las relaciones humanas

Subcategoría Valores

Indicadores

- Valores estratégicos
- Valores tácticos

Subcategoría Comportamientos.

Indicadores

- Vínculos con el entorno social y medioambiental.
- Capacidad de respuesta ante las demandas internas y externas
- Distribución y ambientación de los espacios físicos
- Atención al personal
- Acciones de recompensas y castigos
- Organización del trabajo
- Utilización de la información

- Proceso de toma de decisiones
- Modo en que se establecen las relaciones entre los trabajadores

Subcategoría Cohesión.

Indicadores

- La extensión de las creencias, los valores y los comportamientos
- La participación de los miembros de la organización en la actividad diaria de esta
- La existencia de subculturas o islas culturales

Subcategoría Socialización.

Indicadores

- El papel de los líderes
- El comportamiento de la comunicación interna
- Las actividades realizadas en la organización
- La historia organizacional
- Las normas vigentes en la organización

1.4.8 Caracterización de la unidad de análisis. Población y muestra

La unidad de análisis son los trabajadores y directivos de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

La población es considerada como el 100% del público interno (32) trabajadores.

La muestra se corresponde con el total de la población, los 32 trabajadores de la empresa (público interno).

1.4.9 Métodos y Técnicas

Se decidió aplicar para la recogida de la información los siguientes métodos y técnicas.

7. Análisis de documentos
8. La observación participante
9. La entrevista en profundidad
10. La encuesta
11. Completamiento de frases
12. Grupo de discusión

Análisis de los documentos

Los documentos revisados fueron: Estrategia Empresarial, el Expediente único. Estos documentos se revisaron con el objetivo de tener un primer acercamiento sobre el funcionamiento de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus. **(Anexo 6)**

La observación participante

Esta técnica es aplicada con la participación directa del observador quien actúa como parte del grupo.

En esta investigación se decide aplicar **la observación participante** a 3 Consejos de Dirección, 3 reuniones de sindicato y 3 reuniones de departamento. **(Anexo 2 y Anexo 2.1)**

La entrevista en profundidad

Se decide aplicar esta entrevista a los 12 directivos, que ocupan los siguientes cargos: Director, subdirector comercial, subdirector de contabilidad, subdirector de fiscalización y control, subdirector de abastecimiento y subdirector de Recursos Humanos y a los 6 fejes de zonas comerciales.

Este tipo de entrevista se lleva a cabo a través de un proceso de comunicación donde el investigador busca profundizar en la información que obtiene del sujeto investigado, quien adquiere un gran protagonismo. Para la presente investigación se estructuró con preguntas que guiaron los intercambios en torno a los aspectos de interés. Se entrevistaron a los 12 directivos de la organización y un trabajador fundador de esta. **(Anexo 3)**

Encuesta

La encuesta es un método adecuado de medición y de obtención de información confiable acerca de muchos de los problemas que enfrenta el comunicador institucional y, por consiguiente, es también una importante y muy segura base para la toma de decisiones. En este caso se les aplicó la encuesta a 26 trabajadores. **(Anexo 4)**

Completamiento de frases

Esta técnica de tipo proyectivo se insertó dentro del cuestionario como una pregunta más (No.18). La misma consiste en una serie de frases inconclusas que el sujeto debe completar y donde va a reflejar sus conflictos y concepciones sobre

su contexto de vida y sobre sí mismo. Las frases se seleccionaron buscando inducir consideraciones sobre el objeto de la investigación y concretamente sobre las categorías esenciales analizadas en la misma. **(Anexo 4).**

Grupo Discusión

Esta técnica de investigación cualitativa consiste en una reunión grupal donde se discuten uno o varios temas necesarios al objetivo central de la investigación a partir de estímulos o tareas que introducen los coordinadores para propiciar la comunicación entre los miembros. El grupo de discusión se organiza a través de diferentes fases o etapas que conducen al logro de su objetivo. Se realizaron dos grupos de discusión, uno con trabajadores y otro con los dirigentes. **(Anexo 5)**

1.4.10 Acceso al campo

Para acceder a los escenarios estudiados la investigadora se presentó ante el director de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus para obtener el permiso necesario para la realización de la investigación. El director accedió y puso a disposición de la investigadora las áreas y trabajadores de la empresa.

La investigación comienza en el mes de septiembre del 2010 extendiéndose por seis meses. Se ha tenido como principio de organización que, los intercambios tengan lugar siempre en momentos en los cuales no se afecten las actividades laborales.

1.4.11 Selección de los informantes

La autora de la investigación seleccionó a 2 trabajadores de diferentes departamentos, para de esta forma obtener la información deseada sin que se sintieran vigilados y posteriormente hacer el análisis de la información obtenida y compararla con el resto de los instrumentos aplicados.

1.4.12 Procedimiento para la recogida de información

La observación participante se comenzó a implementar desde los primeros momentos. Esta técnica se destinó a recoger toda la información que la propia vida de la organización podía brindar. Asimismo en la reunión de coordinación se solicitó la participación de la investigadora, en calidad de observadora, a las

reuniones, asambleas o encuentros formales que se produjesen en la Empresa. Esta técnica se orientó por la guía de observación preestablecida.

Una de las primeras acciones que se llevó a cabo fue la aplicación de la encuesta. Para ello se estableció un calendario en el que se plasmó el período de tiempo destinado a cada subdirección. El procesamiento de este instrumento se inició una vez terminada su aplicación. Los resultados obtenidos contribuyeron a perfeccionar y enriquecer el resto de las técnicas que se comenzaban a implementar para ese momento.

La entrevista en profundidad se priorizó inmediatamente que se culminó con el cuestionario. Se entrevistaron a todos los directivos y a un fundador que había tenido una participación activa en la creación de la Empresa.

El grupo de discusión se efectuó una vez terminadas las entrevistas y el procesamiento del cuestionario. Se hizo una discusión de grupo con una muestra de trabajadores. Esta muestra se conformó con dos trabajadores de cada dirección con más años de experiencia. Durante el desarrollo de las discusiones, la investigadora fungió como coordinadora y relatora.

El análisis de documentos, el cual se llevó a cabo de forma paralela a las anteriores técnicas, sirvió para tener una mejor caracterización de la organización y para indagar sobre algunas pistas que revelasen las concepciones de la entidad sobre su cultura organizacional.

1.4.13 Abandono del campo

Se terminó el trabajo de campo cuando se estimó que los datos se repetían y ya no aportaban elementos novedosos a la regularidad detectada en el terreno sobre el problema estudiado.

1.4.14 Procesamiento de la información

Se efectuó la codificación de manera cualitativa, agrupando por dimensiones la información para poderla integrar y discriminar. Esto permitió realizar una caracterización lo más exacta posible de la categoría cultura organizacional.

Finalmente la triangulación de toda la información obtenida permitió no obviar las posibles incoherencias provenientes de las diferentes técnicas, medir los polos de la información, para encontrar una justa explicación de la cultura organizacional,

garantizando un acercamiento más fehaciente a la realidad estudiada a partir de relacionar todos y cada unos de los segmentos concebidos.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

2.1 La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus

La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus, ubicada en Independencia No 59 entre Tirso Marín y Frank País, en Sancti Spíritus, se subordina al Grupo Empresarial de Comercio de Sancti Spíritus, la misma fue creada en enero de 1977 y tiene como misión:

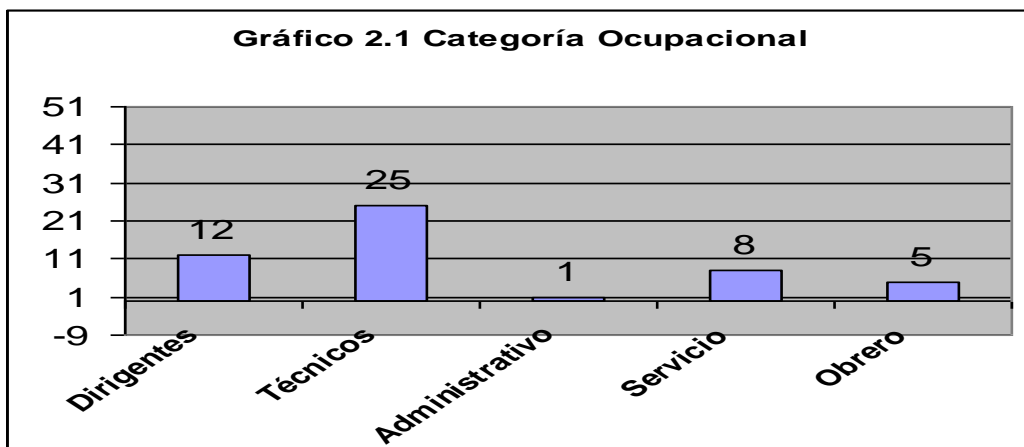
Prestar un buen servicio a la población a través de sus gestiones de venta con óptimos niveles de satisfacción del cliente, contando con un personal calificado y con alta motivación por la labor que realizan y una tecnología medianamente avanzada.

La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus está estructurada de la siguiente manera (Anexo 1)

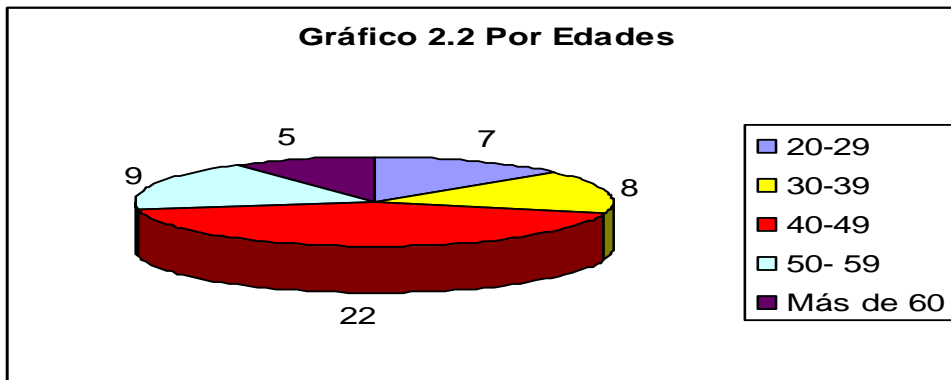
- Un Director
- Una Subdirección comercial
- Una Subdirección de contabilidad
- Una Subdirección de fiscalización y control
- Una Subdirección de abastecimiento
- Una Subdirección de Recursos Humanos
- Seis jefes de zona

La plantilla la conforman 51 trabajadores, desglosados de la siguiente manera:

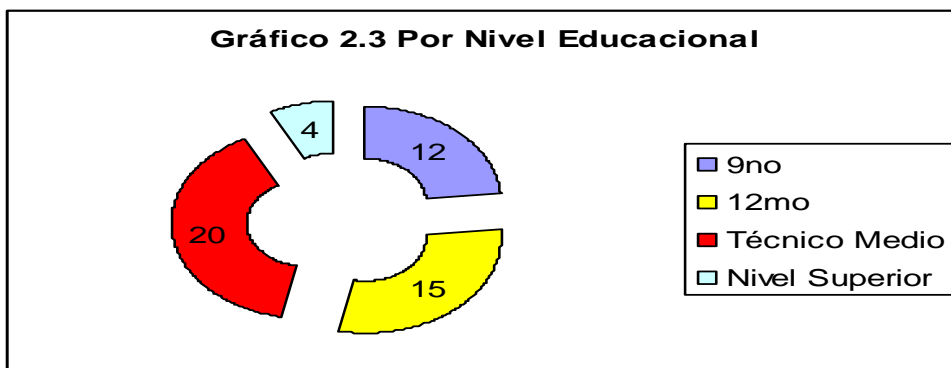
Por Categoría Ocupacional (Gráfico 2.1):



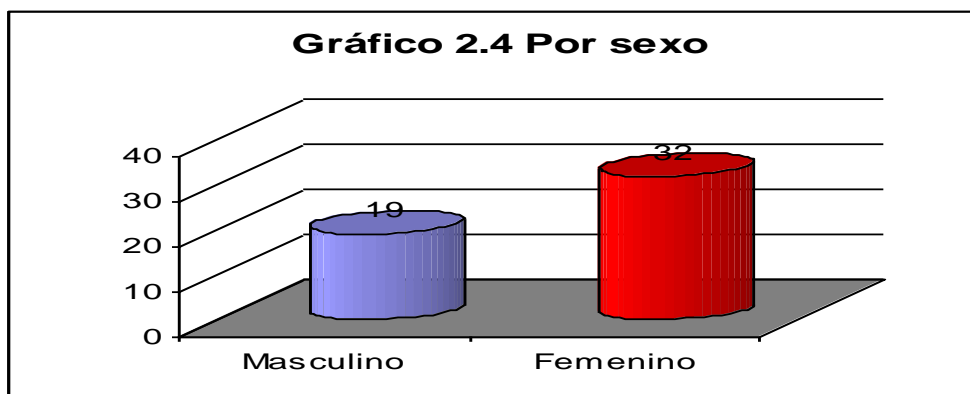
Por edad (Gráfico 2.2)



Por Nivel Educativo (Gráfico 2.3)



Por Sexo (Gráfico 2.4)



Como se aprecia predomina en la Empresa la categoría ocupacional de técnicos, con una edad promedio entre 40 y 49 años, el nivel educativo que prevalece es el técnico medio y en su mayoría los trabajadores son del sexo femenino.

La Empresa tiene como **objeto social**:

1. Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
2. Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisas a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones del Ministerio de Economía y Planificación, por cheque.
3. Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.
4. Brindar servicios de alojamiento no turístico (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, hoteles, a la población y organismos) en moneda nacional.
5. Servicios de parqueo de motos, bicicletas y otros medios de transporte en moneda nacional.
6. Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros en moneda nacional.
7. Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en moneda nacional.
8. Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en moneda nacional.
9. Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en moneda nacional.
10. Prestar servicio de guarda bolso, ponchera y parqueo en moneda nacional.
11. Operar granjas de autoconsumo para su autoabastecimiento.
12. Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en moneda nacional.
13. Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en moneda nacional.

Objetivos a alcanzar durante el 2011

1. Fortalecer el papel que le corresponde al Ministerio del Comercio Interior, en sus funciones estatales y de gobierno en el municipio.
2. Mejorar los resultados económicos – financieros y la eficiencia de la Empresa.

3. Consolidar el desarrollo del capital humano priorizando la preparación y superación de los cuadros, reservas y trabajadores, logrando incrementar los valores éticos, la productividad y la retribución salarial en correspondencia a los resultados del trabajo.
4. Garantizar la comercialización minorista de productos alimenticios, otros bienes de consumo, cumpliendo con la logística de almacenes y un adecuado enfoque al cliente.
5. Lograr mejor gestión en la venta de mercancía minorista, asegurando el uso intensivo de las unidades y de los equipos instalados.
6. Elevar el control interno, la calidad de la contabilidad y las acciones de control, logrando efectividad en la prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y corrupción, así como cumplir con las tareas de la defensa del país.
7. Incrementar la gestión de la Ciencia, la Innovación Tecnológica, la Calidad, la informática e incidir en el mejoramiento del Medio Ambiente.

2.2 La cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus

Con la realización del presente trabajo se pudo aprehender un fenómeno tan complejo como es la cultura. Ello permitió comprobar una idea muy reiterada en la literatura consultada: no se puede llegar a conocer la cultura de un grupo con un estudio superficial, es necesario convivir con la unidad de análisis y propiciar la reflexión entre los investigadores y los sujetos investigados. A pesar de que la autora contaba con un conocimiento previo sobre la organización al formar parte de la misma, al profundizar en la búsqueda aparecieron nuevos rasgos culturales.

2.2.1 Componentes de la cultura organizacional de la Empresa

Creencias

Siguiendo la propuesta del presente trabajo, para conocer la cultura organizacional de la entidad estudiada fue necesario, inicialmente, identificar los principales componentes culturales que funcionan en la vida de la organización. Comenzando por las creencias, en cuanto a la **posición ante el entorno** se puede decir que las

concepciones sobre los vínculos con las empresas del Grupo no están muy presentes en el colectivo.

Sobre la relación de la organización con el entorno nacional -político y social-, se ha fomentado el precepto de que la organización debe ser coherente con el contexto, y que es en el entorno donde mejor se reflejan los resultados de la labor desplegada por la entidad. La percepción favorable que las instituciones sociales posean sobre la organización, se ha asumido como un indicador del éxito en el desempeño.

Todos los entrevistados coincidieron en que el nivel de exigencia del entorno ha aumentado y que la organización debe adecuarse a las demandas de este para recuperar el equilibrio. Se cree que el futuro de la organización depende del desarrollo del país y que es necesario trabajar más cohesionados todavía, siempre propiciando el intercambio y la ayuda entre la entidad y sus públicos externos.

La relación de la Empresa con el Grupo siempre ha sido un tema de relevante interés para esta organización, se ha fomentado la creencia de que, como Grupo Empresarial, se deben al Ministerio de Comercio Interior.

En la actualidad, las creencias que poseen los trabajadores sobre la figura del Directora de la Empresa favorecen las concepciones sobre los vínculos con ella. De manera general, valoran que es inteligente, capaz, exigente, muy eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones. Estas ideas fueron constatadas a través de la observación, y en todas las entrevistas realizadas.

En cuanto a los vínculos con la comunidad, el 100% de los entrevistados, incluido el líder fundador, consideran que es muy beneficioso que la organización tenga una imagen positiva entre los vecinos. Asimismo tienen el principio de que una imagen visual bien definida permite que la entidad sea identificada fácilmente en el territorio.

Al mismo tiempo, todos los trabajadores creen que lo idóneo es mantener relaciones armónicas con la comunidad. El colectivo entiende que es fundamental, siempre que esté a su alcance, brindarle apoyo a la sociedad para el cumplimiento de las diferentes tareas. Esta forma de concebir la relación con la comunidad y la sociedad en su conjunto, se afianza en la concepción de que no solo se debe ser

líder en la actividad que la organización realice, sino ejemplo para el resto de las empresas del país en todos los sentidos, lo cual fomenta el prestigio de la institución.

Al analizar la pregunta 23 de la entrevista, referida al medio ambiente, se destacan expresiones como “el medio ambiente hay que protegerlo (conservarlo, cuidarlo...)”, “el medio ambiente es el legado para las futuras generaciones”, etc. Ello permite deducir que no se han interiorizados las creencias respecto a los vínculos con el medio ambiente. Están obligados a cumplir las regulaciones y lo hacen, pero no es una creencia desarrollada en el personal.

Acerca de la **orientación en el tiempo y la utilización del espacio**, en la Empresa se cree que se deben atender varios asuntos en un mismo espacio temporal. En relación con la medida de tiempo para planificar las tareas, se concibe que sea necesario establecer un espacio temporal adecuado para darles cumplimiento, así como para dar fe de sus resultados.

Entre los directivos se percibe una mediana proyección futura, tienen dudas en que se mantendrá la empresa, puesto que la misma se encuentra desmembrada por consecuencias del deterioro del local, además de adaptarse a los nuevos escenarios y concepciones. Así lo aseguraron todos en las entrevistas. La creencia de que se debe trabajar “con vista larga” a pesar de las contingencias, se fortalece.

También los trabajadores poseen una vaga perspectiva de futuro, de avance. Esto se comprobó a través del completamiento de frases, donde, al referirse a la frase “en un futuro”, los intereses de los trabajadores se centraron mayormente en que la Empresa debe cambiar (60%). Sin embargo, el pasado de la entidad constituye un fuerte punto de referencia a la hora de elaborar su visión de cómo debe ser el futuro; esto se evidenció en las entrevistas y la aplicación del cuestionario.

Sobre la utilización del espacio, específicamente en relación con el ambiente físico de la organización, se han establecido las creencias de que para desempeñar un buen trabajo se necesitan los medios tecnológicos adecuados y una estructuración de los locales que favorezca el trabajo en equipo. Asimismo se cree que es

necesaria una buena ambientación. Todos los entrevistados, al hacer referencia a la historia de la Empresa, aseguraron que fue una fuente de motivación importante cuando en 1990 se trasladó la empresa hacia el local actual, por las mejoras materiales de este. Desde entonces se fortaleció la máxima de que una buena ambientación favorece el desempeño laboral.

En cuanto al espacio social, la concepción sobre la posición entre los jefes y los subordinados varía según los escenarios donde se encuentren. En espacios formales se concibe que las relaciones deban ser de respeto. Sin embargo, se piensa que en los espacios más informales, y en la actividad laboral cotidiana, las jerarquías deben disminuir.

Igualmente, no se concibe que existan significativas distancias entre los trabajadores al relacionarse unos con otros. Se valora como algo muy positivo el constante intercambio, así como el predominio de gestos fraternales, saludos joviales y palabras populares.

Acerca de la **percepción sobre el hombre**, la cual influye de manera significativa en la vida organizacional, se pudo deducir que para los miembros de la entidad el ser humano es esencialmente bueno y perfectible. Al referirse a este en el completamiento de frases, el mayor porcentaje (29,3%) lo consideró un recurso muy importante para la organización. Desde los primeros tiempos en la Empresa se ha fomentado la creencia de que el trabajador merece toda la atención que la dirección pueda brindarle.

Sobre la base de lo anterior se considera que es muy importante la estimulación por el deber cumplido. Es compartida la idea de que no existen limitaciones para una persona dispuesta a trabajar y a cumplir con las tareas. Predomina el principio de que el estímulo material, el reconocimiento público y los propios resultados concretos en el trabajo, son fuente de motivación.

Lo planteado hasta aquí en relación con el ser humano se contradice con que las sanciones representan un castigo, compartido por el 100% de los directivos entrevistados. Según lo considerado por todos los entrevistados es muy importante convencer al sancionado, sobre todo si se trata de un joven trabajador.

En la organización se les otorga un papel fundamental a los jóvenes. Existe la creencia de que las nuevas generaciones impulsan el desarrollo del grupo, puesto que introducen nuevas concepciones que dinamizan los procesos de la entidad.

Por otro lado, la creencia de que el hombre no debe superarse constantemente se encuentra muy extendida entre algunas áreas. En el colectivo se cree que es un derecho del trabajador ampliar sus conocimientos, pues esto no solo le sirve para perfeccionar su labor, sino que le otorga una mejor condición humana.

También se destaca la creencia de que el recurso humano no es lo más importante para la entidad, sino la tarea a cumplir. Se le otorga menor importancia a la ejemplaridad. Consideran necesario que los integrantes de la Empresa mantengan prestigio ante su colectivo. Este es un punto al que hicieron alusión 7 de los 13 miembros entrevistados (53.8%). Constantemente se reafirma la concepción de que para servir de guía lo primero que debe ser un hombre es ejemplo ante los demás. Se consideran un colectivo desunido, con poco sentido de pertenencia, dado por la división que tiene la empresa en estos momentos motivada por el deterioro constructivo del inmueble.

Al hombre dirigente se le atribuyen características especiales. Se manifiesta la creencia de que el directivo es, ante todo, una persona que educa y forma políticamente. Se entiende que los jefes son los principales responsables de que los trabajadores conozcan su trabajo y se sientan motivados hacia este.

Sobre la **naturaleza del trabajo** se puede decir que, a la hora de referirse a esta actividad humana, todos los directivos la concibieron como un mero medio de subsistencia y no como “una actitud ante la vida”. Al mismo tiempo, todos los entrevistados consideraron que el resto de los miembros de la Empresa sienten una inclinación favorable hacia el trabajo porque lo visualizan como una actividad enriquecedora, una fuente de satisfacciones. Esta creencia también se comprobó a través de la observación.

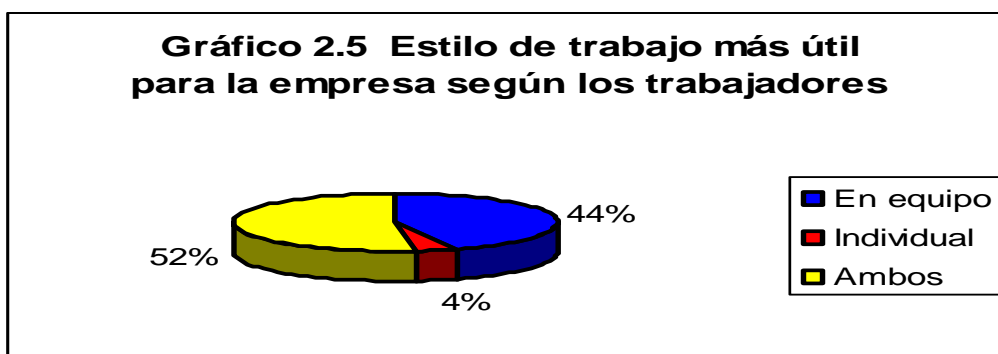
La mayoría de los miembros de la Empresa consideran que el trabajo es una actividad que conlleva sacrificios personales y que siempre representa una gran responsabilidad, sobre todo para ellos, porque de su labor dependen las 176 unidades que componen la Empresa.

Algo significativo en torno a esta creencia es la carencia de estimulación. Pero no se trata solo de estimulación monetaria, aunque también aseguran que el trabajo es el modo de obtener los beneficios materiales necesarios para vivir, sino de estimulación moral y profesional. Lo expresado se vincula con la concepción de que al hombre es necesario atenderlo, estimularlo, abordada en la creencia y **percepción sobre el hombre.**

Con respecto a la organización del trabajo, tienen la concepción de que la estructura organizativa no responde a la actividad fundamental de la organización y no garantiza el uso correcto de los recursos, tanto humanos como materiales.

Existe la creencia de que los trabajadores deben tener la información suficiente, el conocimiento necesario para el desempeño de las tareas, los sujetos deben contar con un adecuado nivel de información pero desconocen qué le corresponde hacer, cuáles son los objetivos de sus funciones.

Acerca de la organización del trabajo es importante señalar que se cree necesario combinar el estilo de trabajo individual con el colectivo, pues se piensa que ambos son útiles para obtener buenos resultados. No obstante, aunque sin grandes diferencias, la mayoría valora como fundamental el trabajo en equipo y considera que las decisiones sobre el trabajo deben ser colegiadas. El gráfico que sigue a continuación refleja las creencias que en torno al estilo de trabajo existen (**Gráfico 2.5**) en la Empresa.



Las creencias acerca de la **naturaleza de las relaciones humanas** se encuentran muy vinculadas con la percepción que sobre el hombre existe en la organización. Todos los entrevistados conciben que las relaciones interpersonales deben ser de

mutuo respeto, de cooperación, transparentes y amables, de manera que se puedan compartir las buenas y malas situaciones.

De acuerdo con el 100% de los entrevistados es fundamental mantener las buenas relaciones entre los trabajadores para que prime un clima armónico y ello coadyuve a que el trabajo fluya satisfactoriamente. Según lo planteado por los participantes en el grupo de discusión, se considera que la buena comunicación genera un clima de trabajo positivo y estrecha los lazos afectivos y laborales entre los diferentes niveles. Asimismo se cree que esto es imprescindible en la resolución de los conflictos.

Con respecto a las relaciones humanas hacia el interior de las áreas existe la creencia de que los grupos de trabajo deben ser, fundamentalmente, grupos donde primen sentimientos de amistad profundos. Por esta razón, se comparte la idea de que los problemas se resuelven internamente, mediante el intercambio entre los trabajadores y el directivo, quien debe estar dispuesto a escuchar cualquier opinión y a ofrecer respuestas a las quejas e inquietudes.

Se demuestra claramente que a través del desarrollo de la organización se ha fomentado el principio de que deben trabajar como un grupo de amigos. También es compartida la idea de que la calidad humana del colectivo es fundamental para integrar a los nuevos miembros.

Valores

Al referirse a los valores, el trabajador fundador recuerda que cuando se formó la Empresa, entre los trabajadores existía sentido de pertenencia, mucha vergüenza y sacrificio. Sin embargo, dadas las circunstancias del momento histórico, en la actualidad predomina la apatía y la desconfianza. Aunque no se realizó una declaración de valores, fue una intención de promover todas aquellas cualidades que pudieran impulsar la nueva entidad. Al hacer referencia a los valores instaurados en los primeros tiempos, la mayoría de los miembros de la organización coincidieron en afirmar que hoy en día no se mantienen gran parte de ellos.

Los valores estratégicos se pudieron conocer, fundamentalmente, a partir del análisis documental. De acuerdo con este análisis, uno de los valores que se

consideran estratégicos es la eficiencia en el trabajo, muy importante para enfrentar las nuevas condiciones que impone el contexto. El desarrollo de este valor se asocia al estudio sistemático de los factores del entorno, la objetividad en la utilización del tiempo y en la toma de decisiones, las necesidades de la empresa y los conflictos.

Entre los objetivos recogidos en la estrategia se refleja el control como un valor esencial para la formulación y el cumplimiento de la actividad laboral, y para poder responder a las crecientes demandas externas. También se hace referencia a que el control resulta fundamental para asegurar el funcionamiento de la empresa y del sistema financiero en general.

En los anteriores objetivos también se manifiestan la calidad de los servicios como valor necesario para desarrollar la prestación de los servicios y la satisfacción del cliente.

Los valores que aparecen en el Código de Ética han sido tomados en cuenta, en su mayoría, para establecer la declaración de valores incluida en la Estrategia Empresarial. Estos son: honestidad, sentido de pertenencia, profesionalidad, responsabilidad, sensibilidad, laboriosidad, cortesía, pulcritud y elegancia.

A partir de lo anterior puede comprobarse que la Empresa es consecuente con los valores ético-morales que el proyecto socialista cubano ha propuesto a lo largo de estos años. La dirección de la organización, desde su fundación, ha trabajado por fortalecer estos principios tanto entre los trabajadores de la entidad, como entre los de todas las unidades que lidera. Representan valores estratégicos fundamentales para la organización.

La profesionalidad se considera un valor fundamental para el trato con los clientes, actividad para la cual también es importante la cortesía y la responsabilidad. Este último valor igualmente lo entienden imprescindible para el efectivo cumplimiento de las tareas, y con ello para el alto desempeño de la organización.

La sistematicidad se cree necesaria para supervisar y mantener el control sobre los objetivos cumplidos, así como para prever posibles problemas y adelantarse en las soluciones. También, según los directivos entrevistados, se trata de un valor que garantiza mantener los proyectos alcanzados, y conquistar nuevas metas. La

disciplina, dentro de los planteamientos del Código de Ética, fue relacionada con el respeto, el orden, la limpieza, la asistencia, la puntualidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, la calidad, la productividad y el cumplimiento de lo establecido legalmente.

En relación con los valores tácticos, un gran número de los miembros del colectivo (67.3% del total de encuestados) considera que en la actualidad uno de los más compartidos por la mayoría de los trabajadores es el compromiso social y político, también denominado por ellos como condición revolucionaria.

La honestidad es una cualidad considerada fundamental entre los trabajadores de la organización, y de acuerdo con el 63.6% del total de encuestados, es un valor compartido por la mayoría de los miembros. A propósito de la batalla contra la corrupción, en la cual se encuentra inmerso el país, la totalidad de los trabajadores ha reafirmado que es una virtud fundamental que se debe mantener.

Los trabajadores plantearon que otro de los valores más compartidos por los miembros de la organización es sensibilidad (63.6% del total de encuestados). También en las entrevistas fue mencionada la laboriosidad (53.8% de los 13 miembros entrevistados).

El 61.1% de los encuestados hicieron referencia a la responsabilidad como uno de los valores compartido por la mayoría de los trabajadores, y expresaron que se evidencia en la correcta actitud a la hora de cumplir con las tareas asignadas.

La solidaridad, la cooperación y la unidad, son otras de las cualidades que caracterizan al colectivo de la Empresa. Según los entrevistados, están muy determinadas por la calidad humana del personal, reflejada en los cuestionarios como la tercera razón que más los une a la organización (17.3% de 39 respuestas válidas). A través de la observación también se pudo constatar su existencia: la preocupación y la ayuda ante los problemas de los compañeros, sean laborales o personales, nunca falta en el colectivo.

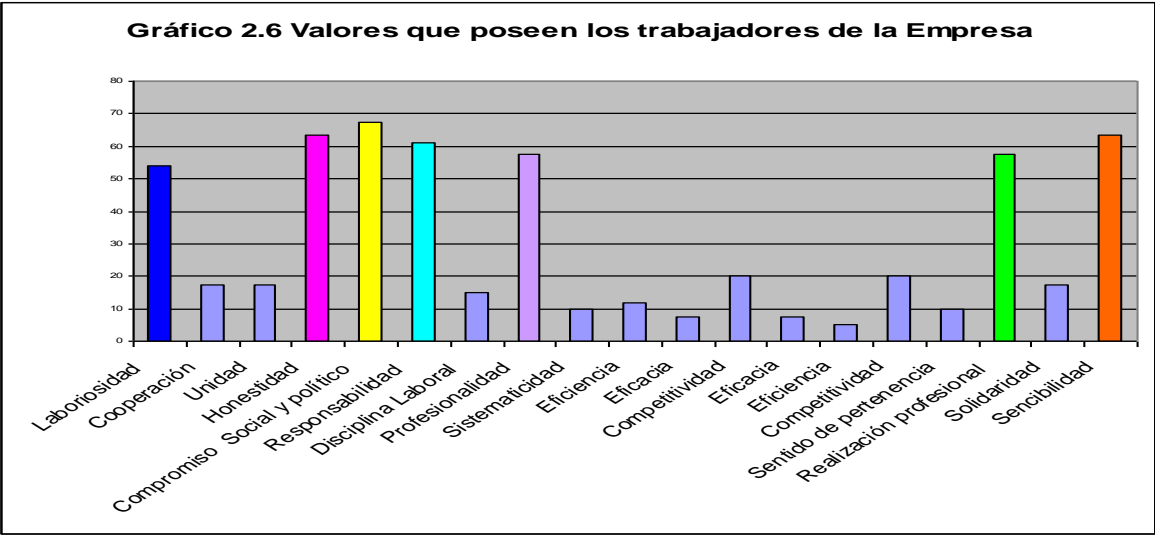
La profesionalidad se muestra en la seriedad con la que se le da cumplimiento a los compromisos contraídos. De acuerdo con el 57.4% de los 39 encuestados que la abordaron, es compartida por la mayoría de los trabajadores.

El control, la sinergia en el trabajo, la agilidad en la capacidad de respuesta, aunque se pueden catalogar como tácticos, no son en la actualidad los valores que mejor caracterizan a la organización. Hoy el país aboga por una mayor supervisión, coordinación en el trabajo y centralización de los recursos, lo cual ha determinado que sea necesario replantear su significado en el trabajo de la entidad, y a partir de ahí, fortalecerlos.

Hay que hacer mención a la cooperación y al compromiso social, valores que según los encuestados son los que mejor caracterizan a la Empresa (37.5% de las 39 respuestas válidas). Este, de acuerdo con lo planteado por el 84.6% de los 13 miembros entrevistados, constituye una fortaleza de la organización.

La sistematicidad, a pesar de haber sido subrayado en el cuestionario como un valor compartido por la mayoría de los trabajadores (53.7% de 39 respuestas válidas); a través de la observación se pudo constatar que no es de los más relevantes. Ello también salió a relucir en las entrevistas realizadas a los directivos.

Mediante el **gráfico 2.6** se puede visualizar cómo los encuestados consideran que se comportan actualmente los valores (solamente los recogidos en el cuestionario) entre los trabajadores.



Comportamientos

Los comportamientos que reflejan los vínculos con el entorno social y medioambiental, han tenido algunas variaciones a lo largo de la historia de la

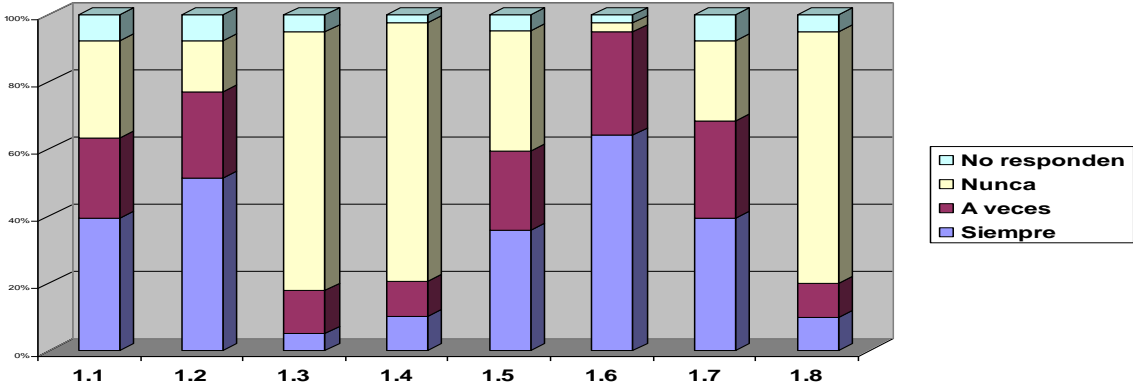
organización. En los primeros años predominaba una actitud innovadora, se buscaba un desarrollo a corto plazo. A través del análisis de los Reportes anuales de la entidad, salió a relucir que se trataba de tomar la iniciativa para hacer avanzar el desarrollo económico de la Empresa. Sin embargo, según afirmaron los 13 miembros entrevistados, este comportamiento se ha modificado.

Los directivos plantearon que hoy son más conservadores. Argumentaron que actualmente el país exige que se cumplan estrictamente los objetos sociales, y no es permitido desarrollar actividades que se encuentren fuera de estos. La coyuntura actual es diferente, los comportamientos no persiguen “salvar” a la Empresa, como en los años 90; sino desarrollar, conservar, analizar y brindar una mejor calidad en la prestación de los servicios a la población.

A través de la observación se constató que en el transcurso de la semana los directivos se mantienen asistiendo a reuniones del Grupo Empresarial, la delegación del MINCIN, Poder Popular y el Partido. Las tareas orientadas por estos organismos constituyen prioridad fundamental.

Un porcentaje significativo de los encuestados (60% de 39 respuestas válidas), expresaron que, a la hora de tomar decisiones medulares en la Empresa, casi siempre tienen en cuenta los criterios del Grupo. Asimismo un poco más de la mitad subrayaron que se valoraban las circunstancias objetivas y subjetivas por las que atraviesa el sector del Comercio (54.5% de 39 respuestas válidas). Tal afirmación se ilustra en el **gráfico 2.7**, donde se evidencia que nunca se deja de tomar en cuenta al organismo superior para la toma de decisiones.

Gráfico 2.7 Aspecto que considera la empresa para tomar decisiones



- 1.1 Circunstancias objetivas y subjetivas por las que atraviesa la comunidad.
- 1.2 Circunstancias objetivas y subjetivas por las que atraviesa el sector del Comercio.
- 1.3 Posibles daños al medio ambiente.
- 1.4 Posible impacto sobre los trabajadores
- 1.5 Posible impacto sobre la empresa
- 1.6 Criterios del Grupo Empresarial de Comercio
- 1.7 Criterios de los directivos de las empresas
- 1.8 Criterios de los trabajadores

Entre los trabajadores de la empresa y las zonas comerciales existen muy buenas relaciones interpersonales. Mantienen comunicación por teléfono, comparten los problemas personales, se apoyan, y se dirigen unos a otros con respeto y confianza. Respecto a los vínculos con el entorno, otro comportamiento que se percibe con facilidad es el apoyo brindado por la organización al territorio. El 100% de las personas entrevistadas, expresaron que los vínculos con el PCC y el Gobierno local son muy frecuentes, y que se mantienen a través de reuniones, por vía telefónica y por documentos escritos.

Entre los vecinos no hay desconocimiento ni descontento en relación con la organización.

De manera general, se trata siempre de responder con la mayor brevedad a las demandas del Grupo. A través de la observación a reuniones se constató que las tareas asignadas por este organismo siempre son priorizadas y entregadas en el menor tiempo posible. En este comportamiento también influye la presión externa.. Los jefes siempre tienen prisa por resolver varios asuntos a la vez. Este tipo de comportamiento ante las dificultades de la empresa, siempre ha estado presente.

Entre los trabajadores existe la disposición de apoyar tareas de urgencia que demande el Grupo.

En relación con la distribución y ambientación de los espacios físicos, se observó la falta de esta al encontrarse hacinados y dispersos en diferentes locales, distantes unos de otros, los subdirectores están situados cercanos a sus

subordinados, en todos los casos, compartiendo el mismo espacio. Hay subdirecciones distantes de la dirección.

Las áreas de trabajo no están ambientadas. Se aprecia limpieza, pero no orden en el entorno de trabajo.

En las paredes no se exponen murales, carteles ni reconocimientos otorgados a la organización. Otro comportamiento significativo vinculado con el ambiente físico de la entidad, es la escasa decoración que se realiza para fechas señaladas.

La manera en que se comporta la atención al personal se constata, en primer lugar, en las desfavorables condiciones de trabajo. Los trabajadores no cuentan con el equipamiento tecnológico indispensable para desempeñar sus funciones lo que demuestra la pobre notable despreocupación por los recursos humanos, a pesar de las reiteradas demandas realizadas por la entidad a los organismos competentes.

El interés por el personal se patentizó en lo expuesto por la directora de Recursos Humanos, quien en el grupo de discusión comentó que se están esforzando por atender a los trabajadores, de manera que las dificultades no afecten la estabilidad laboral que siempre los ha caracterizado.

En este sentido explicó que para compensar a los trabajadores se deben esforzar en la preparación de las actividades por fechas señaladas, y deben mantener altos los niveles de información. Los festejos por el Día de la Mujer y el Día de las Madres, deben utilizarse para la puesta en práctica de este principio.

De manera general, los encuestados tendieron a caracterizar la atención al trabajador entre regular y mal (47.3% y 38.2% de 39 respuestas válidas, respectivamente). Entre las principales razones aducidas para ejemplificar lo anterior se destaca el problema constructivo de la entidad, la carencia de materiales de oficina, de equipos tecnológico y las condiciones actuales de trabajo. Se revelan inconformidades con el almuerzo. También se destacó la falta de estimulación monetaria, aunque a través de las entrevistas y la observación se pudo conocer que los trabajadores comprenden que esto no depende solamente de la voluntad de la Empresa. En las quejas de los trabajadores durante las reuniones estos son los temas que más sobresalen.

Las posibilidades de capacitación de los trabajadores, sobre todo de los especialistas, es otro aspecto negativo pues estos no ven la necesidad de superación profesional para el buen desempeño de la labor que realizan. La entidad no cuenta con un aula para impartir clases. A través de la observación se constató que se imparten cursos coordinados con otras entidades y organismos. En cuanto a los comportamientos relacionados con las acciones de recompensas y castigos, todos los entrevistados informaron que en la Empresa ha habido casos de sanción y llamados de atención. Asimismo coincidieron en que, ante situaciones de esta índole, lo adecuado es proceder con discreción, a través de debates que hagan reflexionar al sancionado. La directora refiere que, en caso de sanción a los trabajadores de la Empresa, primero se estudian las causas del hecho, se rigen por lo establecido legalmente y luego se analiza la trayectoria laboral de la persona, así como su actitud ante el error.

En relación con las recompensas, a diferencia de lo sucedido con las sanciones, la mayoría de los encuestados (63.6% de las 39 respuestas válidas), afirmaron que en la Empresa los jefes sí realizan acciones de recompensas. El método más recalcado en el cuestionario fue el reconocimiento ante los compañeros del área. Esto se comprobó durante la reunión de la subdirección Comercial, donde el jefe felicitó a un trabajador por haber superado algunas deficiencias. Del mismo modo en los Consejos de Dirección la directora acostumbra a reiterar las felicitaciones cuando se demuestra el esfuerzo y los buenos resultados.

Todas las personas entrevistadas, además de corroborar la vía descrita anteriormente, hicieron referencia a los reconocimientos públicos, realizados en espacios como los matutinos. Sin embargo, durante el período de observación, este tipo de comportamiento no fue sistemático.

Respecto a las conductas que manifiestan la organización del trabajo, la mayoría de los trabajadores destacaron que se utiliza el trabajo individual (65.5% de 39 respuestas válidas). En la actividad laboral diaria se manifiestan las competencias que la mayoría de los trabajadores poseen.

En cuanto a la organización laboral, otro comportamiento que se manifiesta es el intento de la entidad en adecuar la estructura organizativa a las nuevas exigencias.

El funcionamiento de la estructura organizacional puede ser percibido en la planificación y distribución del trabajo. Todos los entrevistados explicaron que la asignación de las tareas laborales parte de los organismos rectores y que le corresponde a la dirección de la Empresa hacer la planificación.

De la misma forma, el 100% de los entrevistados afirmaron que no participan de la planificación laboral de su subdirección.

Se comprobó mediante la observación que, no obstante a todo el mecanismo de orientación y planificación que existe, en muchas ocasiones las contingencias impiden cumplir con esta última.

Otro comportamiento relativo a la organización del trabajo es la constante celebración de reuniones, sobre todo entre los subdirectores. Esta tendencia fue corroborada mediante la observación y a través del cuestionario. El 87.2% de los encuestados refirió que las reuniones son la principal vía de información, y el 70.9% las citan como las actividades más sistemáticas planificadas formalmente.

Relacionado con los comportamientos referidos a la utilización de la información, el 100% de los entrevistados afirmaron que es adecuada para el desempeño de las funciones. Igualmente el intercambio entre especialistas y el interés personal por adquirir información, no garantiza que todos cuenten con los conocimientos necesarios para la realización del trabajo.

Además se debe comentar que el manejo de la información es un comportamiento que incluye la aplicación de los conocimientos a las tareas. Se notó que es frecuente la utilización de la información referida a los acontecimientos de la entidad y del Grupo en general, principalmente porque se maneja de manera homogénea. Algunos especialistas, por la función que desarrollan, manipulan suficiente información y pueden trabajar sobre esa base, pero en el grupo de discusión se comprobó que otros no tienen la misma posibilidad, ya que su trabajo no lo requiere, y por ello suelen estar menos informados.

Acerca de cómo se comporta la toma de decisiones, fue posible comprobar, a través de la observación, que todas las decisiones de trabajo se discuten entre los subdirectores en los consejos de dirección. Estos consejos se organizan con anterioridad: se establece un orden del día. En numerosas ocasiones también se invitan a los trabajadores que comparten responsabilidades con el tema a tratar, puesto que sus opiniones se consideran importantes.

El clima que se percibe durante estos espacios es agradable: se promueve la confrontación de ideas, siempre de manera educada. La manera de expresarse es diáfana, a pesar de tratar temas de relevancia y utilizar términos formales. Abundan las frases populares, las cuales contribuyen a mantener bajo el nivel de tensión.

En la actividad diaria de la organización, no se pudo observar que no es frecuente la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, fundamentalmente en lo relacionado con las decisiones de la entidad en general. Los espacios de discusión para todo el colectivo no son muchos. Por el contrario, los 13 entrevistados afirmaron que no sucede exactamente así al interior de sus subdirecciones, donde algunas decisiones tienden a tomarse en conjunto.

Tocante a los comportamientos referidos a las relaciones entre los trabajadores, se puede decir que en todas las áreas salta a la vista el respeto y la confianza entre los compañeros de trabajo, acercamiento que se manifiesta más íntimo entre los miembros de una misma subdirección. Se pudieron constatar gestos de familiaridad como visitas a los diferentes enfermos. Es común que mensajes de contenido recreativo se socialicen con facilidad. Estos comportamientos además son expresión de cómo se utiliza el espacio social dentro de entidad.

En el comedor no se aprecian las buenas normas de conducta adoptadas por los integrantes de la Empresa: no se pide permiso al sentarse a la mesa ni al levantarse no se expresa una frase de cortesía. Por otro lado, durante las actividades organizadas con motivo de fechas conmemorativas, se percibe entusiasmo y disposición para intercambiar con los compañeros de trabajo.

Entre las conductas que más favorecen el desarrollo de la actividad laboral, las más resaltadas por los encuestados fueron las relaciones de cooperación y ayuda

mutua entre los trabajadores (47.2% de 39 respuestas válidas), lo cual confirma el clima agradable que se percibe en el colectivo durante la interacción cotidiana. Este clima se refuerza con la celebración de actividades informales, las cuales fortalecen las buenas relaciones entre los trabajadores.

2.2.2 Cohesión en torno a la cultura organizacional

En relación con la extensión de las creencias, valores y comportamientos, es posible afirmar que, en entre los trabajadores de la Empresa se comparten ampliamente. Ello pudo comprobarse al identificar los componentes culturales que funcionan entre los trabajadores. Una de las razones que demuestra este hecho es la estabilidad del personal, la cual se comprueba porque en todas las subdirecciones existe un gran número de trabajadores con más de 5 años de permanencia en el puesto de trabajo. En el equipo de dirección, sucede lo contrario, puesto que existe un solo subdirector con más de 5 años y es aún más significativo el cargo del director donde en los últimos años han existido un promedio de 6 directores. Lo que ha influido de forma negativa en la la formación cultural de la organización.

La historia de la Empresa no se destaca como elemento cohesionador, debido en gran medida a que ya no quedan casi fundadores.

Los valores se han ido modificando con el transcurso de los años y los cambios continuos del equipo de dirección, no existe un amplio consenso acerca de cuáles son los que funcionan en la vida diaria de la organización. Los valores, que según los encuestados mejor caracterizan a la Empresa en su conjunto, coinciden con los que fueron señalados anteriormente.

En el completamiento de frases, en el inciso referido al mayor problema laboral, fue donde más respuestas se obtuvieron (58,3 %), por lo que se infiere que son evidentes para los trabajadores los problemas laborales. Las principales inconformidades referidas están relacionadas con las pésimas condiciones de trabajo y los escasos medios tecnológicos y materiales de oficina.

Entre las preocupaciones también se hizo alusión a la remuneración, algo que incide negativamente en el ánimo de los miembros del colectivo. Ello se pudo

conocer por medio de la observación en la vida diaria de la organización, las entrevistas y el grupo de discusión.

De manera general, pudo observarse que el clima de trabajo es agradable, lo que se comprobó con el completamiento de frases. Al referirse a los compañeros de trabajo, los criterios tendieron a ser favorables (32.1% de 39 trabajadores que respondieron). Otras consideraciones que salieron a relucir estaban relacionadas con valores, pues se caracterizaron como un grupo de amigos.

El nivel de satisfacción que se manifiesta en el colectivo, el cual se puede considerar un importante indicador de la cohesión grupal, es bastante bajo. La mayoría de los encuestados manifestaron insatisfacciones con el trabajo (55.8%). Durante la observación se pudo determinar que el estado de insatisfacción de algunos miembros ha ganado relevancia, y que está afectando su disposición de trabajo. Esta situación ha incidido más en algunas subdirecciones.

En cuanto a la participación, al analizar el inciso “la decisiones sobre el trabajo” en el completamiento de frases, se tomaron en cuenta aquellas que reflejaban la intervención de los trabajadores en este proceso (39 respuestas válidas). De ese total, 23 manifestaron la imposibilidad de tomar parte en las decisiones de trabajo y 16 consideraron que son tomadas por el jefe. Se pudo constatar mediante la observación, que las disposiciones medulares de la organización son ampliamente discutidas en los consejos de dirección. Por su parte, los trabajadores no tienen la oportunidad de participar cuando se discute acerca de las tareas relacionadas con sus funciones.

De manera general, la participación referida al trabajo se caracteriza por ser, en algunos casos, de delegación y control, y en otros, de ordeno y mando, en pocos casos de discusión y/o conciliación: por un lado los jefes hacen llegar las directrices trazadas a los trabajadores, y estos solo tienen la obligación de cumplirlas.

En relación con la participación en la vida cotidiana de la entidad, pudo observarse que la mayoría de los trabajadores en ocasiones toman parte en las actividades planificadas por la organización. Esto se comprobó a través del completamiento de

frases, puesto que 12 personas (de 39 respuestas válidas) refirieron que participaban habitualmente en las actividades que se convocan.

En los espacios formales donde convergen los trabajadores como colectivo, se observó que no se destina suficiente tiempo para el debate participativo acerca de la vida organizacional. Puede decirse que es mayor la voluntad participativa de los trabajadores, que los espacios destinados para este fin. Tal hecho se evidenció en el grupo de discusión, donde los asistentes quedaron muy satisfechos con la posibilidad que les brindó la técnica de confrontar ideas y conocer qué piensan los demás respecto a los problemas que enfrentan. Al final de la discusión comentaron la importancia de este tipo de encuentros, sobre todo para intercambiar sobre asuntos de la organización que le incumben a todo el personal. No fue posible determinar la existencia de islas culturales dentro de la Empresa, ya que en el interior de los grupos no se comprobó ningún conflicto de tipo cultural que contradiga la cultura dominante ni pretenda modificarla. Sin embargo, sí fue posible detectar ciertos rasgos que identificaron subculturas entre las subdirecciones.

Se considera que la subdirección de Recursos Humanos representa una subcultura, pues esta se destaca por las profundas relaciones de amistad que han logrado establecer sus integrantes, las cuales han logrado sobrepasar los límites de la organización y se reflejan en la voluntad por propiciar el encuentro interpersonal de manera informal. Son un colectivo unido e identificado con su subdirectora, quien se encuentra emocionalmente involucrada con su equipo de trabajo.

A pesar de que hubo dificultades a la hora de aplicar los instrumentos de investigación en el área de contabilidad, a través de la observación se pudo detectar que también representan una subcultura. Esta dirección comparte las creencias y valores extendidos en el colectivo, pero se integran menos a la entidad. Ello se pudo constatar en las actividades diarias observadas, donde no tuvieron mucha implicación, y durante el desarrollo de la investigación, pues fue la subdirección que menos se involucró.

Además, se debe acotar que, contrario al resto de las áreas, donde se observa una mayor homogeneidad en los comportamientos de sus miembros, el grupo de trabajo que compone esta subdirección (contabilidad y economía) manifiesta comportamientos divergentes en sus relaciones humanas.

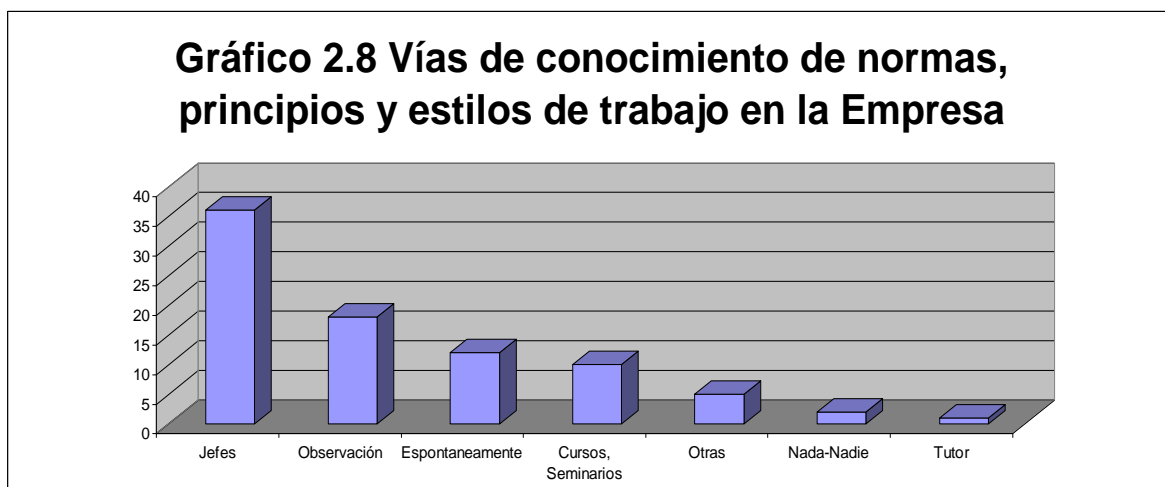
La subdirección Comercial es otro ejemplo. Esta subdirección se encuentra expuesta a incertidumbres, debido fundamentalmente a sus vínculos con el segmento de público más inestable de la organización: el mercado. Además trabaja directamente con las zonas comerciales de la empresa y los proveedores. En esta área, de acuerdo con el completamiento de frases y la observación, se puede decir que el nivel de satisfacción es bastante indefinido. Los miembros del grupo adujeron, entre los problemas laborales que más los afectan, los cambios bruscos, la carencia de motivación y el no ver los resultados y la utilidad de su trabajo. De manera implícita, el grupo manifiesta en sus planteamientos la necesidad de que en la organización se desarrolle la sistematicidad, así como la optimización de las reuniones y del proceso de toma de decisiones.

Por último, otra subdirección que se debe destacar es la de Supervisión y Control, donde no incide la influencia del jefe en el fomento de valores institucionales. El equipo se distingue por la disciplina y la responsabilidad ante los compromisos, lo cual se pudo evidenciar durante la aplicación del cuestionario. En los últimos tiempos esta área no ha alcanzado una gran relevancia en el trabajo, puesto que no ha cumplido con su función de control y supervisión de las zonas comerciales aumentando en los últimos años las violaciones y los faltantes de grandes cuantías. Ello puede ser una razón para explicar el hecho de que en la subdirección se evidencian insatisfacciones.

2.2.3 Socialización de la cultura organizacional

Tradicionalmente, en la Empresa los líderes han representado una importante vía de socialización. Desde el nacimiento de la Empresa, el liderazgo ha constituido un factor decisivo para la formación de la cultura. Mediante la observación se constató que en la actualidad los directivos siguen teniendo un constante vínculo con los trabajadores. El siguiente **gráfico, 2. 8** demuestra como, para la mayoría de los trabajadores, los jefes representan la principal vía a través de la cual han

podido conocer las normas, los principios y los estilos de trabajo propios de la Empresa.



Además de representar una autoridad formal, los directivos no son líderes dentro del colectivo. El 100% de los entrevistados coincidieron al afirmar que los dirigentes no son los protagonistas del liderazgo, dado por las insatisfacciones que existen en algunos aspectos de la actividad de dirección. A través de la observación se evidenció que algunos subdirectores han conseguido influir en su grupo de trabajo, de manera que jefes y subordinados manifiestan comportamientos semejantes.

No obstante, algunos entrevistados plantearon que la secretaria del PCC, es una figura muy escuchada dentro de la entidad, algo muy favorable para el desempeño de esta organización política. A través de la observación se pudo conocer que se caracteriza por ser muy responsable, solidaria y comprometida políticamente, lo cual habla a favor de la socialización de principios revolucionarios y valores ético-morales. No se puede decir lo mismo de la sección sindical ya que en los últimos tiempos ha perdido protagonismo.

En su comunicación diaria, las temáticas más tratadas por los directivos son de contenido laboral. Así lo afirmaron el 100% de los entrevistados y 36 de los 39 encuestados (93%) que respondieron la pregunta referida a este aspecto. Específicamente se abordan temas relacionados con los planes de venta, el cumplimiento de las tareas, el comportamiento ante el trabajo, y asuntos de carácter económico-financieros. Esta tendencia en la comunicación facilita la

transmisión de ideas que reafirman la importancia de la actividad laboral, así como los valores responsabilidad, laboriosidad, necesarios para alcanzar el alto desempeño al que aspira la Empresa.

El segundo grupo de temas más abordado por los jefes, según lo planteado por 7 de los 13 miembros entrevistados (53.8%), está relacionado con asuntos personales. Esto favorece la socialización de las creencias que sobre el hombre y las relaciones humanas predominan en la organización, y ayuda a fortalecer algunos valores tales como el compañerismo, la unidad y la solidaridad.

En tercer lugar se encuentran las temáticas relacionadas con el acontecer nacional e internacional. Ello permite que los trabajadores se mantengan actualizados sobre los cambios acaecidos en el entorno, lo cual les facilita el análisis acerca del contexto. Sin embargo, a pesar de la relación que guardan con las temáticas del entorno, los asuntos vinculados con los problemas que afronta la Empresa no están siendo muy debatidos por los jefes en su comunicación diaria. Durante las entrevistas, solamente uno de los subdirectores mencionó este tipo de temas al referirse a la comunicación con sus subordinados.

Los directivos también socializan la cultura organizacional a través de los criterios que utilizan a la hora de recompensar, seleccionar posibles cuadros de dirección y sancionar. En cuanto a las recompensas se puede decir que, en el caso de esta entidad, los resultados laborales han representado un criterio fundamental para otorgarlas, pero no se ha socializado la creencia de que el trabajo es una actividad muy importante, que implica sacrificio y consagración, y por lo cual el hombre debe ser estimulado.

La eficiencia en el trabajo, según lo planteado por 10 de los 13 entrevistados (71.4%), es el valor que ha tenido y que todavía tiene más peso dentro de los criterios de los jefes a la hora de recompensar. Otros valores que conducen al reconocimiento son la disciplina, la responsabilidad, el sentido de pertenencia, la ejemplaridad y el compromiso social y político.

A la hora de seleccionar posibles cuadros de dirección se priorizan mucho los valores profesionalidad, honestidad, ejemplaridad, disciplina, capacidad de

liderazgo y el compromiso político. Todo esto refuerza los principales valores que se recogen en el Código de Ética para cuadros establecido en el país.

Las principales causas que pueden conducir a sanciones o llamados de atención dentro de la Empresa son, en primer lugar, las indisciplinas: impuntualidad, ausencias, incumplimiento en la entrega de informaciones y en las tareas asignadas. Asimismo la violación de algún aspecto del Código de Ética es un criterio considerado por los directivos, lo cual es muy significativo para la cultura porque en este documento se recogen aquellas creencias, valores y comportamientos que la organización aspira a instaurar.

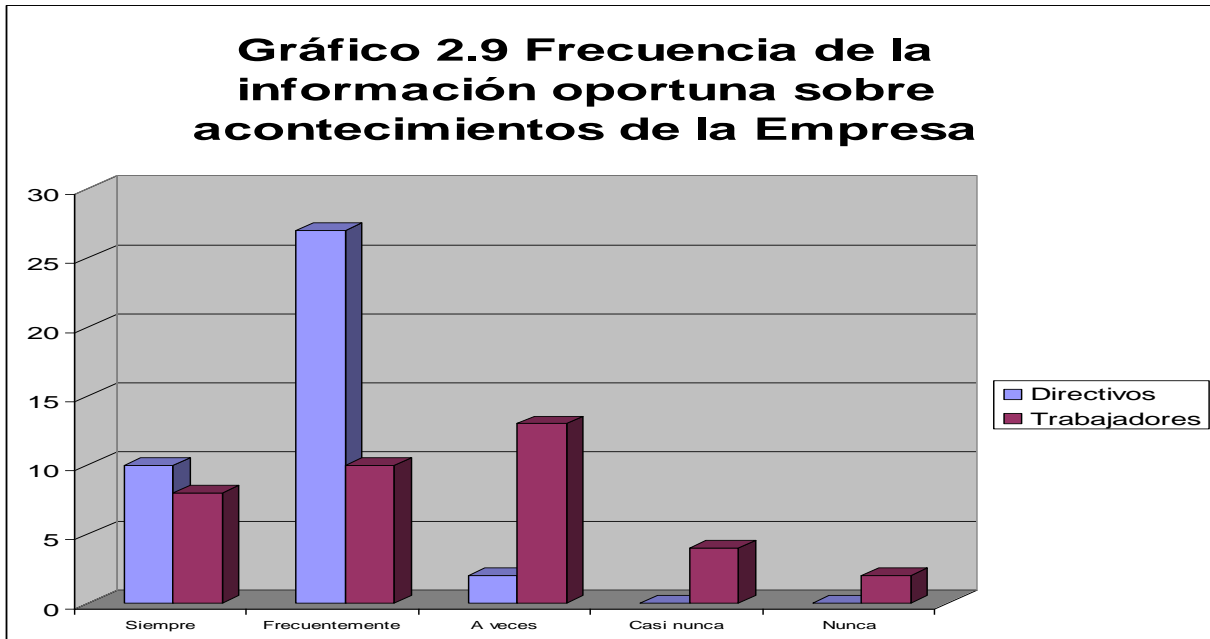
Por último, se encuentra la actitud asumida por los directivos ante las situaciones problemáticas y el modo de solucionarlas. De acuerdo con todos los entrevistados, tradicionalmente en la Empresa los dirigentes han enfrentado con disposición y en equipo los momentos difíciles. Esta actitud, sin lugar a dudas, resulta positiva para la organización y socializa valores como la consagración, la cooperación, la ejemplaridad y la laboriosidad. Intentan darle solución, de forma paralela, a diferentes tareas o dificultades que puedan existir, corroborando con ello la noción que sobre la naturaleza del tiempo predomina entre todos los trabajadores de la entidad.

Con respecto a la manera como se comporta la comunicación interna, se pudo conocer que la cantidad de información relativa a los asuntos laborales, propiciada por esta, es bien valorada. El 100% de los miembros entrevistados afirmó que el nivel de información para la realización de las tareas es bueno y adecuado, aunque llega con retraso en la mayoría de las ocasiones.

Pero no sucede lo mismo con la información referida a los acontecimientos significativos de la Empresa. Según lo planteado por los trabajadores en la discusión grupal, la información relacionada con la situación por la que atraviesa la organización no circula rápidamente, a pesar de que también la consideran importante para el desempeño laboral.

De acuerdo con los cuestionarios, las opiniones de los directivos con respecto al nivel de información relacionada con los aspectos significativos de la Empresa, no coinciden con las de los trabajadores. La mayoría de los jefes considera que los

trabajadores reciben información sobre los principales acontecimientos de la entidad frecuentemente, mientras que entre el resto de los miembros las opiniones se encuentran más divididas. Ello evidencia que este es un aspecto donde se diferencian las percepciones de los directivos y de los subordinados. El **gráfico 2.9** que sigue a continuación así lo refleja.



En cuanto a los tipos de mensajes, los 13 miembros entrevistados coincidieron en que predominan los de contenido laboral, lo mismo entre los directivos y los subordinados, que entre los propios trabajadores.

A través de la observación se pudo comprobar que los mensajes de contenido humano también tienen un espacio importante, sobre todo entre los trabajadores. Se destacan las felicitaciones en fechas señaladas, conversaciones sobre asuntos familiares. Igualmente en la comunicación entre jefes y trabajadores es común encontrar este tipo de mensajes, fundamentalmente los referidos a asuntos familiares y personales. Con esto se evidencian, y se refuerzan, las creencias que existen en torno a las relaciones humanas y a la concepción sobre el hombre. También se fortalecen valores como la cooperación y la solidaridad.

Sobre los flujos de comunicación se observó que en la Empresa predomina el vertical descendente, evidenciado en la manera de planificar el trabajo. Igualmente se manifiesta, aunque en menor medida, el flujo vertical ascendente. Todos los

trabajadores afirmaron que tienen potestad para acercarse a los directivos, especialmente a su jefe inmediato superior.

Aseguraron que siempre son escuchados. Pero este flujo de comunicación ha funcionado, fundamentalmente, para abordar temas laborales, asuntos personales y quejas relativas a problemas de trabajo, y no ha sido muy explotado por parte de los trabajadores para evacuar todas las dudas relativas a situaciones de la Empresa. Esto se pudo constatar a través de la observación.

El flujo de comunicación horizontal también es común en los distintos niveles. Los trabajadores, evidenciando las buenas relaciones humanas existentes, mantienen una comunicación constante, la cual, aunque tiende a ser más fuerte por áreas, es muy fluida entre todos. Asimismo entre los directores puede apreciarse la comunicación horizontal. Estos, a pesar de conversar mucho sobre asuntos formales, siempre encuentran un espacio para el intercambio más íntimo. Por ejemplo, momentos antes de comenzar los consejos de dirección, todos dialogan sobre disímiles temas.

Acercas de los canales de comunicación se puede decir que las reuniones son la principal vía a través de la cual circulan los mensajes. Así fue referenciada por 37 de las 37 respuestas válidas (94,8%). Dentro de este grupo, la asamblea de afiliados y los matutinos resultaron los espacios más mencionados por los miembros entrevistados (69.2%). Esta también fue la más citada por los encuestados (35.4% de 39 respuestas válidas).

Los canales tecnológicos no constituyen vías de comunicación utilizada, lo cual reafirma un comportamiento constatado en el ambiente físico de la organización: el escaso equipamiento tecnológico.

La comunicación interpersonal representa otro relevante canal de comunicación. El 18.5% de 39 respuestas válidas recogidas en los cuestionarios, hacen referencia a las vías informales, las cuales se han propiciado últimamente por la incertidumbre que existe entre los trabajadores y la división de la Empresa. La segunda vía de comunicación personal citada la constituyen los jefes. El 16.6% de los encuestados que respondieron esta pregunta, y el 61.5% de los miembros entrevistados, consideran que los directivos son un importante canal de

comunicación. Ello corrobora el papel de los líderes como agentes de socialización.

A pesar de que los carteles y los murales no fueron medios muy mencionados en las entrevistas y los cuestionarios, a través de la observación se comprobó que son bien utilizados y que ponderan, sobre todo, el compromiso político. También socializan ideas relacionadas con la percepción sobre el hombre y con los vínculos con el entorno.

Los murales se mantienen bien actualizados. En estos se recogen las fechas históricas de cada mes, informaciones sobre los Cinco Héroes y orientaciones acerca de temas sociales, la sexualidad responsable y la preparación para la defensa.

Se pudo comprobar que los documentos no representan un canal de comunicación determinante, pues apenas fue mencionado por los trabajadores. Solo 2 de los 13 entrevistados hicieron referencia a las cartas circulares.

Por último, acerca de la retroalimentación, importante aspecto de la comunicación interna, lo primero que se debe decir es que todos los trabajadores se sienten con el derecho de expresar sus criterios y sugerencias. Todos los entrevistados coincidieron en que no siempre se ha tratado de ofrecer respuestas a las inquietudes de los trabajadores.

De acuerdo con las opiniones, los espacios que más favorecen la retroalimentación son las asambleas de afiliados y los matutinos. Entre los objetivos de estos se encuentra indagar sobre las preocupaciones e inquietudes de los trabajadores, las cuales giran, fundamentalmente, en torno a problemas de trabajo y, últimamente, al nuevo contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa.

Pero, a pesar de que existen espacios para la retroalimentación, esta todavía no es suficiente. Los trabajadores piensan que en momentos de cambios como el actual, es preciso aumentar el intercambio. Así lo hicieron saber los participantes en el grupo de discusión, quienes quedaron muy satisfechos con el debate y llegaron a la conclusión de que ese tipo de encuentro es muy provechoso.

Las actividades en las cuales participan los trabajadores también representan un significativo mecanismo de socialización. Las mismas transmiten creencias y valores desde su propia concepción, instauran comportamientos y en su mayoría fomentan la cohesión. Esto se evidenció en la observación de algunas de ellas. Dentro de actividades se incluyen las planificadas habitualmente por la Empresa, de contenido laboral o no, y cualquier otra con carácter más informal diseñada por los propios trabajadores.

Entre las organizadas oficialmente por la Empresa, se encuentran las ya mencionadas reuniones, las cuales también son las más sistemáticas. Según lo planteado por el 70.9% del total de encuestados, las reuniones son las actividades en las que más participan habitualmente. Dentro de ellas la mayoría están destinadas para subdirectores, y otras para todos los trabajadores.

Las reuniones donde convergen todos los jefes son los consejos de dirección. En este tipo de actividad se reafirman valores como la laboriosidad y la responsabilidad. Asimismo se refuerzan las creencias sobre la naturaleza del trabajo; los vínculos con el entorno, sobre todo los que se establecen con el Grupo y la naturaleza del tiempo. También se ratifican los comportamientos vinculados con este tipo de creencias.

Dentro de las reuniones en las que pueden participar todos los trabajadores se destacan los matutinos, las reuniones y círculos de estudio del PCC, y las asambleas de afiliados. Estas actividades, las cuales fueron mencionadas anteriormente por representar canales de comunicación y/o de retroalimentación, al contar con la participación de la mayoría de los trabajadores, son muy importantes para la socialización.

El compromiso político y social, y las creencias relacionadas con los vínculos de intercambio que deben existir entre la organización y la sociedad, se difunden y se afirman en actividades tales como los trabajos voluntarios y las movilizaciones. Estas son planificadas en la Empresa con la guía fundamental del PCC y el Sindicato y la administración.

Pero además de las actividades oficialmente planificadas por la entidad, entre los trabajadores se celebran otras más informales que fomentan la unidad, el

compañerismo y fortalecen las relaciones humanas y hasta laborales. Dentro de ellas los cumpleaños colectivos son las más comunes, según lo expresado por el 73.9% de los encuestados que respondieron esa pregunta. Estos se realizan generalmente por áreas, aunque las felicitaciones frecuentemente se hacen públicas a través de los matutinos.

De acuerdo con la información ofrecida por los cuestionarios, otras actividades informales son: Día del trabajador del Comercio, Día de las madres, Día de los padres, Día del economista y celebraciones por fin de año. Las subdirecciones que más se destacan en este sentido son la de Recursos Humanos y Contabilidad.

Por último, en lo referido a las actividades, resulta de importancia mencionar a los ritos, los cuales representan un tipo de actividad determinante en la cultura de cualquier grupo. La mayoría de los encuestados no pudo identificar los ritos que existen en la Empresa. No obstante, a través de la observación, se pudieron detectar algunos. Los más significativos y extendidos entre las áreas son: el acto de colar y tomar café en grupos, y los encuentros para compartir anécdotas.

La historia de la Empresa es poco conocida por todos los trabajadores, a pesar de que no se encuentra en el programa de acogida a los trabajadores de nuevo ingreso, sobre todo a los técnicos en adiestramiento asignados a la entidad.

Pero el personaje histórico más mencionado por los miembros entrevistados (53.8%), es Luis Milagros Hernández Anglada (ya fallecido), quien fue caracterizado como un buen líder fundador, carismático, buen trabajador, seleccionado en varias ocasiones Vanguardia Nacional y por sus excelentes relaciones humanas.

En relación con las normas, se puede decir que estas están determinadas, fundamentalmente, por el Código de Ética del Trabajador del Comercio, la Evaluación del Desempeño Laboral, y los requisitos establecidos por la organización para llevar a cabo la Emulación Socialista y las asambleas de Méritos Laborales. A partir del análisis documental, se comprobó que en estos documentos es donde mejor se establece cómo debe ser un trabajador de la Empresa.

Las normas más significativas que transmite este documento expresan que se deben conjugar los intereses personales y organizacionales con la realidad política y social del país; que el trabajador debe mantener una actitud correcta, siempre honesta, discreta y de respeto; que el ambiente físico debe ser limpio, presentable; que los jefes deben atender las necesidades de sus subordinados; que ante un hecho de corrupción se debe proceder según lo establecido legalmente para darle solución; que se debe trabajar con eficiencia, independientemente del tipo de labor; y que se debe conseguir un trabajo coordinado y sinérgico con las zonas comerciales y el Grupo Empresarial.

2.2.4. Conjunto de acciones

A partir de los resultados anteriormente analizados y de la experiencia acumulada por la autora en su vinculación con la Empresa, se considera oportuno sugerir un conjunto de acciones encaminadas a contribuir al desarrollo de la cultura organizacional. Estas recomendaciones, relacionadas a continuación, tienen ante todo la intención de provocar la reflexión de los directivos y trabajadores en general de la entidad estudiada, para que a partir de su experiencia y sabiduría acumulada en la conducción del grupo, puedan encontrar las mejores formas de instrumentarlas y hacerlas efectivas.

1. Capacitar a los directivos de la Empresa en los temas de la Cultura y la Comunicación Organizacional.
2. Crear una estructura de comunicación que se encargue de realizar este tipo de investigaciones, y de gestionar la cultura y los procesos comunicativos de la Empresa.
3. Tomar en cuenta los resultados de la presente investigación para la reestructuración de la Estrategia Empresarial de la Empresa.
 - 3.1. Elaborar dentro de la Estrategia un conjunto de objetivos y planes de acción, que persigan solucionar las principales dificultades y alcanzar metas importantes para esta organización.
 - Dentro de estos objetivos se le debe dedicar un espacio al tema del medio ambiente y su cuidado.

- También se le debe prestar atención a las dificultades que presenta la organización con respecto a las condiciones de trabajo que afectan los estados de satisfacción de los miembros.

3.2. Fundamentar los valores declarados en la Estrategia Empresarial, así como enunciar los principales requisitos a cumplir para desarrollar estos valores en las áreas de trabajo.

4. Planificar talleres donde se discuta con los trabajadores la nueva Estrategia Empresarial, fundamentalmente la misión, la visión y los valores declarados, y se facilite su participación en la elaboración final de la propuesta.

5. Fortalecer los espacios de retroalimentación existentes y crear otros, siempre tratando de que propicien el debate.

6. Recoger en algún soporte la historia de la Empresa, ilustrándola con el testimonio gráfico acopiado durante estos años.

Con este grupo de acciones se puede concluir un análisis que ha intentado acercarse a la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta Sancti Spíritus.

CONCLUSIONES

1. La evolución de las investigaciones en organizaciones condujo al estudio de la Cultura Organizacional, la cual ha llegado a ser considerada un factor clave para la comprensión y desarrollo de las empresas. Unido a ello, los procesos comunicativos organizacionales han sido concebidos, cada vez más, en estrecha relación con la cultura.
2. A pesar de que los directivos de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus no poseen un dominio teórico acerca de la problemática de la cultura organizacional, demostraron la consideración y el manejo de varios componentes de la misma en los diferentes procesos de dirección que aplican diariamente. Tanto directores como trabajadores se mostraron interesados en el estudio de esta temática. Hasta el momento, la ausencia de una dirección, departamento o responsable de comunicación, ha dificultado la realización de investigaciones culturales, así como el diseño de estrategias comunicativas que partiendo de estas pesquisas se encamine a potenciar el desarrollo organizacional.
3. Se logró identificar las creencias, valores y comportamientos fundamentales que conforman la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus, a partir de un sistema de categorías elaboradas sobre la base de la integración de criterios de autores cubanos y extranjeros. Al identificar estos componentes se pudo conocer que la cultura de la entidad se distingue por la integración político-social, el espíritu de trabajo y la escasa atención al hombre ya que este no es lo primero para la organización, así como por el predominio de valores ético-morales como el compromiso social y político, la honestidad, la responsabilidad y la cooperación. Los comportamientos de los trabajadores han variado, en los inicios de creada a la Empresa, en estos momentos existe mucha incertidumbre por la división que tiene la Empresa.
4. La cultura organizacional de la Empresa se caracteriza por relaciones coherentes entre sus componentes. No obstante, se detectan algunas

incongruencias que en su mayoría están determinadas por cambios en el entorno, el escaso nivel de participación en la discusión y toma de decisiones respecto a tareas laborales, insatisfacción sobre la participación de los trabajadores en espacios de reflexión sobre asuntos generales de la Empresa, las pésimas condiciones de trabajo y los escasos medios tecnológicos y materiales de oficina.

5. Los procesos de socialización en la Empresa, permiten el desarrollo y la extensión de la cultura organizacional entre los trabajadores, con niveles de interiorización significativos en la mayoría de estos. Las principales vías de socialización utilizadas han sido el intercambio de los trabajadores con los líderes y las actividades formales e informales.
6. Se ratifica la veracidad de la premisa referente a que existen elementos de la cultura organizacional que entorpecen el desempeño de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

RECOMENDACIONES

1. Divulgar los resultados de la presente investigación en el colectivo de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus, a través de talleres que propicien la reflexión entre directivos y trabajadores en torno a esta información, para que la puedan aplicar en su vida laboral.
2. Implementar el Sistema de Acciones propuesto por este trabajo en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbagnano, N. (1966). *Diccionario de Filosofía. Edición Revolucionaria*, La Habana.
- Alabart, Y. (2003). *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Administración. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social*. Editorial: Pablo de la Torriente, La Habana.
- Álvarez, F. (2005). *La comunicación organizacional en la integración continua individuo-organización: un modelo analítico*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Arzuaga, S. (2003). *Diagnóstico de comunicación. Grupo Empresarial Transtur*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Barbero, M (1987). *Comunicación y Cultura. Unas relaciones complejas*. Portal Moreno, Rayza, Hilda Saladrigas y Milena Recio: Selección de Lecturas sobre Comunicación Social, s/e, s/f.
- Basail, A. y Álvarez. D. (2004). *Sociología de la cultura [CD-ROM]*. Editorial: Félix Varela, La Habana.
- Bello, Z. y Casales, J. (2002). *Psicología Social*. Editorial: Félix Varela, Ciudad de La Habana.
- Casales, J. (2004). *Conocimientos básicos de Psicología Social*. Selección de lecturas. Editorial: Félix Varela, La Habana.
- Codina, A. (2006) “Introducción de la Consultoría de Procesos en Cuba. Enfoques y herramientas principales”. Obtenido el 21 de febrero del 2006 en <http://www.calidad.org/public/article/1039472681.alexis.htm>.
- Colectivo de autores. (2006). *Comunicología. Temas actuales*. Editorial: Félix Varela, La Habana.

- Colectivo de autores. (2004). *Propaganda: reflexiones*. Editorial: Félix Varela, La Habana.
- Corral, R. (2003). *Historia de la Psicología: Apuntes para su estudio*. Editorial : Félix Varela, Ciudad de La Habana,.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Ediciones: La Crujía, Buenos Aires.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. 2da. Edición. Argentina: Ediciones La Crujia.
- Cruz, T. (2001). *Indicaciones Metodológicas para el estudio de la cultura organizacional en la empresa de refrigeración del MINAL*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana, Centro de Estudios de la Economía Cubana.
- Díaz, C. (2006). “¿Cómo utilizar los valores en la dirección?”. Obtenido el 27 de enero del 2006) en <http://www.uh.cu/centros/ceted/boletin4.html>.
- Fuentes, M. (1996). *Psicología Social del grupo: investigaciones y desarrollo de teorías*. Editorial: Universidad de La Habana.
- García, E. y Pumpin, C (1988). *Cultura empresarial*. Ediciones: Díaz de Santos, Madrid.
- García, M. (2004). *Diseño y aplicación de un modelo para identificar y evaluar la cultura empresarial e intervenir en su cambio*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Psicológicas. Universidad de Valencia.
- Goldhaber, G. (2000). *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial. Pablo de la Torriente.
- González, G. (1988). *Imagen, diseño y comunicación corporativa*, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana.
- González, L. y Benítez, M. (2003). *Dinámica comunicativa y cultura organizacional*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- González, R. (1997). *La Cultura Empresarial y las estrategias en curso en la Universidad de Oriente*. Tesis de Maestría. Instituto Politécnico “José Antonio Echevarría”, Ciudad de la Habana.

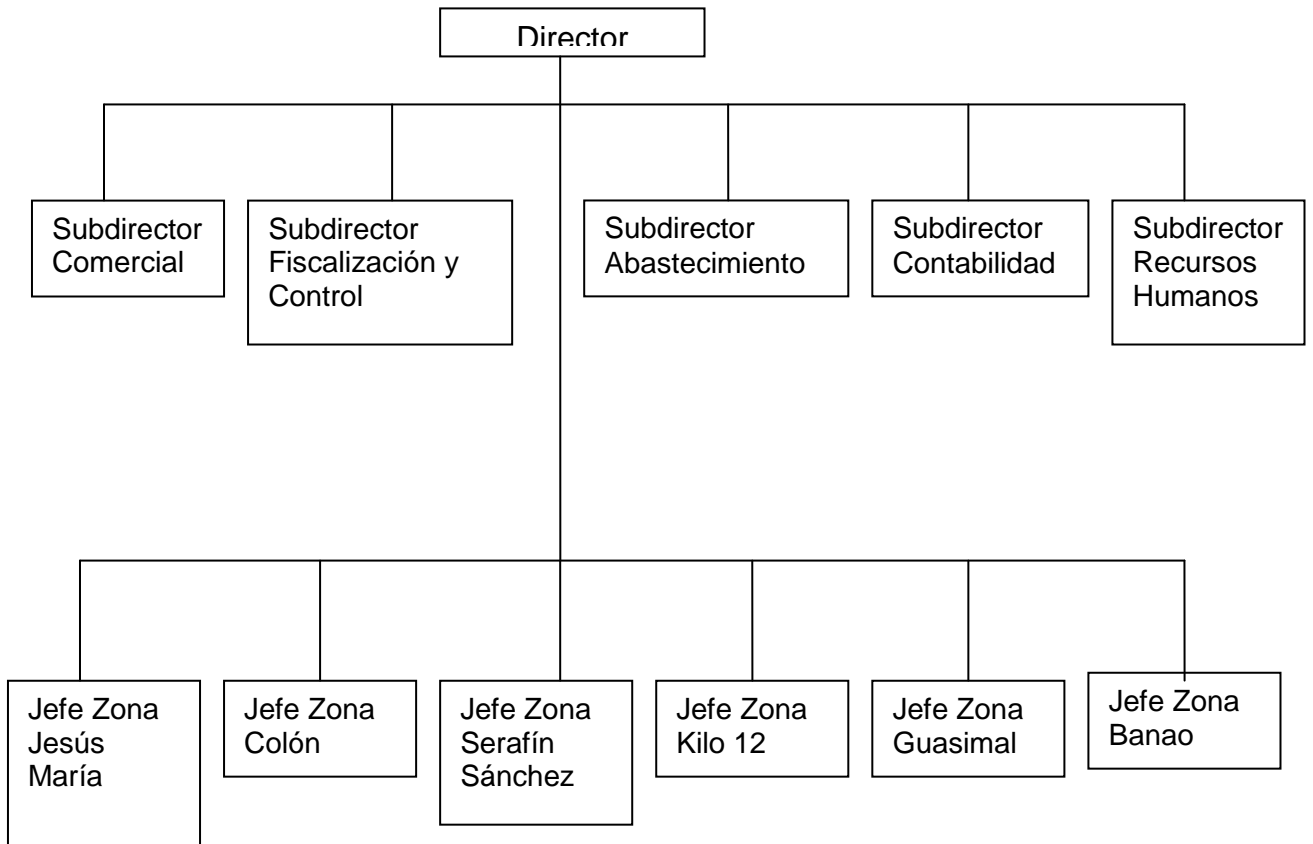
- Guadarrama, P. y Pereleguin, N. (1990). *Lo universal y lo específico en la cultura*. Editorial: Ciencias Sociales, La Habana.
- Heidebreder, E. (1971). *Psicologías del siglo XX*. Instituto Cubano del Libro, Ciudad de la Habana.
- Hernández, N. (2005). *Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- León, Y. y otros. (2005). *Diagnóstico de Comunicación en el Grupo Empresarial Argus*. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Bosch Casa Editorial S.A., Barcelona.
- Madruga, H. (2005). *Estrategia de Desarrollo del Grupo Empresarial Argus 2005-2009*. Tesis de Diplomado. Centro de Preparación y Capacitación del Ministerio de la Pesca. Ciudad de la Habana.
- Mariño, J. (2005). *Signos y símbolos de la Universidad de La Habana*. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Medina, I. (1995). *Desde el otro lado: una aproximación teórica a los estudios latinoamericanos sobre recepción y consumo en la Comunicación de Masas*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Osorio, A. (2004). *Cultura Organizacional y Proyecto Empresarial; una aproximación desde la Psicología*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, Facultad de Psicología. Portal Moreno, Rayza (compiladora). Selección de lecturas de Comunicación Social II. Editorial Félix Varela, La Habana, 2002.
- Robbins, P. (2006). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica* [CD-ROM]. Editora: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, (s.l, s.f).
- Rodríguez, G. y García, E. (2002). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Editorial: Félix Varela, Santiago de Cuba.

- Rodríguez, Y. y León, Y. (2003). *Auditoría de Imagen OEE Oro Rojo Comercializadora de productos cárnicos*. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Ruiz, J. y Ispizua, M. (199). *La descodificación de la vida cotidiana*. Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao.
- Saladrigas, H. (2001). *Para investigar en comunicación social: Guía didáctica*. Segunda Edición. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente,
- Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-epistemológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. (s.e, s.l).
- Sanz de La Tajada, L. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo Conceptual y Aplicación Práctica*: Editorial ESIC.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana.
- Trelles, I. (2002). *Imagen y gestión de comunicación en el Central Héctor Molina. Estudio de caso*. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de la comunicación en organizaciones*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Trelles, I. (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Selección de lecturas* (pp. 22). Editorial: Félix Varela, La Habana.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones: Pirámide S.A., Madrid.
- Villafañe, J. (1997). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones: Pirámide S.A., Madrid.

- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Ediciones: Pirámide S.A., Madrid, 1999.
- Villafañe, J. (2000). *Guía de Gestión de la cultura corporativa*. Villafañe & Asociados, Universitat Jaume I, Madrid.

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus



ANEXO No. 2

Guía de Observación

Investigador: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Para observar durante la actividad cotidiana de la organización.

- 1) Comportamientos de los miembros en cuanto a:
 - a) Vínculos con el Grupo Empresarial de Comercio y las empresas
 - b) Atención al personal por parte de los directivos
 - c) Acciones de recompensas y castigos
 - d) Organización del trabajo
 1. en equipo
 2. individual
 3. Ambos tipos de organización
 - e) Características del lenguaje escrito y hablado
 1. Claridad de los mensajes
 2. Uso del lenguaje técnico
 3. Señalización de los locales
 4. Uso y pertinencia de murales
 - f) Espacios físicos
 1. Distribución geográfica de las diferentes direcciones
 2. Ambientación
 3. Equipamiento de las diferentes áreas
- 2) Clima que predomina en la organización:
 - a) Autoritario o participativo
 - b) Solidario o competitivo
 - c) Tenso o relajado
- 3) Tipos de relaciones que predominan entre:
 - a) subordinados
 1. Formales
 2. Informales

3. De confianza

4. Con distancia

b) Subordinados y jefes

1. Formales

2. Informales

3. De confianza

4. Con distancia

4) Desempeño de los líderes:

a) temas sistemáticamente tratados

a) actitud ante los problemas

b) consideración de criterios culturales para decidir recompensas y castigos

c) consideración de criterios culturales para decidir la promoción

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

a) nivel de información de los miembros

1. utilización de la información en la toma de decisiones

- autonomía en las decisiones

b) tipos de mensajes que predominan

1. de tarea

2. de mantenimiento

3. de contenido humano

c) flujos de comunicación que predominan

1. vertical ascendente

2. vertical descendente

3. horizontal

4. transversal

d) canales de comunicación predominantes

1. directos

- cara a cara (observar la manifestación de indicadores de comunicación no verbal)

2. indirectos

- intranet

- telefonema

- murales

- otros

e) presencia de retroalimentación

6) Tipos de actividades cotidianas que predominan:

a) de formación y superación

b) formales

1. reuniones

2. asambleas

3. matutinos

c) rituales o ceremonias tradicionales

d) celebraciones informales

e) otros hábitos o costumbres sociales

7) Participación de los miembros y de los jefes en las actividades:

a) asistencia a las actividades

b) intervención o protagonismo en las actividades

8) Contenido cultural que predomina en las actividades:

a) referencias a creencias

b) referencias a valores

c) comportamientos significativos manifiestos

9) Historia organizacional:

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

b) conocimiento y mención de héroes o personajes históricos

c) referencias a mitos o leyendas de la organización

ANEXO No. 2.1

Guía de Observación

Investigador: _____

Lugar: _____

Tipo de reunión: _____

Fecha: _____

Para observar en reuniones.

- 1) Presencia de orden del día
 - a) si se repartió con anterioridad
 - b) si se respeta
 - c) si se incluyen temas de cultura organizacional
- 2) Desarrollo de la reunión
 - a) si se comienza puntualmente a la hora prevista
 - b) cantidad de personas presentes
 1. cantidad de personas previstas
 2. cantidad de personas presentes en la reunión
 - cantidad de jefes
 - cantidad de subordinados
 - c) duración de la reunión
 1. demoras innecesarias
 - d) promedio de participaciones
 1. participaciones de jefes
 2. participaciones de subordinados
 - e) duración de las intervenciones (como promedio)
 1. intervenciones de jefes
 2. intervenciones de subordinados
 - f) ¿quién inicia la comunicación mayoritariamente?
 1. jefes
 2. subordinados
 - g) ¿participan siempre los mismos?
 - h) ¿participan todos?

i) ¿alguno no participa nunca?

1. cuántos

2. quién

- jefes (de cuál dirección)

- subordinados (de cuál dirección)

j) Clima reinante

1. autoritario

2. participativo

3. respetuoso

4. tenso

5. relajado

k) respeto a la palabra dada

l) respeto por las opiniones diferentes

m) estimulación del diálogo

n) temáticas sistemáticamente analizadas

1. de tarea

2. de mantenimiento

3. de contenido humano

4. otras

ñ) manifestación de indicadores de comunicación no verbal

1. posición del cuerpo

2. posición de la cabeza

3. expresión del rostro

4. miradas

5. posición de los brazos

6. otras

o) Utilidad de la reunión

1. se discuten los problemas a resolver

2. se toman acuerdos para trabajar en función de los problemas

3. se precisa responsabilidad respecto a los acuerdos

4. se discuten y consideran aspectos culturales. ¿cuáles?

3. Verificar los siguientes errores que pueden cometerse

a) llegadas tardes y salidas antes de tiempo

b) entradas y salidas constantes

c) falta de atención

d) no se llega a las decisiones necesarias

e) se alargan las reuniones innecesariamente

ANEXO No. 3

Guía de entrevista en profundidad para directivos y fundadores de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

Estamos realizando un estudio sobre la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus y quisiéramos contar con sus opiniones, las cuales resultarán de gran importancia. Le agradecemos mucho su colaboración.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Fecha: _____

- 1) ¿Podría describir la estructura administrativa de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus donde usted trabaja? Valore la funcionalidad de esta estructura en relación con la actividad que desempeña la Empresa.
- 2) ¿Cuál es la función de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus dentro del Grupo Empresarial? ¿Esta función es conocida por todos los trabajadores?
- 3) ¿Puede precisar brevemente la misión y la visión contenidas en el proyecto empresarial de la Empresa? ¿Los trabajadores las conocen?
- 4) ¿Existe correspondencia entre los objetivos empresariales y los objetivos e intereses de los trabajadores? ¿Considera que los trabajadores se sienten identificados y satisfechos con la labor que realizan?
- 5) ¿Qué principios y valores predominaban entre los trabajadores en la primera etapa de desarrollo de este centro? ¿Algunos de estos principios y valores se mantienen?
- 6) ¿Cuáles son los valores más compartidos por la mayoría de los miembros de la de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus actualmente?

- 7) ¿Puede mencionar los valores declarados oficialmente por la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?
- 8) ¿Cómo considera que debe ser un trabajador de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus? ¿Qué valores y principios considera que deben predominar entre los miembros de la Empresa?
- 9) ¿Cómo considera que deben ser las relaciones humanas entre los trabajadores de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus? ¿Cómo son en realidad?
- 10) ¿Cuáles son los temas más tratados por los directivos en su comunicación diaria?
- 11) ¿Cuáles son los criterios que consideran los directivos a la hora de seleccionar cuadros de dirección y de hacer reconocimientos?
- 12) ¿Qué vías se utilizan con mayor frecuencia para llevar a cabo las recompensas? ¿Existe algún sistema de estimulación o emulación?
- 13) ¿Cuáles son los criterios de los directivos para sancionar un trabajador?
- 14) ¿Qué vías se utilizan con mayor frecuencia para llevar a cabo las sanciones?
- 15) ¿Cuáles son las conductas más estimuladas y/o premiadas, y cuáles las más repudiadas entre los trabajadores?
- 16) ¿Qué percepción tiene Ud. sobre el trabajo como actividad humana? ¿Qué percepción Ud. considera que tienen el resto de los trabajadores?
- 17) ¿Cómo se organiza el trabajo dentro de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?
- 18) ¿Puede mencionar algún líder informal que exista en la organización? ¿Qué características lo distinguen?
- 19) ¿Cómo valora el nivel de información que tienen los miembros de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?
- 20) ¿Cómo circula la información dentro de la Empresa, a través de qué vías?
- 21) ¿Cuáles son los contenidos más frecuentes de los mensajes que circulan?
- 22) ¿Cómo son los vínculos de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus con el Grupo Empresarial de Comercio de Sancti Spíritus, con

el resto de las empresas, con los clientes y con la comunidad que la rodea?
¿Cómo se comporta la comunicación con estos públicos?

23) ¿Ud. considera que la Empresa promueve entre sus trabajadores y los trabajadores de las empresas el cuidado del medio ambiente?

24) ¿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?

25) ¿Se ofrece respuestas a los planteamientos de los trabajadores? ¿Quiénes hacen llegar esas respuestas y mediante qué vías?

26) ¿Cuáles son las actividades, de contenido laboral o no, planificadas habitualmente por la Empresa? ¿Qué objetivos persiguen y quiénes participan en ellas?

27) ¿Se realizan actividades informales (no planificadas oficialmente por ninguna estructura de la Empresa) entre las diferentes áreas y/o hacia el interior de cada una? ¿De qué tipo son estas actividades y que frecuencia tienen?

28) ¿Existen en la Empresa oportunidades de superación para los trabajadores? ¿Cuáles? ¿Cómo se organiza y se lleva a efecto esa superación?

29) ¿La historia de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus es conocida por los miembros de la organización? ¿Puede relatar brevemente los principales acontecimientos que a su juicio conforman esta historia?

30) ¿Reconoce algún personaje histórico de la Empresa? ¿Por qué lo es? ¿Qué características lo distinguen (o distinguían)?

31) ¿Cómo tienden a enfrentarse los conflictos dentro de la Empresa? ¿Qué papel desempeñan los directivos?

32) ¿Cuáles son las principales fortalezas que, a su juicio, más han influido en el desarrollo de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus, y cuáles las debilidades que más han entorpecido este desarrollo?

33) ¿Cómo avizora el futuro de la empresa?

34) ¿Qué entiende por cultura organizacional? ¿Puede describir la cultura organizacional de esta Empresa? ¿Qué aspectos de la cultura organizacional considera que deben ser modificados y por qué?

ANEXO No. 4

Encuesta

Estamos realizando un estudio sobre aspectos culturales de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus. 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 en qué medida la dirección de la Empresa donde Ud. trabaja considera los siguientes aspectos a la hora de tomar decisiones.

	Nunca	A veces	
Siempre			
1.1) Circunstancias objetivas y subjetivas por las que atraviesa la comunidad _____	1. ____	2. ____	3.
1.2) Circunstancias objetivas y subjetivas por las que atraviesa el sector del comercio _____	1. ____	2. ____	3.
1.3) Posibles daños al medio ambiente _____	1. ____	2. ____	3.
1.4) Posible impacto sobre los trabajadores _____	1. ____	2. ____	3.
1.5) Posible impacto sobre las empresas _____	1. ____	2. ____	3.
1.6) Criterios de los trabajadores de la Empresa _____	1. ____	2. ____	3.
1.7) Criterios del Grupo Empresarial Comercio _____	1. ____	2. ____	3.
1.8) Criterios de los directivos de la empresa	1. ____	2. ____	3. ____

2) 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

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

a- _____

b- _____

3) ¿Quisiera ir a trabajar a otro centro?

___ No ___ No sé ___ Sí

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

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

4.a) ¿Cuál Ud. considera más útil?

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

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

a- _____

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

___ Sí ___ No sé ___ No

6) ¿Cuántos miembros de su centro laboral Ud. considera que han asumido las siguientes cualidades?

	Todos	La mayoría	Alrededor del 50%	La minoría
Ninguno				
6.1) Laboriosidad	1. ___	2. ___	3. ___	4. ___
5. ___				
6.2) Cooperación	1. ___	2. ___	3. ___	4. ___
5. ___				
6.3) Unidad	1. ___	2. ___	3. ___	4. ___
5. ___				
6.4) Honestidad	1. ___	2. ___	3. ___	4. ___
5. ___				
6.5) Compromiso				
Social y político	1. ___	2. ___	3. ___	4. ___
5. ___				

- | | | | | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 6.6) Responsabilidad | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| 6.7) Disciplina Laboral | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| 6.8) Profesionalidad | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| 6.9) Sistemática | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| 6.10) Eficacia | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| 6.11) Eficiencia | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| 6.12) Competitividad | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| 6.13) Sentido de pertenencia | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| 6.14) Realización profesional | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| 6.15) Solidaridad | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| 6.16) Otras _____ | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| _____ | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |
| _____ | 1. ____ | 2. ____ | 3. ____ | 4. ____ |
| 5. ____ | | | | |

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

a- la Empresa en general: _____

b- la subdirección a la que Ud. pertenece: _____

6.b) Existe alguna otra cualidad que caracterice a su subdirección que no haya sido recogida entre las anteriores.

1. Sí 2. No

6.b.1) De ser positiva su respuesta enuncie la cualidad. _____

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

a- _____

b- _____

c- _____

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

8) Mencione las cualidades o características positivas que de acuerdo con su criterio debieran compartir la mayoría de sus compañeros (independientemente de que las posean o no).

Escríbalas por orden de preferencia.

9) Del subdirector de su área 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

10) ¿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

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

11) Teniendo en cuenta que un rito es: un acto que se repite de manera invariable, una costumbre reconocida y compartida por los miembros de un grupo. ¿Conoce Ud. si existe algún rito en su centro laboral?

1. ___ Sí 2. ___ No 3. ___ No sé

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

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

1. ___ Sí 2. ___ No 3. ___ No sé

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

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

14) ¿Conoce si se realizan actividades informales (no planificadas oficialmente por ninguna estructura de su centro laboral) entre los trabajadores?

1. ___ Sí 2. ___ No 3. ___ No sé

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

15) Señale las vías a través de las cuales Ud. conoció las normas, principios y estilos de trabajo propios de la Empresa.

1. ___ a través de un curso o seminario

2. ___ a través de los jefes

3. ___ espontánea e informalmente, por comentarios de compañeros

4. ___ a través de un tutor que me asignaron

5. ___ a través de la observación

6. ___ nada ni nadie me ha preparado

7. ___ otra ¿Cuál? _____

16) ¿Qué acciones, presentes habitualmente sus compañeros de trabajo, Ud. considera que obstaculizan o dificultan la actividad laboral?

16.a) ¿Qué acciones, presentes habitualmente en sus compañeros de trabajo, Ud. considera que más favorecen la actividad laboral?

17) ¿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

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

- a- en un futuro _____
- b- mis compañeros _____
- c- el ser humano _____
- d- en mi grupo de trabajo _____
- e- en mi centro de trabajo _____
- f- yo confío _____
- g- para mí es importante _____
- h- el trabajo _____
- i- con las empresas del Grupo _____
- j- el medio ambiente _____
- k- mi preocupación principal _____
- l- deseo _____
- m- mi mayor problema laboral _____
- n- me alegra mucho _____
- ñ- nuestro Ministerio _____
- o- los dirigentes en mi centro laboral _____
- p- como trabajador yo _____
- q- en mi centro laboral yo participo _____
- r- las decisiones sobre el trabajo _____

Datos generales

- 19. Edad:** _____ **20. Tipo de labor** _____ **21. Años de trabajo en la**
Empresa: _____
que realiza: _____

1. ___ 20 – 29
2. ___ 30 – 39
3. ___ 40 – 49
4. ___ 50 – 59
5. ___ 60 ó más

1. ___ operario
2. ___ dirigente
3. ___ técnico
4. ___ administrativo
5. ___ servicio

1. ___ menos de 1 año
2. ___ de 1 a 3 años
3. ___ de 3 a 6 años
4. ___ de 6 a 10 años

22. Sexo:

1. ___ Femenino
2. ___ Masculino

23. Dirección a la cual pertenece:

1. ___ Dirección
2. ___ Subdirección Comercial
3. ___ Subdirección de Contabilidad
4. ___ Subdirección de Fiscalización y Control
5. ___ Subdirección de Abastecimiento
6. ___ Subdirección de Recursos Humanos
7. ___ Zona

ANEXO No. 5

Guía del grupo de discusión

Objetivo: Analizar la cultura organizacional de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus a partir de su papel en la aparición y enfrentamiento de situaciones o hechos relevantes del grupo.

1) Presentación

Presentación de los miembros al equipo de investigadores y de estos al grupo.

2) Encuadre

Se le informa al grupo las condiciones y formas de trabajo grupal que se pretenden aplicar y se convenia cualquier cambio propuesto por los miembros.

- Objetivo del trabajo: analizar los factores culturales o humanos que están presentes en la aparición y enfrentamiento de situaciones o hechos relevantes del grupo.
- Forma de trabajo: grupal, con análisis de experiencias en pequeños grupos e individual a través de la reflexión.
- Reglas del trabajo grupal: respeto al criterio y opinión ajena, aceptación de diversidad de ideas, participación voluntaria y sin obligación de contar experiencias íntimas o propias, papel diferenciado de la coordinación, discreción con lo hablado en el grupo.

3) Trabajo en equipos

Procedimiento de trabajo del grupo de discusión.

- División del grupo en equipos según el número total, para pensar y comentar sobre:
 - Situaciones difíciles y/o penosas experimentadas por el grupo. Uno o dos quipos.
 - Situaciones exitosas o agradables experimentadas por el grupo. Uno o dos equipos.

4) Debate general

- Los participantes escogen una situación para comentarla al grupo. Se buscan aspectos comunes y significados que están en la base o subyacen en la aparición de estas situaciones y las que condicionan su enfrentamiento por el grupo.
- Valorar por parte de la investigadora, entre otros elementos:

- Comportamientos que contribuyen a la aparición y/o enfrentamiento de las situaciones o hechos
- Valores que intervienen
- Creencias que subyacen a los comportamientos y valores asumidos y que explican lo ocurrido
- Papel de los líderes en la situación comentada
- Coherencia que se revela en la situación
- Cohesión que se manifieste en el grupo
- Resistencias más significativas del grupo al analizar las situaciones

5) Resumen, valoración de la sesión y cierre de la actividad

- Se realiza una valoración en parejas sobre la utilidad de la sesión y sus resultados. Para ello se ofrecen de 5 a 10 minutos a cada pareja.
- Finalmente cada participante resume en una palabra cómo se sintió en la sesión.

Anexo 6: Documentos revisados

1. Estrategia Empresarial.
2. El Expediente Único.