



**Facultad de Ciencias Sociales y
Humanísticas**

**Trabajo de Diploma en opción al Título de
Licenciada en Comunicación Social**

**Título: Diagnóstico de Cultura Organizacional
para el Fondo Cubano de Bienes Culturales
Filial Cienfuegos**

Autora: Yoilet Vilches Álvarez

**Tutores: MSc. Raúl Palmero Berberena
MSc. Esperanza Madruga Torreira**

**Cienfuegos, 2013
“Año 55 de la Revolución”**

Dedicatoria

*A Dios, para ti toda la gloria.
A Daniela y Dalila, mis princesitas.*

Agradecimientos

A Dios, por darme la fuerza de seguir adelante.

A mis hijas: Daniela y Dalila, mis haditas que hacen magia con su amor.

A mima, que me apoya y cuida con desvelo y papá que siempre estará.

A Daniel, por su constante preocupación y cariño.

A Palmero, profe y amigo, por su paciencia y dedicación.

A Miguel Ángel, por sacarme de apuros.

A mis compañeros de la Universidad: Maruchi, Niuvis, Yaneisi, Alina, Mayelín, Chanito, Yuneisi, Estrella, Mabel, Boris, Aida, Carmen, a todos, por los buenos momentos y por su amistad.

A los profesores: Masiel, Jose, Esperanza, María de los Ángeles, Marta, Yanet, Omar, sabios, preocupados, por ayudarme a crecer como profesional.

A mis compañeros del Fondo Cubano de Bienes Culturales, a Ericel por su comprensión y ayuda, en el Jagua a Yadamí, Mildrey y Alis.

A todos los que pusieron su granito de arena para hacer este sueño realidad, mi eterna gratitud.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC) filial Cienfuegos, por una demanda de la dirección del centro. El trabajo tiene como objetivo general realizar un diagnóstico de Cultura Organizacional a la filial, lo que le permitirá conocer mejor la lógica de su dinámica y constituye un primer paso a seguir para perfeccionar su desempeño.

En la investigación se asume el paradigma humanista interpretativo mediante el empleo de la metodología cualitativa. Con el fin de dar cumplimiento al objetivo planteado se utilizan diferentes técnicas de recogida de información: la revisión de documentos, la entrevista estructurada, la observación participante y la encuesta. Su utilización permitió recopilar información suficiente, para realizar una descripción detallada de los indicadores de las categorías de análisis.

Se logró identificar las creencias, valores y comportamientos fundamentales que conforman la Cultura Organizacional del FCBC filial Cienfuegos. A través de ellos se pudo conocer que la cultura de la entidad se caracteriza por la integración político-social, el espíritu de trabajo y la atención al hombre, así como por el predominio de valores ético-morales como la honestidad, la profesionalidad y la solidaridad.

Palabras clave: Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC) , Cultura Organizacional, Diagnóstico

SUMMARY

The present research work was carried out in the Fondo Cubano de Bienes Culturales in Cienfuegos as a result of the management needs of this center. The general objective of this work is to diagnose the Organizational Culture of this Department to make a good acquaintance with the logics of its dynamics which is the first step to follow to improve its development.

In the investigation we assume the humanistic interpretative paradigm through the humanistic interpretative paradigm through the use of qualitative methodology .We use different techniques by compiling information such as: reading documents, interviews, proactive observation, surveys and the bibliographic analysis to accomplish the objective of this project.

The use of the techniques made possible compiling enough information to make a detailed description of the items of the categories of analysis.

We are able to identify beliefs, values and the main behavior that compose the Organizational Culture of the FCBC Department in Cienfuegos. Through this investigation we could know that the culture of the identity is characterized by the social and political integration, the motivation and care for the workers as well as the prevalence of the ethical and moral values such as: honesty, professionalism and solidarity.

Keywords: Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC), Organizational Culture, diagnosis.

Índice

Introducción	1
Capítulo I Marco Teórico	8
1.1. Las organizaciones hacia la asunción de un concepto desde una perspectiva cubana	8
1.2. Cultura Organizacional. Un acercamiento a enfoques y conceptos	10
1.2.1. Niveles de la Cultura Organizacional	15
1.2.1.1 Nivel de las presunciones básicas	15
1.2.1.2 Nivel de valores	15
1.2.1.3 Nivel de las producciones	15
1.2.2. Creencias, valores y comportamientos	16
1.2.2.1 Creencias	17
1.2.2.2 Valores	21
1.2.2.3 Comportamientos	22
1.3. Cohesión en torno a la Cultura Organizacional	23
1.4. Conclusiones de capítulo	26
Capítulo II Diseño de la investigación	27
2.1 Descripción del escenario de investigación	27
2.2 Descripción del paradigma cualitativo que sustenta la investigación	28
2.3 Método de investigación	29
2.4 Técnicas utilizadas	30
2.5 Beneficios esperados	31
2.6 Selección de la población y muestra	32
2.7 Criterios para la selección de los informantes claves	32
2.8 Criterios para la selección de los informantes	33
2.9 Principios éticos que rigen la investigación	33
2.10 Categorías de análisis	34
2.11 Mapa conceptual	36
2.12 Procedimientos	36
2.12.1 Fase No. 1: Preparatoria	36
2.12.2 Fase No. 2: Trabajo e campo	37
2.12.3 Fase No. 3: Analítica	38
2.12.4 Fase No. 2: Informativa	39
2.13 Conclusiones del capítulo	39
Capítulo III Análisis de los resultados	40
3.1 Componentes de la Cultura Organizacional constatada	40
3.1.1 Creencias	40
3.1.2 Valores	46
3.1.3 Comportamientos	51
3.2 Coherencia. Relación entre creencias, valores y comportamientos	56
3.3 Conclusiones de capítulo	60
Conclusiones	62
Recomendaciones	63
Bibliografía	64
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura en las organizaciones es una práctica que comenzó a desarrollarse 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, hoy 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 Organizacional¹ 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. 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 tema de la Cultura Organizacional guarda una estrecha relación con las Ciencias de la Comunicación, en especial con la disciplina 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.

¹ *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.*

De acuerdo con lo anterior, no caben dudas de que la indagación cultural dentro de las instituciones resulta de gran valor para la implementación de procesos comunicativos efectivos. No obstante, aún son pocas las investigaciones encaminadas al estudio de la

cultura en las entidades promovidas desde el campo de la comunicación.

En Cuba, anterior a 1959, el interés por las organizaciones, sobre todo por las industriales, se manifestaba mayormente entre los empresarios norteamericanos, quienes tenían grandes compañías en el país. Los beneficios que esos consorcios proporcionaban a sus dueños extranjeros, determinó que estos se interesaran en el desarrollo de la producción y con ello en las investigaciones empresariales. Estas últimas también se vieron impulsadas por el “boom” de la Psicología Social a nivel mundial, y de las agencias publicitarias en Cuba.

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

Una de las personalidades promotoras de los estudios institucionales fue el Comandante Ernesto Guevara, quien se desempeñó como Ministro de Industrias en los primeros años revolucionarios. Este, hacia 1962, junto al Ministerio de la Industria Ligera (MINIL), solicitó a la Escuela de Psicología y en especial a su primer director, Dr. Aníbal Rodríguez, un programa de investigaciones que estuviese relacionado con el impacto que podría tener la moral de trabajo en la satisfacción de los trabajadores.

Ya hacia 1970 las investigaciones en torno a las organizaciones comienzan a desarrollarse de una manera más estructurada. Las mismas, según comentaron algunos expertos, recibieron un gran impulso en 1975, cuando surgió el Sistema de Dirección de Planificación de la Economía, en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).

Algo que también influyó en el desarrollo de las investigaciones organizacionales por esos mismos años, fue otra petición que se le hizo a la Escuela de Psicología: realizar un análisis de los procesos psicosociales que podían afectar el rendimiento de la productividad del trabajo en centrales azucareros, sobre todo en aquellos departamentos que tenían como misión dirigir la zafra. Estas experiencias, al igual que las recogidas durante las investigaciones realizadas en la Industria Ligera, se resumen en el libro “Transitando por la Psicología”, de Aníbal Rodríguez.

Hacia 1987, los estudios en torno a las organizaciones cubanas recibieron un nuevo impulso cuando llegó al país un grupo de profesores norteamericanos que tenían el propósito de intercambiar sobre temas relacionados con la Consultoría Gerencial. Junto a este grupo comenzó a trabajar una selección de profesores cubanos que desde entonces empezaron a adiestrarse en el estudio de técnicas de dirección. Luego, con el objetivo de sistematizar esta experiencia, se crearon en marzo de 1988 los Centros de Estudio de Técnicas de Dirección CETED y CETDIR, pertenecientes a la Universidad de la Habana y al Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría, respectivamente.

También por la década del ochenta y desde la Psicología, surgen otras propuestas que fomentan las investigaciones organizacionales. Entre 1988 y 1989 se crea el “Grupo de Estudio de Aspectos Psicosociales de la Dirección”, promovido por los intereses profesionales de sus fundadores y por encargo del Gobierno. A partir del quehacer profesional, científico e investigativo del Grupo, sus responsables se dieron a la tarea de organizar un movimiento científico que se conoce como “Simposio de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la dirección y el desarrollo organizacional”.

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

Con la introducción del paradigmático texto de Edgar Schein, “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”, se fomentó el interés en torno a este fenómeno de la vida organizacional. Las escuelas ramales de los Organismos de la Administración Central del Estado, con el fin de preparar un personal que debía vincularse con las organizaciones, fueron uno de los espacios desde donde mejor se abordó el tema de la Cultura Organizacional.

Otro elemento impulsor lo constituyó el Perfeccionamiento Empresarial, introducido en Cuba a partir de 1997. Todos los autores consultados coincidieron en afirmar que este proyecto ha estimulado el estudio de las organizaciones y en particular, de su cultura, enfocado hacia los procesos de cambio organizacional. No se pueden obviar los

problemas de la cultura de las entidades en un proceso de búsqueda de eficiencia, y menos en las condiciones del Socialismo y el contexto cubano. No obstante, algunas de las bibliografías consultadas refieren que la incidencia ha sido indirecta, en tanto no fue un tema expresamente declarado dentro de este programa empresarial.

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

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

De manera general, el objetivo de la investigación científica en el área de la Cultura Organizacional, ha estado dirigido a apoyar la eficiencia y el éxito de las empresas. Se ha concentrado en el estudio de aspectos que influyen en los resultados productivos, con el fin de buscar soluciones.

La presente investigación persigue acercarse a la cultura del Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC) filial Cienfuegos, o sea, a la sede situada en la avenida 54 n° 2506 que incluye a la galería Maroya, oficinas administrativas y Tienda Tema (destinada a la venta de materia prima para artesanos y artistas). Se excluyen del estudio la red de tiendas y puntos de venta. El FCBC es una organización que juega un papel

protagónico en la comercialización y promoción del producto artístico cultural y surge como resultado de la necesidad del país de negociar las artes plásticas y aplicadas, para que los visitantes tengan acceso al arte cubano y a la vez se satisfagan necesidades espirituales y materiales. El objeto social del FCBC contempla la realización de actividades de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, lo cual fue aprobado por la Resolución No. 4 de enero 10 de 2002 del entonces Ministro de Cultura Abel Prieto Jiménez y se corresponde con la visión y la misión que a mediano y largo plazo se ha trazado.

La labor realizada por la filial cienfueguera le ha permitido que haya sido reconocida con innumerables distinciones y por consiguiente necesita que los trabajadores y sobre todo los dirigentes valoren la importancia que tiene el conocimiento de la Cultura Organizacional para el mejor desempeño de la organización, cuestión que en estos momentos no se domina y es muy necesario ante los cambios que se ejecutan en el centro, en el Ministerio de la Cultura y en el país acorde con los lineamientos de la política central del Estado en Cuba.

De esta manera, de vital relevancia es el aporte que se ofrece a la entidad investigada. Un diagnóstico de su cultura facilitará 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.

Los diagnósticos culturales, y las recomendaciones que de ellos se derivan, funcionan para un espacio temporal determinado, producto del dinamismo evolutivo que caracteriza a la cultura. Sin embargo, son necesarios en la medida en que les permiten a las organizaciones reconocerse a sí mismas y marcar sus pautas de desarrollo.

Por lo tanto constituye el **problema de investigación:**

¿Cómo diagnosticar la Cultura Organizacional del FCBC filial Cienfuegos?

Objetivo General.

Diagnosticar la cultura organizacional del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.

Objetivos Específicos

1. Identificar la metodología a seguir para el diagnóstico de Cultura Organizacional del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.
2. Caracterizar el estado actual de la Cultura Organizacional del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.

Como antecedentes de esta investigación está la tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Administración, “Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano” de Yesmín Alabart Pino (2003), “Indicaciones Metodológicas para el estudio de la Cultura Organizacional en la empresa de refrigeración del Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL)” que fuera tesis en opción al grado de la Doctora en Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana, de Teresa Cruz Cordero (2001). También el fenómeno cultural en las organizaciones: un diagnóstico de la Oficina central del Grupo Empresarial Argus, de las autoras Tania del Pino Más y Yailuma Leyva Maestre (2006); en el ámbito provincial está el Diagnóstico de Cultura Organizacional en el Centro Nacional para la Certificación Industrial “Julio César Castro Palomino” de Danisqui Guillén Alemán (2009) y en el centro objeto de estudio La Estrategia de Comunicación Institucional para el FCBC filial Cienfuegos de Miguel Ángel Rodríguez Bauta (2012).

El trabajo contiene una Introducción, aparecen elementos de aproximación al tema, necesidad y factibilidad del estudio que se realiza. El Capítulo I, declara los sustentos teóricos de la investigación, en este se realiza un acercamiento a enfoques y conceptos sobre Cultura Organizacional, se exponen consideraciones de expertos en la disciplina, con el propósito de establecer un cuerpo teórico que respalde y oriente la investigación. En el capítulo II se refieren las consideraciones metodológicas. En este se presenta una caracterización del centro de estudio, el paradigma asumido, el método utilizado, las técnicas empleadas (revisión de documentos, observación participante, entrevistas en

profundidad y encuestas) y el procedimiento empleado para el procesamiento de los datos.

En el capítulo III se expone el análisis de los resultados que incluye el análisis de la categoría Cultura Organizacional. Como colofón la autora elaboró conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso y sus resultados. Sin paginar se muestran referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Las organizaciones: hacia la asunción de un concepto desde una perspectiva cubana

En el seno de las sociedades modernas existe un elevado número de organizaciones que se extienden por todos los campos de la vida humana y son protagonistas de la acción social. Lo anterior ha determinado la aparición de la denominación “sociedad de las organizaciones” (Marín, 1997:44), muy utilizada en la actualidad. Pero, aunque hoy es común oír hablar sobre organizaciones, los orígenes de estas se remontan bien lejos en el tiempo.

Las primeras aparecieron cuando el hombre primitivo decidió formar grupos para ayudarse unos a otros. La creciente necesidad de entablar relaciones constituyó una de las determinantes del proceso de conformación del hombre como ser social y condujo a los individuos a integrarse en agrupaciones de diversa índole que se fueron multiplicando de forma paulatina.

A partir de entonces, las organizaciones han evolucionado con el progreso de las sociedades. El paso de la sociedad tradicional a la industrial estuvo determinado por la Primera Revolución Industrial, que significó, a mediados del siglo XVIII, el inicio del proceso de industrialización. Con este proceso aparecieron las fábricas, verdaderas organizaciones industriales que se mantuvieron como forma generalizada de producción hasta finales del siglo XIX.

Para la presente investigación se considera pertinente hacer referencia a la definición de organización de la profesora e investigadora cubana, Dra. Irene Trelles (2002), quien recoge los aspectos esenciales que deben incluirse en el concepto y los adecua a las particularidades de Cuba. Al aplicarlo al FCBC filial Cienfuegos se revela su carácter organizacional, una vez que cumple con las características recogidas por la investigadora.

A juicio de la autora, para referirse a una organización es necesario subrayar los siguientes elementos (Trelles, 2002b:21):

- Se trata de una agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera

colectiva.

- Cuentan con una estructura legitimada entre los integrantes de la agrupación, que sirve de marco para actividades de coordinación e intercambio.
- Tiene un sistema de significados compartidos, construidos y reconstruidos mediante procesos comunicativos desarrollados en la interacción entre sus miembros y entre la organización y su entorno externo, para el logro de objetivos comunes; ese sistema de símbolos o significados conforman un universo cultural común, centrado en torno a la identidad de la organización.
- Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.

Como se puede apreciar, entre los factores a los que se hace referencia se encuentra el universo cultural, el cual se presenta a partir de su interacción dialéctica con la comunicación, que lo genera y renueva de manera constante y garantiza no solo su dinámica interna sino también su necesaria relación con el entorno. Esto le da a la definición un carácter integral y la hace muy pertinente para el contexto cubano al rescatar, con la cultura, todos los significados de contenido ideológico, político y social que determinan, junto al factor económico, la razón de ser de las organizaciones nacionales.

Sin embargo, aunque la Teoría de la Cultura es una reciente propuesta para el estudio de las organizaciones, ella ha sido el resultado de una evolución teórica que data de finales del siglo XIX. A partir de esta fecha se comenzaron a desarrollar, de manera creciente, numerosas investigaciones encaminadas a profundizar en el fenómeno organizacional.

Para (Schein, 1992) las organizaciones son:

"Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y [grupos](#) con límites relativamente fijos e identificados que constituyen un [sistema](#) de roles coordinado mediante un sistema de [autoridad](#) y de [comunicación](#) y articulado por un sistema de [normas](#) y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la

consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersos en un [medio ambiente](#) que influye sobre ellos". (32)

1.2. Cultura Organizacional. Un acercamiento a enfoques y conceptos

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

Edgar Schein

La Cultura Organizacional constituye un tema joven, cuya esencia ha sido tratada desde diferentes posiciones. Todavía no existe un concepto aceptado de forma universal 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 (Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979b), las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo (Homans, 1950), los valores dominantes aceptados por una empresa (Deal y Kennedy, 1982), la filosofía que orienta la política de una

empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, 1981; Van Maanen, 1976, 1979b; Ritti y Funkkhouser, 1982) 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 (Tagiuri y Litwin, 1968).

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 con posterioridad.

Por otra parte, se debe aclarar que muchas de las conceptualizaciones a las que se hace referencia en la presente investigación no responden estrictamente a uno 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 refieren 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 eje a través del cual debe orientar la estrategia 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, 1997) 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”. (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 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 ubica en el enfoque de las presunciones básicas de la organización. Estas presunciones, o supuestos subyacentes, son consideradas por él como la esencia de la cultura de cualquier organización. Para (Schein, 2002) 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”. (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 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 de los más difundidos y utilizados. No solo Justo Villafañe, destacado 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) 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” (Trelles, 2001: 162).

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.

(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”. (12)

(Alabart, 2003), 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”. (14)

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, también los 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, por considerar como la más completa y sobre la base del razonamiento realizado hasta aquí, se adscribe a la definición de Schein como fundamento para desarrollar este estudio. De los elementos que se mencionan 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 necesaria 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 lo 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. Niveles de la Cultura Organizacional

(Schein, 2002) considera que para poder estudiar la cultura de una organización, es necesario hacer distinciones entre los elementos que establecen diferentes niveles de la cultura y podemos establecer tres niveles básicos:

- Nivel de las presunciones básicas.
- Nivel de los valores.
- Nivel de las producciones o servicios.

1.2.1.1. Nivel de las presunciones básicas

Para el (Schein, 2002), cuando la solución a un problema de una manera particular demuestra que es válida en forma reiterada, queda interiorizada por el colectivo, lo que fue un valor llega a ser entendido como una realidad, una convicción de que ese es el orden natural de las cosas, son verdades tan admitidas que son pocas las variaciones que se admiten en torno a ellas. De hecho, si una presunción básica se encuentra arraigada con firmeza en un grupo, sus integrantes considerarán inconcebible cualquier conducta basada en otra premisa. Son las ideas que enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas, no son discutibles ni confrontables.

1.2.1.2. Nivel de los valores

Expresa, según (Schein, 2002), concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético, surgen vinculados a las ideas de personas influyentes, líderes del grupo, y en la medida en que se van generalizando se convierten en creencias del grupo y presunciones, hasta convertirse en costumbres que se vuelven inconscientes y automáticas.

1.2.1.3. Nivel de las producciones

Es el más visible, considera (Schein, 2002) el de las producciones, o servicios, es decir, aquello que se crea por la entidad en su

proceso laboral, y viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje verbal y no verbal, la conducta expresa de sus miembros, aspectos que pueden identificarse mediante la observación.

1.2.2. Creencias, valores y comportamientos.

Sobre los componentes de la cultura y los niveles que conforman.

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

Justo Villafañe

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.

(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 (Cruz, 2001:23), 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.

La Dra. Yesmín Alabart coincide con lo expuesto por Teresa Cruz al plantear que son dos los niveles que determinan la cultura: el visible, compuesto por los signos y los símbolos, los comportamientos y los resultados; y el inconsciente, que agrupa a los valores y creencias, presunciones y paradigmas.

Cuando se refiere al nivel visible, Alabart lo subdivide en factores externos e internos, porque 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 eslóganes. Entre los factores internos concibe las estrategias, estructuras, tecnología, lenguaje escrito y hablado, ritos, costumbres, tradiciones, comportamientos y resultados de la organización.

A modo de resumen, se puede asumir que la cultura de cualquier organización está compuesta por tres niveles fundamentales que se determinan de forma mutua y que atraviesan desde las zonas más visibles hasta las más difíciles de examinar. Las relaciones de interinfluencias que se establecen entre estos niveles, conformados a partir de los componentes que estructuran la Cultura Organizacional, tienen un carácter cíclico: a las creencias asumidas por los miembros de la organización se asocia un grupo de valores sobre los cuales se establecen normas que pautan el comportamiento de los sujetos, y a su vez, estos comportamientos, en la medida que son efectivos y conllevan a buenos resultados, reafirman las creencias y los valores organizacionales a través de un proceso de aprendizaje.

1.2.2.1. Creencias.

Desde la filosofía las creencias han sido reconocidas de diferentes maneras, incluida su relación con la fe. De manera reciente, 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.

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

Para su estudio se ha decidido partir de las cinco dimensiones establecidas por Schein, pues estas funcionan como una significativa guía de análisis. Hasta el momento, aun cuando todos los investigadores coinciden en lo imprescindible que resulta llegar hasta este nivel si se quiere entender la cultura de cualquier grupo humano, ninguno ha logrado concretar otra propuesta de categorización. Las dimensiones de Schein, entre las cuales existe una fuerte interdependencia y que han sido adaptadas para la presente investigación, son:

1. Posición ante el entorno. Toda organización tiene una visión acerca de cómo deben ser sus relaciones con el entorno, y atendiendo a esa visión asume una posición ante el mismo. Esta posición, la cual puede tender a la sumisión, la dominación o a la reciprocidad, debe partir de la orientación estratégica de la entidad, es decir de su misión, para poder responder a ella. De acuerdo con esto, si la organización desea desarrollar vínculos externos que la beneficien, es muy necesario que su tarea principal no se oponga a las realidades del medio circundante.
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, 2002:103-104) resume dos clasificaciones al plantear que aquellas organizaciones donde el tiempo se considera algo

monocrónico llevan a cabo cada acción en un espacio temporal predeterminado, abogan por una absoluta coordinación y sincronización, mientras que las entidades para las cuales el tiempo es algo policrónico tienden a realizar varias acciones simultáneamente.

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 relevante 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.

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.
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 individual 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.

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.

1.2.2.2. Valores

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

Autores como Schein y Villafañe coinciden al asociarlos con la noción de validez, que se refiere a la eficacia de un medio para la solución de situaciones concretas. Ello explica el hecho de que una solución propuesta en un grupo para enfrentar un problema esté determinada por un valor. Sobre la base de esta idea se puede decir que los valores compartidos en el seno de una institución constituyen un marco de referencia, conocido como ideología o filosofía (Schein, 2002; Villafañe, 1993), que define los criterios de recompensas y castigos que tienen sus miembros a la hora de juzgar determinados comportamientos, así como la manera de relacionarse entre sí y de actuar ante cada situación.

La formación de los valores organizacionales tiene como premisa los asumidos por los individuos, que pueden llegar a formar parte de los criterios colectivos de acción según se considere que son útiles y funcionan dentro del grupo. En ese sentido, la mayoría de los investigadores les conceden un papel protagónico a los líderes fundadores. Estos, basados en sus propios principios y experiencias, proponen soluciones determinadas por sus valores individuales, los cuales se transmiten y posicionan 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.

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.

1.2.2.3. Comportamientos

Como ya ha sido explicado, los comportamientos constituyen el nivel más visible de la cultura y en general 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).

Esa es la posición adoptada por (Schein, 2002:31), 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”

Asimismo Andrade se refiere a manifestaciones, expresiones o productos culturales, al referirse a los mismos como “las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos para sus miembros” (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) (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 en lo fundamental por dicho núcleo. No obstante, es necesario 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 para modificarlos.

Hasta lo argumentado 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 la distribución y ambientación de los espacios físicos, capacidad tecnológica del grupo, lenguaje escrito y hablado y conducta de sus miembros. En este sentido se tienen en cuenta los vínculos que la organización establece con el entorno social y medioambiental, 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. Cohesión en torno a la Cultura Organizacional

Proceso que se desarrolla con la formación del grupo y su cultura.

En la función de cohesión es donde mejor se aprecia el carácter pragmático de la cultura y su eficacia en distintos órdenes del funcionamiento de una organización. El sentido de pertenencia al grupo es quizá la manifestación más genuina de la cultura corporativa.

Justo Villafañe

Desde que surgió el interés por su estudio en los años cuarenta, como consecuencia del auge de la organización del trabajo en grupos, el tema de la cohesión grupal ha transitado por distintas teorías y ha sido centro de numerosas investigaciones, las cuales, en su mayoría, se han encaminado a conocer factores psicológicos que inciden en su desarrollo.

La cohesión ha sido relacionada con factores como el sentimiento de pertenencia, la identificación personal, el atractivo del grupo para sus integrantes, la satisfacción y la naturaleza de la estructura de las relaciones interpersonales Schachter, 1951; Lott, 1965; Collins y Guetzknow, 1964, citados por (Fuentes, 1996:64). Sobre bases como estas se han realizado estudios para determinar la incidencia de la cohesión en el desempeño de un colectivo y/o el grado de unidad que caracteriza a este.

De acuerdo con la opinión de (Fuentes, 1996), la mayoría de las investigaciones que se han efectuado han tenido un carácter muy empírico y los resultados han variado entre los investigadores. Como todo fenómeno social complejo, la cohesión grupal está signada de contradicciones a la hora de abordarla teóricamente; contradicciones que pueden encontrarse, incluso, en la obra de un mismo investigador.

Para Villafañe, el desarrollo de la cohesión se ubica como parte del movimiento de los componentes de la cultura y los procesos de socialización. Destaca la función de la comunicación interna como agente cohesionador, pues entiende que a través de ella se reafirma la identidad organizacional y se transmiten los valores compartidos, lo cual genera mecanismos de identificación en la relación con el entorno y un fuerte sentimiento de pertenencia entre los sujetos que comparten una misma cultura.

Por otra parte, un término muy vinculado con el tema de la cohesión, y al cual (Villafañe, 2000) también hace referencia, es la implicación. Esta puede entenderse como un estado que demuestra un alto grado de unidad, alcanzado luego de un proceso de cohesión en el seno de un grupo, donde debe existir una correspondencia entre los objetivos organizacionales y los principios y objetivos personales.

De acuerdo con (Villafañe, 1997:240) la implicación se comprende como un estadio superior en la cristalización de una cultura ampliamente compartida. Según sus propias palabras se establece como “una relación biunívoca entre la empresa y el individuo y una movilización de éste para conseguir, a partir de la intersección de su sistema de

valores con el de la organización, cumplir sus expectativas en el seno de esta asociando su propio éxito al de la empresa”.

La cohesión, en relación con los fines del presente estudio, puede ser conceptualizada como el proceso mediante el cual los miembros de la organización comparten la cultura, ofreciéndole un significado personal y movilizándose a partir de este. Para llegar a determinar cómo se comporta en la organización analizada, teniendo en cuenta su relación con la Cultura Organizacional, en primer lugar, la extensión de las creencias, valores y comportamientos; es decir, el consenso que existe entre los miembros acerca de los componentes culturales.

Otro elemento a considerar es la participación de los trabajadores dentro de la entidad. Muchos investigadores coinciden en que el sentimiento de pertenencia y unidad mueve a los sujetos a participar en los asuntos que competen al grupo y determina la disposición de los mismos a decidir sobre los aspectos vitales de su existencia. También es oportuno acotar que la participación propicia la definición de roles en un grupo, así como el surgimiento de líderes informales que representan el criterio de la mayoría.

Por último, un elemento que en esta investigación se considera válido para determinar la cohesión en torno a la cultura es el fenómeno de las subculturas y las islas culturales hacia el interior de la entidad. La existencia de alguna de estas manifestaciones se encuentra vinculada al grado de influencia y de extensión que posean los componentes de la cultura dominante en el colectivo.

(Schein, 2002:188-189) considera que, dentro del proceso de formación de la cultura en las empresas, la interacción de los grupos y sus propias culturas desempeñan un papel esencial. “Si contemplamos las empresas en un sentido evolutivo, debemos notar que todas las empresas comienzan con pequeños grupos y continúan funcionando en parte alrededor de los diversos grupos pequeños que las componen. Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de éstos en el seno de la empresa”. Para (Villafañe, 1999:145), una subcultura “es un espacio dentro de la organización (un área funcional o un nivel jerárquico en general) en el que se aprecia una mayor

densidad de algunos valores específicos que propician un modo diferenciado de entender la organización y que suele tener su expresión en determinadas conductas grupales”.

Una subcultura puede estar determinada por múltiples factores como son, por ejemplo, la influencia del líder como formador de valores, la ubicación de un grupo en la distribución de la entidad, la actividad que realice y el nivel de relevancia que se le atribuye a la misma para el desempeño organizacional, o el hecho de que determinada área mantenga un mayor contacto con el entorno por lo que es más proclive a incorporar valores nuevos. En este sentido, una subcultura puede funcionar como un canal mediante el cual la cultura dominante recibe los cambios del entorno y se renueva, al evitar su anquilosamiento.

1.4. Conclusiones del capítulo

1. Como toda disciplina joven la Cultura Organizacional tiene límites todavía difusos y una esencia multidisciplinaria.
2. El funcionamiento de una empresa sólo puede ser comprendido si se conoce y se toma en cuenta su Cultura Organizacional.
3. La cultura de una organización determina en gran medida la calidad, cantidad, dirección y tipo de comunicación que se establece entre sus miembros.
4. La Cultura Organizacional garantiza la supervivencia y adaptación de las organizaciones y evoluciona con nuevas experiencias, y puede variarse si se llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

CAPÍTULO II. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Descripción del escenario de investigación

El FCBC filial Cienfuegos fue inaugurado el 20 de junio de 1990 por Armando Hart Dávalos, Ministro de Cultura. Su primera sede estuvo situada en la avenida 52 entre 33 y 35. Cuatro años después la institución y su galería Maroya, fueron trasladadas a la avenida 54 en la casa marcada con el número 2506, inmueble construido en el año 1893, que perteneció a la familia Díaz de Tuesta, antiguo ganadero de la región. El presente estudio se realiza en la galería Maroya, oficinas administrativas y Tienda Tema, situadas en dicho inmueble.

En la última década (2002/2012) la filial ha crecido en sus líneas de negocios. Su producto se puede consumir en tiendas, galerías y puntos de venta ubicados en la red comercial.

El FCBC ha tenido entre sus objetivos mantener y defender la cubanía, la identidad nacional, la autenticidad, la originalidad, la personalización de tradiciones y el rescate de los valores nacionales aplicados al arte. Esto ha permitido que la filial cienfueguera haya sido reconocida con innumerables distinciones.

El objeto social del FCBC contempla la realización de actividades de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, lo cual fue aprobado por la Resolución No. 4 de enero 10 de 2002 del entonces Ministro de Cultura Abel Prieto Jiménez y se corresponde con la visión y la misión que a mediano y largo plazo se ha trazado.

Misión: El Fondo Cubano de Bienes Culturales es la empresa que representa al estado cubano ante los creadores de las artes plásticas y aplicadas, asegura el abastecimiento técnico material para la creación y funge como intermediario legal para la promoción y comercialización de sus obras; en estricta observancia de las leyes y regulaciones estatales vigentes y aporta recursos financieros al desarrollo de la cultura, en correspondencia con los niveles planificados.

Visión: Ser una empresa líder en la promoción y comercialización de las artes visuales cubanas con un sello de excelencia y efectividad, alcanzando el posicionamiento de nuestros productos en el mercado nacional e internacional.

Los diagnósticos culturales, y las recomendaciones que de ellos se derivan, funcionan para un espacio temporal determinado, producto del dinamismo evolutivo que

caracteriza a la cultura. Sin embargo, son necesarios en la medida en que les permiten a las organizaciones reconocerse a sí mismas y marcar sus pautas de desarrollo.

El FCBC juega un papel protagónico en la promoción y comercialización de las artes plásticas y aplicadas y por consiguiente necesita que los trabajadores y sobre todo los dirigentes conozcan la importancia que tiene el conocimiento de la Cultura Organizacional para el mejor desempeño de la organización, cuestión que en estos momentos no se domina y es muy necesario ante los cambios que se ejecutan en el centro, el Ministerio de Cultura y el país acorde con los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

Problema de investigación

¿Cómo diagnosticar la Cultura Organizacional del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos?

Objetivo general

Diagnosticar la Cultura Organizacional del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.

Objetivos específicos

- Identificar la metodología a seguir para el diagnóstico de Cultura Organizacional del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.
- Caracterizar el estado actual de la Cultura Organizacional del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.

Idea a defender

Los trabajadores y dirigentes del Fondo Cubano de Bienes Culturales conocen la Cultura Organizacional como medio para asumir los cambios que se presentan en la organización, al mejorar las habilidades directivas de los cuadros y el comportamiento de los trabajadores.

2.2. Descripción del paradigma cualitativo que sustenta la investigación

La metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce información a partir de la interpretación de las propias palabras de las

personas, habladas o escritas, y la conducta observable. El estudio de la cultura no puede encerrarse en marcos rígidos, debe ser abierto, buscar la interpretación de los comportamientos y realizarse en estrecha interrelación con los sujetos investigados, cuyo protagonismo es decisivo. Plantearse estas bases significa declarar que la perspectiva cualitativa es la apropiada para abordar el caso que ocupa a la presente investigación.

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

Asimismo, otras características que justifican su elección son su carácter humanista, noción sistémico-dialéctica de lo social en cuanto fenómeno complejo, visión flexible, constructivista e interpretativa del modo de desarrollar la investigación además de que pauta las nuevas necesidades de indagación y comprensión.

2.3. Métodos de Investigación

Los métodos seleccionados para esta investigación son en su mayoría de corte cualitativo, pues se busca comprender y profundizar un fenómeno con el fin de poder caracterizarlo; para ello se toman como referencias las concepciones y modos de hacer que sobre el mismo tienen los directivos y especialistas.

➤ Del Nivel teórico

Histórico lógico: se realizó un análisis desde la fundación de la institución hasta la actualidad, se hicieron entrevistas a fundadores, se revisó la documentación para construir la historia de la misma y se interpretó su decursar.

Analítico sintético: fue de utilidad en la selección y elaboración de los sustentos teóricos y en el diseño metodológico de la investigación.

➤ Del Nivel empírico

Análisis bibliográfico y documental: libros de textos, actas de reuniones sindicales, Manual de Organización, evaluaciones del desempeño, entre otros. Entrevistas, encuestas y observación.

No obstante, también se emplean técnicas cuantitativas cuyo objetivo es la recopilación de información directa y la descripción del fenómeno estudiado a partir de la medición de acciones y conductas.

2.4. Técnicas utilizadas

- Observación participante: Resulta fundamental para desarrollar investigaciones de este tipo, pues “la primera obligación del investigador es permanecer donde la acción tiene lugar” (Rodríguez, Gil y García, 2004:45). Este método permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos (Sierra, 2000). Posibilita investigar el fenómeno de manera directa, en la manifestación más externa de su desarrollo, aunque no siempre resulta suficiente para entender la esencia y causas del mismo, por eso, se utiliza en distintos momentos de la investigación y suele ser contrastada con otras técnicas como la entrevista y la encuesta. Se realiza en la galería Maroya, Tienda Tema y las oficinas administrativas. En el presente estudio, la observación fue directa (Rodríguez et al., 2004) y se utiliza una guía para dicho fin (Anexo 1 y 2). Esta técnica permite profundizar en las creencias (orientación en el tiempo y la utilización del espacio), valores tácticos y los comportamientos (espacio físico, capacidad tecnológica del grupo, lenguaje verbal y no verbal y la conducta expresa de sus miembros).
- Análisis documental: Se aplican durante la búsqueda, consultas y sistematización de las fuentes bibliográficas. Estas fueron en esencia de tipo primarias y secundarias, y la información obtenida se utiliza para la elaboración de los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación. También se realiza una búsqueda exhaustiva de información que permite conocer aspectos relacionados con la Cultura Organizacional de la institución. Con esta finalidad, sobre la base de una guía temática (Ver Anexo 3), se analizaron los documentos que se recogen en el (Anexo 4). Este análisis permite conocer valores estratégicos, comportamientos (capacidad tecnológica del grupo, así como determinadas características dentro de la conducta de sus miembros).
- Cuestionario. Instrumento que permitió recopilar información de todos los públicos de la institución. Lejos de dificultar o empobrecer una investigación, la negociación

entre las técnicas cuantitativas y cualitativas la potencian (Cook y Reichard, 1986, citados por Ruiz e Ispizua, 1989: 26). De acuerdo con ello, y a pesar de que el cuestionario ha sido utilizado tradicionalmente en investigaciones cuantitativas, se consideró pertinente implementarlo en el actual estudio (Ver Anexo 5). Esta técnica permitió un primer acercamiento al objeto investigado y sus resultados representaron una base sobre la cual se pudo profundizar con mayor certeza en aquellos aspectos de interés. En el mismo hay un balance entre las preguntas abiertas y las cerradas. Ello permitió por un lado precisar algunas tendencias y por otro encontrar sentidos, causas y explicaciones. A través de él se profundizó en las creencias (posición ante el entorno, orientación en el tiempo y la utilización del espacio, percepción sobre el hombre, naturaleza del trabajo y naturaleza de las relaciones humanas), valores tácticos, liderazgo y comportamientos (conducta de los miembros).

- **Entrevista estructurada:** 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 (Ver Anexo 6). Se entrevistaron a los directivos de la organización y a algunos trabajadores fundadores. Se investigó acerca de las creencias (posición ante el entorno, orientación en el tiempo y la utilización del espacio, percepción sobre el hombre, naturaleza del trabajo y naturaleza de las relaciones humanas), los valores tácticos, liderazgo y los comportamientos (capacidad tecnológica del grupo, conducta de los miembros).

2.5. Beneficios esperados

La investigación permitirá disponer de un diagnóstico de la Cultura Organizacional elaborado sobre la base de una metodología científica. De esta manera, de vital relevancia es el aporte que se ofrece a la entidad investigada.

Un diagnóstico de su cultura les facilitará 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 a paso a seguir para perfeccionar su desempeño.

2.6. Selección de la población y muestra

La población la constituye el 100% de los trabajadores que forman parte de la plantilla de la filial que hoy cuenta con 39 trabajadores, de ellos 17 tienen nivel universitario y 14 son técnicos; el resto de la plantilla (8 trabajadores) lo constituye personal auxiliar y de servicio. En el organigrama puede apreciarse la estructura de la filial (Ver anexo 7). Se anexa también el organigrama del FCBC en Cienfuegos (Anexo 8).

La presente investigación que emplea una metodología cualitativa se caracteriza por realizar un muestreo no probabilístico, en el que la selección de los elementos o casos no depende de la posibilidad, sino de razones relacionadas con las particularidades u objetivos de la investigación. Por lo que para realizar una muestra de este tipo es necesario cuidar la selección de los sujetos con características definidas con anterioridad. Los sujetos se extraen del universo seleccionado para la investigación y se clasifican en sujetos tipos, expertos, informantes claves, e informantes. Pero es el investigador quien precisa los criterios cualitativos para determinar en cuáles se apoyará y resultan más necesarios y factibles para su estudio.

Se seleccionó una muestra de 27 trabajadores, de ellos 5 informantes claves y 22 informantes.

2.7. Criterios para la selección de los informantes claves

Especialización en el tema, disposición para colaborar con la investigación y tiempo disponible para ofrecer información.

Los informantes claves seleccionados fueron

- Director del FCBC filial Cienfuegos.
- Subdirector comercial del FCBC filial Cienfuegos.
- Subdirectora económica del FCBC filial Cienfuegos.
- Administrador del FCBC filial Cienfuegos.

- Directora de la galería Maroya.

2.8. Criterios para la selección de los informantes

Reconocimiento de la pertinencia de la investigación, cooperación con el proceso investigativo, un rol provechoso para la obtención de información, intercambio continuo con los trabajadores del centro.

Los informantes de la investigación seleccionados fueron

- Especialista principal de la galería Maroya.
- Especialista de Artes Plásticas e Imagen y Desarrollo del departamento Comercial.
- Especialista del departamento de Recursos Humanos.
- Auditora del FCBC filial Cienfuegos.
- Trabajadores fundadores.
- Especialista de la Oficina de Patrimonio.
- Vicepresidente de la Asociación Cubana de Artesanos y Artistas (ACAA).
- Presidente de la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC).
- Trabajadores.

2.9. Principios éticos que rigen la investigación

Este tipo de estudio, según (Schein, 2002), reviste una alta complejidad y está sujeto a riesgos que debe tener en cuenta el investigador:

- El análisis puede ser incorrecto. Si el investigador llega a conclusiones erradas, el encargado de tomar decisiones a partir de la investigación puede tomar decisiones incorrectas y la entidad resultar perjudicada.
- Puede que la empresa no esté preparada para conocer datos sobre su cultura, si el grupo no se siente lo bastante seguro como para enfrentar su realidad, la cultura funciona como un mecanismo de defensa y no se reconoce la necesidad de cambiar lo que está mal.

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

Por lo que para hacer este estudio, la autora se rige por los principios éticos que corresponden a un estudiante de la carrera de Comunicación Social, al no divulgar en ninguno de los registros los nombres de los implicados y solicitar el consentimiento de las partes involucradas para acceder a cualquier tipo de información o su publicación.

2.10. Categorías de análisis

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

Siempre utilizadas en la investigación cualitativa, las categorías de análisis constituyen pautas que alumbran la investigación; es decir, “son construcciones abiertas y flexibles que guían, pero no condicionan la investigación” (Alonso y Saladrigas, 2002: 37).

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.

Subcategorías:

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

Creencias

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

Dentro de estas las subcategorías que se tomaron en cuenta se basan en las dimensiones enunciadas por Schein:

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

Valores

Manifestaciones de la cultura, identificadas conscientemente por los miembros, las cuales sirven de guías o pautas de comportamiento al marcar la idea del deber ser.

Pueden expresarse desde un punto de vista moral y en función de las prácticas de la organización. Para su análisis se categorizaron en:

- Valores estratégicos.
- Valores tácticos.
- Liderazgo.

Comportamientos

Manifestaciones visibles de la cultura, constatables en las conductas de los miembros de la organización y en el ambiente inmediato de esta. Schein se refiere a los comportamientos como artefactos y creaciones o producciones.

Para su estudio las siguientes subcategorías sirvieron de guía por la relación que guardan con las creencias enunciadas, según lo enunciado por (Schein, 2002:31).

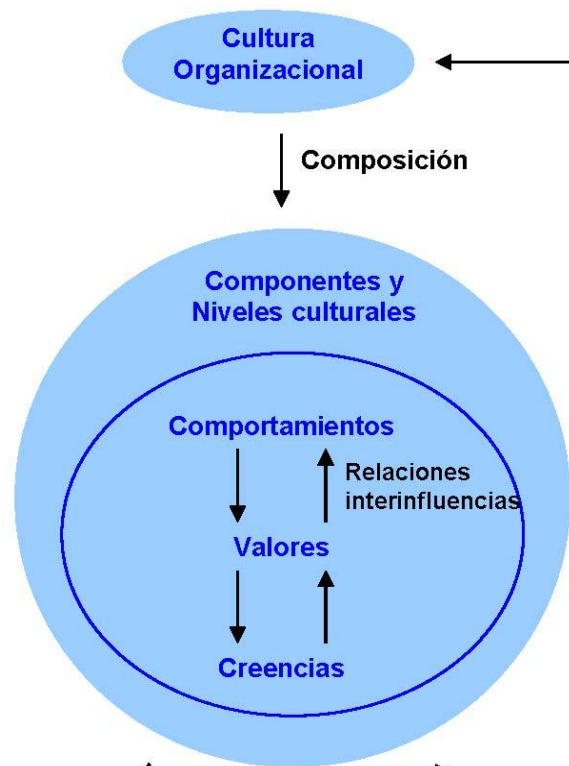
- Distribución y ambientación de los espacios físicos.
- Capacidad tecnológica del grupo.

- Lenguaje escrito y hablado.
- Conducta de sus miembros.

Coherencia

Es la correspondencia que existe entre los diferentes componentes de la Cultura Organizacional -creencias, valores, comportamientos-, constatada en la cotidianidad.

2.11. Mapa conceptual



Fuente: del Pino, (2006).

2.12. Procedimientos:

El procedimiento de investigación estuvo guiado por las fases de la metodología cualitativa que propone (Rodríguez et al, 2004:61- 76):

2.12.1. Fase # 1: Preparatoria

Etapa reflexiva

Los orígenes de la presente tesis pueden localizarse en el trabajo final de la asignatura Cultura Organizacional correspondiente al 4to año de la carrera de Comunicación Social realizado durante el curso 2010-2011, ya que este constituyó el primer acercamiento de la autora a la cultura de la organización. A partir de ese momento la dirección del centro manifestó su interés por profundizar en dicho estudio debido a que la indagación cultural dentro de las instituciones resulta fundamental para la implementación de procesos comunicativos efectivos. Los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera permitieron conocer mejor la entidad y participar de su dinámica habitual. Todo este proceso previo, el cual se puede catalogar como el primer procedimiento realizado, fue de gran ayuda para la actual investigación, pues permitió aún más la familiarización con la unidad a estudiar.

La etapa reflexiva continuó con la búsqueda de información acerca del tema, tesis, maestrías doctorados y otros relacionados con la asignatura lo que permitió ampliar los conocimientos adquiridos y conocer variantes para abordar el tema de la investigación.

Luego se determina el paradigma o perspectiva metodológica sobre la cual se va a desarrollar la investigación, para este caso en particular se adopta el paradigma humanista que aboga por el empleo de métodos cualitativos. Como producto final de esta etapa reflexiva está la elaboración del marco teórico conceptual que expresa la posición asumida en este plano con el fin de orientar el proceso de recogida y análisis de datos.

Etapas de diseño

Ante la inminencia del ejercicio académico en torno al tema de la Cultura Organizacional aquí se define el contexto y método de investigación y los sujetos que serán estudiados. Las técnicas de investigación también son seleccionadas: la revisión de documentos, la observación participante, la encuesta y la entrevista en profundidad todas en función de obtener la información necesaria.

2.12.2. Fase # 2: Trabajo de campo

El trabajo de campo se comenzó una vez completados y revisados los instrumentos a aplicar. Primero se solicitó una pequeña reunión con la dirección

de la organización, en la cual se explicó la planificación preconcebida. En este encuentro se llegó a un consenso factible para ambas partes. También se conversó con varios de los trabajadores del centro a los cuales se les pidió cooperación.

En cuanto al trabajo de campo, el proceso de recogida de información se llevó a cabo de la siguiente manera:

La observación participante se comenzó a implementar desde los primeros momentos. Esta técnica se destinó a recoger toda la información que la propia vida de la organización podía brindar. Asimismo en la reunión de coordinación se solicitó la participación de la investigadora, en calidad de observadora, a las reuniones, asambleas o encuentros formales en los que participe el consejo de dirección, además de las habituales reuniones del sindicato, matutinos y reuniones de los diferentes departamentos. Esta técnica se orientó por las guías de observación preestablecidas (Anexo 1 y 2).

Una de las primeras acciones que se llevó a cabo fue la aplicación del cuestionario. Para ello se estableció un calendario en el que se plasmó el período de tiempo destinado a cada dirección. 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 todos los directivos y aquellos fundadores que habían tenido una participación más activa en la creación de la filial.

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

2.12.3. Fase # 3: Analítica

Por último se analizó toda la información obtenida a través de la triangulación entre las diferentes técnicas y se redactó el documento final.

2.12.4. Fase # 4: Informativa

Este constituye uno de los momentos más esperados por los investigadores, la presentación y difusión de los resultados obtenidos. De esta manera se logra no solo una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio sino que es socializado al final con los protagonistas e instituciones que han apoyado el desarrollo eficaz de la investigación. Lo que se propone en el informe cualitativo es el conjunto de argumentos sistematizados a lo largo de todo el período de trabajo.

2.13. Conclusiones del capítulo

- 1 El FCBC filial Cienfuegos enfrenta procesos de cambios y precisa conocer su Cultura Organizacional.
- 2 Se considera la metodología cualitativa como la más apropiada para la presente investigación.
- 3 Se propone a partir del modelo propuesto por Edgar Schein y otros autores, diagnosticar la Cultura Organizacional del FCBC filial Cienfuegos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

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

Lo primero que salió a relucir luego de analizar la información obtenida, es que los directivos del FCBC filial Cienfuegos no tienen claridad en cuanto a qué es la Cultura Organizacional. Aunque la mayoría de estos hicieron referencia a algunos aspectos, de manera general no pudieron abordar el tema con precisión y profundidad. Además, todos coincidieron en que no es algo sobre lo que se han preparado, ni investigado. El siguiente análisis de resultados representa la primera posibilidad de los directivos, y del resto de los trabajadores, de acercarse a una reflexión en torno a su cultura.

3.1. Componentes de la Cultura Organizacional constatada

3.1.1. Creencias

Al seguir la propuesta del presente trabajo, para conocer la Cultura Organizacional de la entidad estudiada fue necesario, al inicio, identificar los principales componentes culturales que funcionan en la vida de la organización. Se comienza por las creencias, en cuanto a la posición ante el entorno se puede decir que, por tratarse de una entidad que brinda servicios (comercio del arte) las concepciones sobre los vínculos con los artesanos, artistas, empresas del territorio y clientes en general están muy presentes en el colectivo. Según las encuestas y entrevistas realizadas se comparte la idea de que constituye un equipo que sobrepasa los límites de cada punto de venta, departamento o galería, debido a lo cual los intereses de la filial están por encima de los intereses individuales. Se considera muy conveniente que las relaciones de trabajo sean estrechas, pues, como comentó el Comercial: “la filial de Cienfuegos es una sola y es de todos”. Está presente la creencia de que las filiales son la razón de ser de la Casa Matriz.

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, al tratar siempre de propiciar el intercambio y la ayuda entre la entidad y sus públicos externos.

Por otra parte, se encuentran las concepciones sobre la manera de relacionarse con el mercado y con los clientes. En este sentido, desde el principio se ha inculcado la creencia de que es necesario expandirse y que el mercado debe ser abarcado para potenciar todas las competencias de la organización. Al no contar con muchos clientes fuertes, pues el mercado nacional se ha deprimido y el extranjero es muy inestable, se ha interiorizado la máxima de que es imprescindible salir a buscarlos, de ahí que se aprovechen las oportunidades que brindan las ferias tanto nacionales (FIART, Arte en la Rampa, Arte para Mamá; las ferias que se realizan en Trinidad y Varadero) e internacionales (México y Ecuador). Además de colocar galerías y nuevos puntos de venta donde sea funcional y eliminar otros que han demostrado que no lo son.

La relación del FCBC filial Cienfuegos con su Ministerio siempre ha sido un tema de relevante interés para esta organización, marcado por el contexto en el cual nació la filial. La anterior máxima está muy internalizada en las empresas cubanas, pues se concibe que las organizaciones respondan a sus organismos rectores. De acuerdo con esto, en la filial se ha desarrollado el principio de que es necesario mantener una capacidad de respuesta rápida ante las tareas asignadas por el Ministerio. Para el FCBC, su organismo superior es el guía de su trabajo.

En cuanto a los vínculos con la comunidad, el 100% de los entrevistados, 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, lo cual se corresponde con la visión y misión de la empresa, permite que la entidad sea identificada con facilidad en el territorio aunque consideran que no se ha logrado este objetivo a pesar de los esfuerzos materiales y humanos destinados para ello.

Al mismo tiempo, todos los trabajadores, a través de la encuesta, expresan que 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 No.18 del cuestionario, en el inciso referido 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”, entre otras. Ello permite deducir que no se han internalizado 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 al FCBC 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 fuerte proyección futura, confían en que se mantendrá la filial, siempre que se hagan adaptaciones a los nuevos escenarios y se trabaje en colectivo, así lo aseguraron todos en las entrevistas. La creencia de que se debe trabajar “con luz larga” está presente.

También los trabajadores poseen una perspectiva de futuro, de avance. Esto se comprobó a través del completamiento de frases en la encuesta, donde, al referirse a la frase “en un futuro”, los intereses de los trabajadores se centraron en su mayoría en hacer avanzar la organización.

Sobre la utilización del espacio, 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 que incluya la correcta identificación del FCBC con respecto a otros competidores del medio. Todos los entrevistados, al hacer referencia a este aspecto, aseguraron que las mejoras materiales y tecnológicas aplicadas a la galería Maroya y otros puntos de venta representaron una fuente de motivación aunque consideran es insuficiente. 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, que se debe guardar la distancia y cuidar mucho la educación. Sin embargo, se piensa que en los espacios más informales, y en la actividad laboral cotidiana, las jerarquías deben disminuir.

De igual manera, 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, a esto contribuyen los matutinos, reuniones sindicales y fiestas, en los que se reúnen todos los trabajadores incluidos los que laboran en puntos distantes.

Acerca de la percepción sobre el hombre, la cual influye de manera significativa en la vida organizacional, se pudo inferir que para los miembros de la entidad el ser humano es fundamental e imprescindible. Esto fue constatado en el completamiento de frases, el mayor porcentaje (61.1% de 18 respuestas válidas) lo consideró un recurso valioso para las organizaciones. Desde los primeros tiempos en el FCBC 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 necesaria 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. En este sentido, el director, en la entrevista expresó: “uno no se imagina las potencialidades que tiene el hombre cuando se siente motivado”. 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 permite comprender otro principio compartido por el 100% de los directivos entrevistados: las sanciones deben poseer un carácter educativo y no representar un castigo. Esto, según el director, es una máxima que se debe seguir siempre para salvar lo mejor del hombre. Según lo considerado por todos los entrevistados, esta debe ser la última alternativa, agotar siempre cualquier otro recurso para hacer ver a un trabajador que está equivocado o que está obrando de manera incorrecta es necesario 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, puesto que introducen nuevas concepciones y vienen con “nuevos bríos”. También se destaca la creencia de que el trabajador no solo debe recibir orientaciones, sino que debe pensar al respecto y tomar sus propias decisiones las que dinamizan los procesos de la entidad.

Por otro lado, la creencia de que el hombre debe superarse continuamente se encuentra muy extendida entre los trabajadores. Así lo afirmaron todos los encuestados y se comprobó mediante el completamiento de frases: al hacer referencia al futuro, el segundo grupo de respuestas más reiteradas exponen las ansias de superación (16.9% de las respuestas válidas). La preocupación por la superación se concibe como una manera de atender al personal. 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, sobre todo los directivos, que deben ser profesionales integrales, laboriosos, con conocimientos de las nuevas tecnologías y que sientan amor por lo que hacen. También se piensa que deben ser colaboradores y buenos compañeros.

En general piensan que los recursos humanos son los que más han fortalecido a la filial. Se consideran un colectivo consagrado, con un alto sentido de pertenencia. Esto se corrobora con lo expresado por un trabajador “constituyen un colectivo muy bien preparado y con un sello de distinción dentro del sector de la cultura”.

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, la mayoría de los directivos la concibieron como “medio de realización personal y profesional”, y no como un mero medio de subsistencia. Al mismo tiempo, todos los entrevistados consideraron que el resto de los miembros de la filial 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, pues los empleados muestran más satisfacción en la medida en que se sienten más útiles.

Mediante el cuestionario, la mayoría de los miembros de la filial, opinó que consideran que el trabajo es una actividad que conlleva sacrificios personales y que siempre representa una gran responsabilidad, sobre todo para los gestores de venta, porque de su labor depende la adquisición de divisas necesarias para contribuir al desarrollo de la enseñanza artística en el país. Una trabajadora expresó “el trabajo para mí no solo es sustento económico sino fuente de placer”.

Algo significativo en torno a esta creencia es que para este colectivo el principio de entrega al trabajo ha venido acompañado de otro: la 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 percepción sobre el hombre.

Con respecto a la organización del trabajo, tienen la concepción de que la estructura organizativa se constituye para darle curso a la actividad principal de la organización y para garantizar el uso correcto de los recursos, tanto humanos como materiales; siempre en función de la eficiencia. Al respecto el director expresó: “el proceso de reordenamiento laboral era una necesidad no solo de nuestra empresa sino del país”. Existe la creencia de que los trabajadores deben tener la información suficiente, el conocimiento necesario y la profesionalidad para el desempeño de las tareas, los

sujetos deben contar con un adecuado nivel de información y conocer qué le corresponde hacer, cuáles son los objetivos de sus funciones.

Acerca de la organización del trabajo es válido 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 más provechoso el trabajo en equipo y considera que las decisiones sobre el trabajo deben ser colegiadas.

Las creencias acerca de la naturaleza de las relaciones humanas se encuentran 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. El especialista en Recursos Humanos expresó: “los buenos días, el apoyo a trabajadores enfermos o con otro tipo de dificultad es palpable en nuestra filial”. De acuerdo con el 100% de los entrevistados es necesario mantener las buenas relaciones entre los trabajadores para que prime un clima armónico y contribuya a que el trabajo fluya de forma satisfactoria.

Con respecto a las relaciones humanas hacia el interior de las áreas, según los encuestados, existe la creencia de que los grupos de trabajo deben ser, en su mayoría 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 con claridad que por medio del desarrollo de la organización se ha fomentado el principio de que deben trabajar como una familia. También es compartida la idea de que la calidad humana y profesional del colectivo es fundamental para integrar a los nuevos miembros.

3.1.2. Valores

Al referirse a los valores, trabajadores fundadores recuerdan que en sus inicios el FCBC filial Cienfuegos, existía sentido de pertenencia, mucha vergüenza y sacrificio. Al hacer referencia a los valores instaurados en los primeros tiempos, la mayoría de

los miembros de la organización coincidieron en afirmar que hoy se mantienen gran parte de ellos.

Los valores estratégicos se pudieron conocer, a partir del análisis documental (Código de Ética, Manual de Organización). De acuerdo con este análisis, uno de los valores que se considera estratégicos es la eficiencia en el trabajo, útil 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, así como a una buena circulación de la información sobre el trabajo, las necesidades de las empresas, los conflictos, entre otros.

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 de gran valor para asegurar el funcionamiento de la empresa y del sistema financiero en general.

En los anteriores objetivos también se manifiestan la calidad y la competitividad como valores necesarios para desarrollar las producciones y servicios de las empresas. Además de las nuevas realidades del contexto nacional, la creciente depresión del mercado y las restricciones económicas que todo ello ha acarreado, han influido de forma negativa en la eficacia de la entidad en general. Aunque el colectivo se esfuerza por fortalecer este valor, los resultados todavía no son los esperados.

Los valores que aparecen en el Código de Ética han sido tomados en cuenta para establecer la declaración de valores incluida en la Estrategia Empresarial. Estos son: fidelidad a los principios de la Revolución, honestidad, unidad, cooperación, solidaridad; profesionalidad, responsabilidad, disciplina, agilidad en la capacidad de respuesta, sistematicidad y sentido de pertenencia a la organización.

La fidelidad a los principios de la Revolución y a la Patria incluye el humanismo y el compromiso político con las tareas asignadas por la dirección del país. Según lo redactado en el Código de Ética, se concibe que los trabajadores deban inspirar respeto y confianza entre sus compañeros, ser críticos y autocríticos y manejar la

información relativa a los asuntos de la organización de manera objetiva y veraz. Todo ello se vincula además con la honestidad. La unidad, la cooperación y la solidaridad se consideran esenciales en lo relativo al trato entre los trabajadores. Estos son considerados como aquellos valores que garantizan el buen funcionamiento de los recursos humanos.

A partir de lo anterior puede comprobarse que la filial 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 empresas que lidera. Representan valores estratégicos principales para la organización.

La profesionalidad se considera un valor clave para el trato con los clientes, debido a la variedad de servicios que brinda sus clientes también son de diversas características, actividad para la cual también es importante la responsabilidad y la confiabilidad. Solo así se logrará la fidelización de los clientes.

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 de manera legal.

Al partir de la idea socialista de la propiedad social, la cual promueve el compromiso de todos los trabajadores y del pueblo en general sobre los bienes materiales, para esta organización es crucial que sus empleados desarrollen un fuerte sentido de pertenencia. Esto garantiza, de acuerdo con el Código de Ética, la defensa de los logros alcanzados, el esfuerzo por seguir adelante y la calidad de la labor. Sobre la base de lo analizado hasta aquí a través de la revisión del Código de Ética y el Manual de Organización, contar con un colectivo donde predominan valores morales como la honestidad, la disciplina laboral, la responsabilidad, la solidaridad y la

laboriosidad, muy propugnados por el proyecto político-social cubano, convierte a esta entidad en una fortaleza del sector de la cultura y de la sociedad en general.

Al analizar los valores tácticos, se pudo comprobar a través de la observación y la aplicación de la encuesta y la entrevista que la honestidad es una cualidad considerada como primordial 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 empleados han reafirmado que es una virtud que se debe mantener.

Los trabajadores plantearon que otro de los valores más compartidos por los miembros de la organización es la disciplina laboral (63.6% del total de encuestados). También en las entrevistas fue mencionada la responsabilidad (53.8% de los 5 miembros entrevistados), la cual fue considerada una de las fortalezas de la organización.

La solidaridad, la cooperación y la unidad, son otras de las cualidades que caracterizan al colectivo del FCBC filial Cienfuegos. 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 (36.3% de 28 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.

En relación con la laboriosidad de los individuos, se puede decir que esta se evidencia mediante la dedicación a la función desempeñada, la entrega y el sacrificio personal. Se trata de un valor muy resaltado en la organización desde los primeros tiempos.

La profesionalidad se muestra en la seriedad con la que se le da cumplimiento a los compromisos contraídos, y en el amplio conocimiento de las funciones que cada trabajador demuestra tener. De acuerdo con el 57.4% de los 25 encuestados que la abordaron, es compartida por muchos de los trabajadores. Vinculado con la profesionalidad, la realización profesional también fue citada como un valor compartido en la entidad, aunque a través de la observación se constató que se

manifiesta sobre todo entre los especialistas, quienes evidencian un constante interés por la superación.

Hay que hacer mención al sentido de pertenencia, valor que según los encuestados que respondieron la pregunta No.6, es el que mejor caracteriza a la filial (37.5% de las 30 respuestas válidas). Este, de acuerdo con lo planteado por el 84.6% de los 8 miembros entrevistados, constituye una fortaleza de la organización.

Al realizar el análisis del liderazgo se comprobó mediante el cuestionario integrador que existe un liderazgo fuerte en el centro, que se demuestra mediante los resultados que entre 52.6% y el 33.3% están muy de acuerdo y de acuerdo. Se determinó por el cuestionario que el estilo de liderazgo predominante es la preocupación por las personas como por el objetivo siendo un estilo práctico en la actualidad. Además de representar una autoridad formal, los directivos son líderes dentro del colectivo. El 100% de los entrevistados coincidieron al afirmar que los dirigentes del grupo son los protagonistas del liderazgo, a pesar de las insatisfacciones que puedan existir en algunos aspectos de la actividad de dirección. A través de la observación se evidenció que cada director funcional ha conseguido influir en sus grupos de trabajo, de manera que jefes y subordinados manifiestan comportamientos semejantes.

En la observación se comprobó que aunque el director general dirige a puertas cerradas, para contactar con él no se utiliza solicitud de ningún tipo, si está disponible en el momento que se le solicita atiende al interesado.

Estos estilos de liderazgo han permitido que exista una estrecha relación de trabajo entre la administración, el sindicato y el PCC. No obstante, algunos entrevistados plantearon que el secretario general del Sindicato, es una figura escuchada dentro de la entidad, algo favorable para el desempeño de estas organizaciones políticas.

El liderazgo entre los trabajadores está presente y se identificaron mediante la observación y entrevistas. El especialista principal de la galería Maroya Miguel Ángel Rodríguez Bauta, fue valorado como trabajador muy escuchado por el resto del personal. El liderazgo femenino se mostró por parte de los trabajadores hacia Ileana Bedoya, especialista del Departamento Comercial. Al referirse a ellos los entrevistados hicieron alusión a su profesionalidad y a su capacidad para hablar en

nombre de los empleados, algo que se pudo constatar a través de la observación. Las acciones de recompensas y castigos también guardan estrecha correspondencia con las creencias sobre el ser humano. A través del análisis de las actas de los consejos de dirección y de los matutinos y reuniones sindicales además de la entrevista se pudo comprobar que los llamados de atención se caracterizan por la justicia, la reflexión y la discreción, lo cual es coherente con el principio de que los trabajadores tienen dignidad, vergüenza, y merecen respeto. Por otra parte, pudo constatarse a través de la revisión de documentos y la observación que a los trabajadores que cumplen con sus planes de venta se les reconoce en los matutinos, reuniones del sindicato y de servicio, se felicitan a los trabajadores cuyas iniciativas facilitan el trabajo de la filial, al final del año se reconocen los mejores trabajadores, se les entregan diplomas de reconocimiento, además de la estimulación material que se entrega con una frecuencia mensual por el cumplimiento de los planes de venta. En cuanto al estilo de trabajo, se comprobó que, en efecto, se manifiesta una combinación entre el trabajo individual y colectivo, lo cual demuestra que no existen grandes incoherencias entre lo que se cree y lo que funciona. El 65.5% del total de encuestados afirmó que se manifiestan ambos estilos, y un 52.7% consideró que así se debe comportar.

3.1.3. Comportamientos

En relación con la distribución y ambientación de los espacios físicos se conoció que su sede está situada en la avenida 54 en la casa marcada con el número 2506. La situación geográfica de la filial determina que el cuidado del inmueble sea tomado en cuenta. La declaración del centro histórico urbano de Cienfuegos, Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, que favorece el sitio donde está ubicada la institución. Se destaca la conservación del inmueble, lo que favorece su imagen visual. Recientemente por los propios artesanos y artistas que comercializan a través de la filial fue sometida a una reparación del patio y oficinas de esta obra y por ello recibió el premio provincial de restauración 2012 y la nominación para el premio nacional. Al momento de esta investigación la entrada a la institución está en proceso de remodelación y se prevé la colocación de un cartel lumínico que la identifique. Además se observó que en el inmueble el techo es de tejas y las paredes son de

concreto. Cuenta con una galería compuesta por 9 habitaciones, a continuación un patio con techo de caída a cuatro aguas, único en el centro histórico de Cienfuegos, 6 oficinas distribuidas de la siguiente manera: departamento comercial, departamento económico, departamento de ventas por encargo, departamento de recursos humanos, dirección, departamento de informática, Tienda Tema, pantry y baño.

Esta disposición de los espacios está en correspondencia con el objeto social, la misión y la visión de la empresa, ya que su función principal es la promoción y comercialización de obras de las artes plásticas y aplicadas. Debido a esto la mayor y primera área la ocupa la galería, esto favorece que tanto el turismo internacional y nacional al realizar visitas al parque José Martí pueda relacionarse con el lugar. El resto de los departamentos están ambientados con buen gusto, al aprovechar todos los espacios y de modo diferente, la mayoría a gusto de sus miembros. Se aprecia limpieza y orden en el entorno de trabajo.

Se observó también que los directores funcionales están situados cercanos a sus subordinados, en algunos casos, comparten el mismo espacio. Las oficinas están próximas, y los trabajadores pueden acceder fácilmente a los jefes. Este comportamiento donde único no se manifiesta es en la dirección, pues la oficina se mantiene cerrada la mayor parte del tiempo.

Cada oficina permanece abierta y los pasillos son el espacio donde las personas dialogan acerca de cualquier tema, aunque no es común encontrar trabajadores fuera de su área laboral. Por otro lado, se constató que no existe una adecuada señalización de los espacios, a excepción del departamento informático en el que aparece un cartel que notifica el nivel de acceso.

En las paredes se exponen murales, carteles y reconocimientos otorgados a la organización. Existe el sitio histórico, ubicado al final del pasillo donde se muestran casi todos.

Otro comportamiento significativo vinculado con el ambiente físico de la entidad, es la decoración que se realiza para fechas señaladas, siempre acorde con la celebración. Al respecto se debe comentar que luego del tiempo establecido por los trabajadores para la ornamentación, enseguida todo se limpia y se reorganiza.

La manera en que se comporta la capacidad tecnológica del grupo se constata, en primer lugar, en las favorables condiciones de trabajo. Los trabajadores cuentan con el equipamiento tecnológico indispensable para desempeñar sus funciones. La filial trabaja con el sistema de contabilidad EXACT, un sistema integrado; los inventarios, sistemas de nóminas, activos fijos y otros en una base de datos ACCES; el correo electrónico en MDEAMON y el servidor está montado en WINDOW 2003.

Todos los entrevistados declararon que las condiciones comenzaron a mejorar desde los primeros tiempos, y que el cambio fue notable, porque en aquellos momentos el inmueble en general se encontraba en mal estado. A partir de entonces la preocupación por los recursos humanos es notable.

Respecto al lenguaje escrito y hablado se explicó que 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 tres de ellos consideraron que se debe continuar mejorando.

Respecto a la utilización de la información es necesario señalar que, mediante la observación y la encuesta se constató que la cantidad que se maneja, es coherente con la creencia de que el trabajo requiere conocimiento, que es una actividad de constante superación. Sin embargo, entre los trabajadores existe la opinión de que no poseen suficiente información sobre los acontecimientos relevantes de la entidad, lo cual si bien no es objeto de su trabajo, sí los afecta directamente. Esto no es coherente con algunos valores acogidos dentro del colectivo como el sentido de pertenencia, la unidad, la cooperación y la solidaridad.

La comunicación formal sigue las líneas del organigrama, o sea la comunicación descendente que va desde la dirección a los demás miembros de la organización, siguiendo la línea jerárquica. Las relaciones informales no obedecen a los canales jerárquicos ni funcionales de la organización, diversificando canales teniendo en cuenta el acceso de ella hacia los receptores.

La comunicación informal entre compañeros de trabajo y entre miembros considerados iguales en jerarquía de la organización se establece por medio del

intercambio de ideas entre Especialistas y Técnicos con la Dirección, por la conformidad de los trabajadores o clientes al hacérselo saber cara a cara. También puede aparecer un rumor que tan ligado está a la cultura y la vida cotidiana del cubano.

Cada martes a las 8. 00 am se realizan los matutinos que son organizados con participación cronológica de los departamentos, de manera que en un corto tiempo lleguen a los presentes las noticias más relevantes nacionales y extranjeras, datos relacionados con la proyección de la entidad, cumplimiento de los planes.

El mural es un medio de comunicación de gran utilidad, debido al acceso libre de los públicos internos, para recibir mensajes relacionados con la vida de la organización desde el punto de vista sindical, el programa de reuniones de afiliados, así como otras informaciones de importancia para los trabajadores. Se realizan los Consejos de Dirección los lunes a las 10.00am. Existe un punto dentro de asuntos generales para analizar el flujo de información ascendente que proviene de los públicos internos y externos. Después los especialistas son los encargados de comunicarles a sus subordinados el análisis y respuestas que deriven de esta reunión.

Con frecuencia anual se realiza la Asamblea de Balance, en la que se dan a conocer todas las dificultades y logros donde tienen participación todos los trabajadores del centro.

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, el Día de las Madres, el Día de los Padres, aniversario de la creación de FCBC, cumpleaños trimestrales, entre otros, confirmaron la puesta en práctica de este principio, lo que fue constatado en la observación y revisión de las actas de reuniones sindicales, consejos de dirección.

Mediante la observación se identifica una jerga propia de la entidad, que ha nacido junto a su comportamiento. Dentro de los vocablos utilizados están:

Tucutún: se le llama así a la reunión donde se reúne el consejo de dirección.

Están repartiendo caramelos: se refiere al pago del salario a los trabajadores.

La conducta de los miembros en la filial, establece que debe existir el respeto y el compañerismo, lo cual se constató por la observación y la encuesta, los que se

corresponden con el constante intercambio y la comunicación que se manifiesta entre los trabajadores, y entre estos con los directivos más inmediatos. Esa correspondencia entre creencias y comportamientos se encuentra mediada por la presencia de los valores cooperación, solidaridad y unidad.

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen en gran parte en lo que han hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente última de la cultura de una organización: sus fundadores.

Se identificaron varios ritos entre los que se encuentran: gran adicción al café, se realiza café todos los días en los distintos programas, el almuerzo se realiza en los departamentos, solamente el personal del departamento comercial y la dirección utilizan el local habilitado para este concepto y el cuidado de las plantas, liderado por Luisa, que no permite que visitantes y otros trabajadores arrojen basura o colillas de cigarro en las macetas.

Se identificaron las siguientes ceremonias: celebración de matutinos, cumpleaños trimestrales, aniversario del fondo y otras fechas significativas ya señaladas.

En general, existe un ambiente positivo: las decisiones de trabajo se colegian; entre los colegas más cercanos se evidencia amistad; es común que se utilicen las normas de conducta, sobre todo la caballerosidad, y las relaciones de cooperación en el trabajo son comunes. También se constatan las fluidas relaciones laborales entre los jefes y subordinados, lo cual ratifica la creencia de que las dificultades deben enfrentarse dentro de las direcciones, con ayuda colectiva.

La manera en la que se manifiesta la toma de decisiones en la actividad laboral, según el análisis de documentos (actas de consejos de dirección, convenio colectivo de trabajo y reuniones sindicales) guarda relación con las creencias que sobre la naturaleza del trabajo existen, así como con las creencias de que el ser humano es capaz. Siempre las decisiones se colegian hacia el interior de cada área y en los consejos de dirección participan especialistas que ofrecen sus puntos de vistas. Las decisiones que afectan al colectivo se discuten en reuniones sindicales y de servicio. Todo ello se vincula con los valores eficiencia, calidad, profesionalidad, responsabilidad y sentido de pertenencia.

De manera general, los encuestados tendieron a caracterizar la atención al trabajador entre buena y regular (47.3% y 38.2% de 30 respuestas válidas, respectivamente). Entre las principales razones aducidas para ejemplificar la buena atención, se destacaron la preocupación por los problemas de los empleados y las buenas condiciones trabajo. La mala atención se justificó, con los problemas administrativos y de servicios.

Se revelan inconformidades con las facilidades para calentar el almuerzo, a la que la administración se comprometió a dar solución, la existencia de un solo baño para hombres y mujeres. También se destacó la falta de estimulación monetaria, aunque a través de las entrevistas, la encuesta y la observación se pudo conocer que los trabajadores comprenden que esto no depende solo de la voluntad de la filial. En las quejas de los empleados durante las reuniones sindicales estos son los temas que más sobresalen.

La estructura de la organización, según la revisión de documentos (Manual de Organización y actas del consejo de dirección) ha sido modificada en los últimos tiempos buscando la coherencia, en lo fundamental, con los valores eficiencia en el trabajo, control, calidad, sinergia en el trabajo con las empresas, alto desempeño y agilidad de respuesta.

3.2. Coherencia de la Cultura Organizacional. Relación entre creencias, valores y comportamientos

La coherencia que se establece entre los componentes culturales que funcionan en la actualidad en el FCBC filial Cienfuegos, fue determinada a partir de analizar la correspondencia de cada creencia con los comportamientos que se vinculan a ella, y con el conjunto de valores de la entidad.

Respecto a los vínculos con el entorno ya se explicó que, de manera general, existe la creencia de que deben ser estrechos en todos los sentidos. Esto es coherente con los comportamientos mediante los cuales se establecen las relaciones de la Casa Matriz con sus empresas, clientes, Ministerio, comunidad y sociedad en general.

Las palabras del director, demuestran la correspondencia que existe entre las concepciones acerca de los vínculos con los públicos anteriores y los comportamientos que se manifiestan en la práctica: “Es necesario que las relaciones del FCBC con los

organismos superiores, con los clientes y la comunidad sean fuertes, y realmente son satisfactorias; por ejemplo, existe una constante comunicación con la casa Matriz, se mantiene constante preocupación por la satisfacción de nuestros clientes, para ello existen mecanismos de retroalimentación sobre el servicio brindado y en la comunidad desarrollamos múltiples tareas”.

La anterior relación entre creencias y comportamientos es mediada por algunos de los valores tácticos que mejor funcionan en la entidad, los cuales la facilitan. Tal es el caso del compromiso social y político, la responsabilidad, el sentido de pertenencia y la laboriosidad.

Entre los vínculos con el entorno, los establecidos con los clientes se han caracterizado, en los últimos años, por el crecimiento. Ello coincide con la creencia de que es recomendable expandirse y abarcar todo el mercado posible, y está determinado, por la utilidad de ampliar los horizontes sin salirse del objeto social para el que fue creado el FCBC. Esto se corresponde con el hecho de que el valor estratégico competitividad, el cual es coherente con la idea de expansión, hoy se manifieste en la práctica.

La idea de que es necesario ocuparse de varias tareas en un mismo espacio temporal, ha determinado que en la mayoría de las ocasiones se responda en tiempo a las numerosas necesidades del Ministerio, la comunidad y las empresas. La esmerada colaboración con la Batalla de Ideas, el empeño en el rescate de tradiciones aplicadas al arte, por mantener la cubanía en las artes plásticas y aplicadas, los servicios prestados a diferentes entidades, son comportamientos que reflejan la creencia que sobre el tiempo existe en la organización, y la presencia de valores como el compromiso político y social, la responsabilidad, la disciplina laboral y la profesionalidad.

Por otro lado, el ajuste de la Estrategia Empresarial ante los cambios del entorno es una respuesta que demuestra la concepción futurista que prevalece en la entidad, sobre todo entre los directivos. Sin embargo, aunque los comportamientos de los trabajadores en su actividad laboral también son coherentes con esta concepción de futuro, sus creencias al respecto están muy basadas en indicadores del estatus que tuvo la organización en el pasado, lo cual puede traer incongruencias con los comportamientos que demanda la construcción del porvenir.

En relación con la utilización del espacio físico, la mayoría de los comportamientos se corresponden con las creencias que existen en la entidad al respecto. Se cree que es necesario un adecuado equipamiento tecnológico, una estricta limpieza y una distribución de los locales que favorezcan el trabajo de las áreas. Durante los últimos años se han realizado diferentes adecuaciones hasta lograr la más coherente. Mediante la observación se comprobó que así se comporta en la realidad.

La conservación y el cuidado que en sentido general se manifiesta en el inmueble, es un comportamiento muy coherente con el sentido de pertenencia, uno de los valores tácticos más fuertes de la organización.

Las creencias que sobre la utilización del espacio social predominan en la entidad, son unas de las más coherentes con el sistema de valores de esta, y se ratifican muy bien en muchos comportamientos. La concepción de que entre jefes y subordinados la distancia varía de acuerdo con los escenarios, es posible constatarla en la cotidianidad. Durante las actividades formales las posiciones denotan mejor las jerarquías que en la actividad laboral diaria o en los espacios más informales.

Entre los trabajadores se puede comprobar con facilidad, a través de los comportamientos, la creencia de que las distancias no deben ser significativas. La cercanía de unos con otros en la mayoría de los espacios es evidente.

La percepción que sobre el hombre existe en la filial se constata en los comportamientos referidos a la atención del personal y a las acciones de recompensas y castigos. La creencia de que el hombre es bueno y perfectible y que merece estimulación y superación, se comprueba en las buenas condiciones de trabajo ofrecidas a los trabajadores, el esmero en la preparación de actividades festivas y conmemorativas, y la actitud de preocupación y ayuda ante los problemas de los empleados. Este último comportamiento se pudo verificar en varias ocasiones: visitas a trabajadores enfermos, ayuda ante pérdidas familiares, etc. Esto también explica el hecho de que la solidaridad, la cooperación y la unidad, sean algunos de los valores más arraigados.

Por otra parte, la preparación de cursos de capacitación, aunque se observan dificultades en los idiomas, es otro comportamiento que evidencia las creencias que sobre el ser humano comparte el colectivo. Ello también guarda correspondencia con la

profesionalidad, cualidad que se ha instaurado entre el personal, y con la realización profesional, otro valor muy coherente con este tipo de comportamiento y que, si bien no es uno de los valores tácticos más fuertes, predomina sobre todo entre los especialistas.

En la actualidad, solo un comportamiento referido a la atención que se le brinda al personal no es coherente con las creencias que sobre el ser humano existen en la organización. Se trata de la pobre capacidad de respuesta a la hora de resolver los problemas de servicios, lo cual además determina que, a pesar de responder de forma adecuada a las demandas externas, el valor agilidad en la capacidad de respuesta se deba fortalecer.

La armónica relación que existe entre la mayoría de las creencias que acerca de la actividad laboral predominan en la entidad y los comportamientos relacionados con estas, se encuentra mediada por algunos valores estratégicos que en la actualidad funcionan en la organización.

Sobre la organización del trabajo, la creencia de que se debe adecuar la estructura organizativa, y la creencia de que es necesario combinar el trabajo individual con el colectivo, se corresponden con los comportamientos manifiestos. La estructura de la organización ha sido modificada en los últimos tiempos buscando la coherencia, fundamentalmente, con los valores eficiencia en el trabajo, control, calidad y alto desempeño y agilidad de respuesta.

En cuanto al estilo de trabajo, se comprobó que, en efecto, se manifiesta una combinación entre el trabajo individual y colectivo, lo cual demuestra que no existen grandes incoherencias entre lo que se cree y lo que funciona.

Respecto a la utilización de la información es necesario señalar que, la cantidad que se maneja, es coherente con la creencia de que el trabajo requiere conocimiento, que es una actividad de constante superación. Sin embargo, entre los trabajadores existe la opinión de que no poseen suficiente información sobre los acontecimientos relevantes de la entidad, la cual si bien no es objeto de su trabajo, sí los afecta de manera directa. Esto no es coherente con algunos valores acogidos dentro del colectivo como el sentido de pertenencia, la unidad, la cooperación y la solidaridad.

La manera en la que se manifiesta la toma de decisiones en la actividad laboral guarda relación con las creencias que sobre la naturaleza del trabajo existen, así como con las creencias de que el ser humano es capaz. Siempre las decisiones se colegian hacia el interior de cada área y en los consejos de dirección participan especialistas y representantes del sindicato que ofrecen sus puntos de vistas. Todo ello se vincula muy bien con los valores eficiencia, calidad, profesionalidad, responsabilidad y sentido de pertenencia.

En la filial las creencias en torno a las relaciones humanas, las cuales establecen que debe existir el respeto, el compañerismo y la amabilidad, se corresponden con el constante intercambio y la comunicación que se manifiesta entre los trabajadores, y entre estos con los directivos más inmediatos. Esa correspondencia entre creencias y comportamientos se encuentra mediada por la presencia de los valores cooperación, solidaridad y unidad.

En general existe un ambiente positivo: las decisiones de trabajo se colegian; las visitas a los locales ajenos demuestran confianza; entre los colegas más cercanos se evidencia amistad; las normas de conducta se perciben sobre todo la solidaridad, y las relaciones de cooperación en el trabajo son comunes. También se constatan con facilidad las fluidas relaciones laborales entre los jefes y subordinados, lo cual ratifica la creencia de que las dificultades deben enfrentarse dentro de las direcciones, con ayuda colectiva.

No fue posible determinar la existencia de subculturas dentro del FCBC filial Cienfuegos, ya que en el interior de los grupos no se comprobó ningún conflicto de tipo cultural que contradiga la cultura dominante ni pretenda modificarla.

De esta manera se puede concluir un análisis que ha intentado acercarse a la Cultura Organizacional del FCBC filial Cienfuegos.

3.3. Conclusiones del capítulo

1. Se logró identificar las creencias, valores y comportamientos fundamentales que conforman la Cultura Organizacional del FCBC, a partir de un sistema de categorías elaboradas sobre la base de la integración de criterios de autores cubanos y extranjeros.

2. A pesar de que los directivos de la filial 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 a diario.
3. 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 atención al hombre, así como por el predominio de valores ético-morales como la honestidad, la profesionalidad y la solidaridad.

CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis de la bibliografía sobre la metodología para realizar un diagnóstico de Cultura Organizacional lo cual permitió profundizar y conocer diferentes conceptos y enfoques relacionados con el tema.
2. Se arribó un diagnóstico de cultura en la organización ajustada a las peculiaridades de la entidad objeto de estudio al tomar como referencia los componentes de la Cultura Organizacional existentes en la bibliografía y utilizar varias técnicas de investigación.
3. El diagnóstico realizado facilita al Fondo Cubano de Bienes Culturales la comprensión de su dinámica, para un mejor desarrollo en su desempeño.
4. La aplicación de la metodología permitió comprobar que la organización objeto de estudio tiene una cultura fuerte, consolidada, basada en los valores compartidos.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados analizados y de la experiencia acumulada por la autora en su vinculación con la filial, 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 del FCBC en los temas de la Cultura y la Comunicación Organizacional.
2. Tomar en cuenta los resultados de la presente investigación para la reestructuración de la Estrategia Empresarial del FCBC.
 - a. Elaborar dentro de la estrategia un conjunto de objetivos y planes de acción, propios de la filial, que persigan solucionar las principales dificultades y alcanzar metas importantes para esta organización.
3. Prestar atención a las dificultades que presenta la organización con respecto a los servicios internos que afectan los estados de satisfacción de los miembros.
4. Divulgar los resultados de la presente investigación en el colectivo del FCBC filial Cienfuegos, 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.
5. Extender el estudio de la Cultura Organizacional a los puntos de venta y red de tiendas.

BIBLIOGRAFÍA.

- Abbagnano, N. (1966). Valores. En: *Diccionario de Filosofía*. (p. 1173), La Habana: Edición Revolucionaria.
- Alabart Pino, 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). Universidad, La Habana.
- Alabart Pino, Y. (1997). *La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de la Universidad de Holguín*. (Tesis de Maestría). Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, La Habana.
- Alonso Alonso, M. & Saladrigas Medina, H. M. (2000). *Para investigar en Comunicación Social*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Alonso, M.M. y Saladrigas, H. (2002). *Para Investigar en Comunicación Social*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Andrade, H. (1997). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. México: Trillas.
- Cruz Cordero, 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). Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad, La Habana.
- Del Pino, T. y Leyva Maestre, Y. (2006). *El fenómeno cultural en las organizaciones: un diagnóstico de la cultura organizacional de la oficina central del Grupo empresarial Argus*. (Tesis en opción al título de Comunicación social). Universidad, La Habana.
- Fuentes Ávila, M. (1996). *Psicología Social del grupo: investigaciones y desarrollo de teorías*. La Habana: Editorial Universidad de La Habana.
- González Meriño, R. F. (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.

- Guillén Alemán, D. (2009). *El Diagnóstico de Cultura Organizacional en el Centro Nacional para la Certificación Industrial "Julio César Castro Palomino*. (Tesis en opción al título de Comunicación social). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.
- Rodríguez Bauta, M. A. (2012). *La Estrategia de Comunicación Institucional para el FCBC filial Cienfuegos*. (Tesis en opción al título de Comunicación social). Universidad "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos.
- Rodríguez Gómez, G. & García Jiménez, E. (2002). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Santiago de Cuba: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez, G. Gil, J. & García, E. (2004). *Metodología de la Investigación cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. / Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Saladrigas Medina, H. M. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-epistemológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. (Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación). Facultad de Comunicación, Universidad, La Habana.
- Schein, E. H. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*.
- Sierra, F. (2000). *Introducción a la Teoría de la Comunicación Educativa*. Sevilla: Mad.
- Trelles Rodríguez, I. (2002a). *Imagen y gestión de comunicación en el Central Héctor Molina. Estudio de caso*. (Tesis de Maestría). Facultad de Comunicación, Universidad, La Habana.
- Trelles Rodríguez, I. (2002b). *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). Facultad de Comunicación, Universidad, La Habana.
- Trelles Rodríguez, I. (compiladora). (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid:

Ediciones Pirámide S.A.

Villafañe, J. (2000). *Guía de Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Villafañe & Asociados, Universitat Jaume I.

Villafañe, J. (1997). *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

Anexo 1. 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 los artesanos y artistas miembros de la ACAA.
 - 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 los diferentes departamentos.
 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 2. 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 3. Guía temática para el análisis de documentos.**Unidad de registro:** _____**Tipo de documento:** _____**Fecha de emisión:** _____**Persona que lo emite:** _____**Público al que está dirigido:** _____**Fecha del análisis:** _____

1. Carácter del tema que aborda.
2. Creencias que subyacen.
3. Valores de la organización.
4. Referencias a comportamientos relevantes.
5. Referencias a la misión y la visión.
6. Referencias a la historia institucional.

Anexo 4. Documentos revisados.

- Actas consejos de dirección.
- Documento para la asamblea de balance anual 2012.
- Manual de Organización.
- Manual del control interno.
- Convenio colectivo de trabajo.
- Reglamento disciplinario.
- Reglamento estimulación moral y material.
- Código de Ética vigente.
- Evaluaciones del desempeño de los trabajadores año 2012.
- Actas de las reuniones sindicales año 2012.
- Manual de acogida nuevos ingresos.
- Expedientes laborales.

Anexo 5. Cuestionario para trabajadores del FCBC filial Cienfuegos

Estamos realizando un estudio sobre aspectos culturales del FCBC filial Cienfuegos. Sus criterios son muy importantes para su culminación exitosa, por lo cual le pedimos que responda el siguiente cuestionario. No es necesario que ponga su nombre, solo algunos datos generales. Muchas gracias.

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

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

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) Mencione una razón básica que fundamente su criterio anterior.

a- _____

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

	Todos	La mayoría	Alrededor del 50%	del La minoría	Ninguno
5.1) Laboriosidad.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.2) Cooperación.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.3) Unidad.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.4) Honestidad.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____

5.5) Compromiso social y político.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.6) Responsabilidad.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.7) Disciplina Laboral.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.8) Profesionalidad.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.9) Sistemática.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.10) Eficacia.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.11) Eficiencia.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.12) Competitividad.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.13) Sentido de Pertenencia.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.14) Realización Profesional.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.15) Solidaridad.	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
5.16) Otras. _____	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
_____	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
_____	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____

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

a- La filial en general: _____

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

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

1. __ Sí. 2. __ No.

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

6) 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.**

7) Del director de su área diga:

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

b- Métodos de recompensa que más utiliza.

c- Interés por la superación de los trabajadores.

8) ¿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.

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

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

1. __ Sí. 2. __ No. 3. __ No sé.

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

11) Teniendo en cuenta que una ceremonia es: un acto solemne que se celebra de acuerdo con 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.

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

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

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

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? _____

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

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

15) ¿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 territorio. _____

- 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 que realiza:

Dirigente. ___ Técnico. ___ Administrativo. ___ Servicio.

21. Años de trabajo en La filial:

___ de 1 a 3 años. ___ de 3 a 6 años. ___ de 6 a 10 años. ___ más de 10 años.

22. Sexo:

1. ___ Femenino.
2. ___ Masculino.

23. Subdirección a la cual pertenece:

1. ___ Dirección General.
2. ___ Subdirección Comercial.
3. ___ Subdirección Económico-Contable.
4. ___ Subdirección de Recursos humanos.

Anexo 6. Guía de entrevista en profundidad para directivos y trabajadores fundadores del FCBC filial Cienfuegos.

Estamos realizando un estudio sobre la cultura organizacional del FCBC filial Cienfuegos y quisiéramos contar con sus opiniones, las cuales resultarán de gran importancia. Le agradecemos mucho su colaboración.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

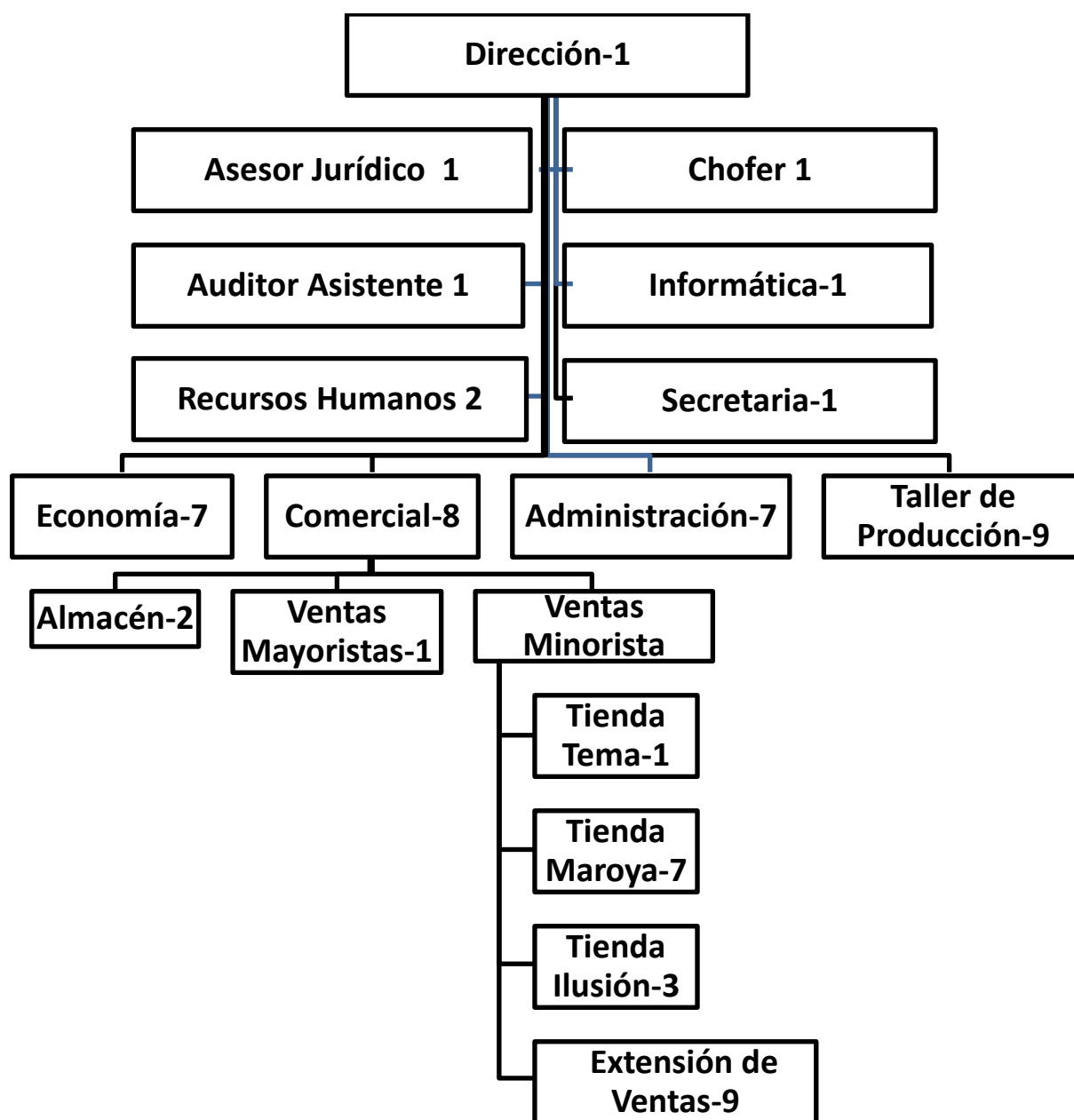
Área: _____

Fecha: _____

- 1) ¿Los trabajadores conocen la misión y la visión de la organización?
- 2) ¿Existe correspondencia entre los objetivos empresariales y los objetivos e intereses de los trabajadores?
- 3) ¿Considera que los trabajadores se sienten identificados y satisfechos con la labor que realizan?
- 4) ¿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?
- 5) ¿Cuáles son los valores más compartidos por los miembros de la filial?
- 6) ¿Cómo son en realidad las relaciones humanas entre los trabajadores de la filial?
- 7) ¿Cuáles son los criterios que consideran los directivos a la hora de seleccionar cuadros de dirección y de hacer reconocimientos?
- 11) ¿Qué vías se utilizan con mayor frecuencia para llevar a cabo las recompensas?
¿Existe algún sistema de estimulación o emulación?
- 12) ¿Cuáles son los criterios de los directivos para sancionar un trabajador?
- 13) ¿Cuáles son las conductas más estimuladas y/o premiadas, y cuáles las más repudiadas entre los trabajadores?
- 14) ¿Cómo se organiza el trabajo dentro de la filial?
- 15) ¿Puede mencionar algún líder informal que exista en la organización? ¿Qué características lo distinguen?
- 16) ¿Cómo valora el nivel de información que tienen los miembros de la filial?

-
- 17) ¿Cómo circula la información dentro de la filial, a través de qué vías?
 - 18) ¿Cuáles son los contenidos más frecuentes de los mensajes que circulan?
 - 19) ¿Cómo son los vínculos de la filial con el Ministerio de Cultura, el resto de las empresas, con los clientes y con la comunidad que la rodea? ¿Cómo se comporta la comunicación con estos públicos?
 - 20) ¿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?
 - 21) ¿Se ofrece respuestas a los planteamientos de los trabajadores? ¿Quiénes hacen llegar esas respuestas y mediante qué vías?
 - 22) ¿Cuáles son las actividades, de contenido laboral o no, planificadas habitualmente por la filial? ¿Qué objetivos persiguen y quiénes participan en ellas?
 - 23) ¿La historia de la filial conocida por los miembros de la organización? ¿Puede relatar brevemente los principales acontecimientos que a su juicio conforman esta historia?
 - 24) ¿Cómo tienden a enfrentarse los conflictos dentro de la filial? ¿Qué papel desempeñan los directivos?
 - 25) ¿Cuáles son las principales fortalezas que, a su juicio, más han influido en el desarrollo del FCBC filial Cienfuegos y cuáles las debilidades que más han entorpecido este desarrollo?
 - 26) ¿Qué entiende por cultura organizacional? ¿Puede describir la cultura organizacional de la filial? ¿Qué aspectos de la cultura organizacional considera que deben ser modificados y por qué?*

Anexo 7. Organigrama del Fondo Cubano de Bienes Culturales en Cienfuegos.



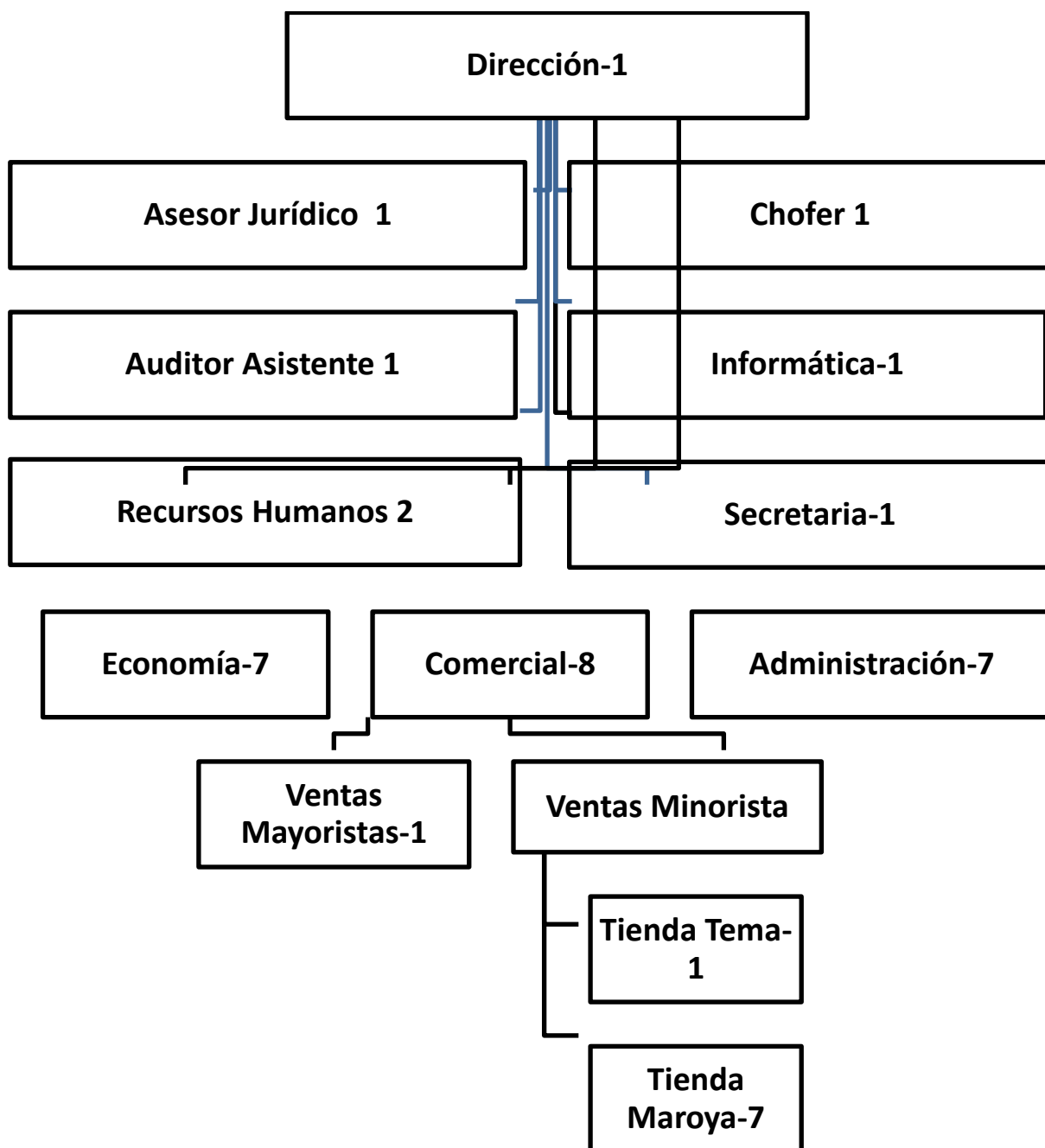
Fuente: Manual de organización, FCBC Cienfuegos, (2012).

Anexo 9. Principales Clientes Mayoristas

1. Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural (UPAAC).
2. TRD Centro.
3. Empresa Mayorista Alimenticia (EMPA).
4. Centro Provincial de Patrimonio Cultural.
5. ACINOX Las Tunas
6. Empresa Provincial de Transporte, Cienfuegos.
7. Empresa Eléctrica, Cienfuegos.
8. Bufetes Colectivos, Cienfuegos.
9. ARTEX, Cienfuegos.
10. ECOIN #12.
11. Empresa Eléctrica Habana.
12. Empresa Química Habana.
13. Empresa Materiales de la Construcción, Villa Clara.
14. Empresa Química, Cienfuegos.
15. RAD
16. ETECSA, Cienfuegos.
17. Dirección de Comercio, Cienfuegos.
18. Empresa Cerámica, Matanzas.
19. Flora y Fauna, Cienfuegos.
20. Muebles SIENO.
21. Empresa Bebidas y Refrescos, Villa Clara.
22. Empresa Mantenimiento Vial y Construcción, Cienfuegos.
23. Termoeléctrica, Cienfuegos.
24. Empresa Cítricos Arimao.

25. Empresa Comercializadora de Combustibles, Cienfuegos.
26. Empresa Confecciones (CAONEX), Camagüey.
27. Empresa Comercializadora SIME DIVEP, Pinar del Río.
28. Comercial Vitral.
29. Correos de Cuba.
30. Centro Provincial de la Música.
31. Dependencia Interna, Poder Popular Provincial.
32. Unidad Provincial Productora de T.V. Video y Cine.
33. Empresa Provincial Especializada, Gastronomía y Mercaditos.
34. OEE Palmares S.A. Sucursal, Cienfuegos.
35. Asociación Nacional de Economistas y Controladores de Cuba.
36. Empresa Oleo hidráulica, Cienfuegos.
37. Empresa Municipal de Comercio Minorista, Cienfuegos.
38. UPR Dirección Municipal de Servicios Comunes.
39. Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (Sede provincial).

Anexo 8. Organigrama del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos



Fuente: Manual de organización, FCBC Cienfuegos, (2012).