



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA SU DINAMIZACIÓN EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL DE ETECSA HOLGUÍN

TRABAJO DE DIPLOMA PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Betsy Diamela Almira Ledea

Tutores: DrC. Caridad Leyva Del Toro

DrC. Carlos Manuel Vilariño Corella

Consultante: MSc. Luis Arnolis Reyes Ramírez

MSc. Niurka Yaquelín Cabrera Ferreiro

HOLGUÍN 2019



*La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica de su aprendizaje.*

*Edgar Shein*



## DEDICATORIA

*Le dedico esta tesis a mi amada mumi, Esther y a mi querido papito,  
Carlos.*

*A mi tía Elena y mi tío Landy por ser como unos padres para mí.*

*A mi tío Edincito y mi tía Anita por su cariño y amor.*

*Con gran amor a mi abuelo Edín y mi abuela Tete.*

*Y a mis primos Daiquely Dairel.*

*En fin, a mi familia, que debido a mi forma de ser jamás les he dicho  
cuanto los amo, son la razón de mi felicidad y mi alegría.*



## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres por darme vida, amor y educación. Especialmente a mi mami por vivir junto a mí todos los momentos de tristeza, dolor, alegría y amor.*

*A mis tías y tíos por su apoyo incondicional, principalmente a Elena y Landy por mantener unida la familia.*

*A mi tutora Cary y Vilariño, por cada consejo y crítica en el momento adecuado. A los profes de la carrera en especial a Elisa, Lidia y Maura por brindarme parte de sus conocimientos, los cuales me fueron de mucha utilidad en esta investigación.*

*A mis compañeros de clases que vivimos momentos inolvidables en especial al grupo de las machuchis.*

*A mis compañeros y amigos por ayudarme a través de sus conocimiento, José, Betsy y por tantas molestias ocasionadas a mi amiga Ailyn*

*A mi equipo dinámico que jamás olvidaré a Leo, por su apoyo, a Tato, porque a pesar de hablar bobería y decir siempre lo mismo, en ocasiones dice cosas útiles y destacar su pasión por la gramática y a Eduard, la parte inocente del equipo y el organizador de obras, le agradezco sus esfuerzos en los show de power point.*

*A Luis Arnolis y Niurka que me hicieron el camino más fácil para desarrollar la investigación en la empresa de ETECSA y gracias por compartir sus experiencias, conocimientos y su apoyo cuando más lo necesitaba.*

*A mis grandes amigos Arasay, Arnoldo, Aliuska y a los trabajadores de Las Brisas por su amistad y apoyo en prácticas realizadas en dicho centro a lo largo de los cinco años de la carrera. Me llevo a casa a grandes amigos y una experiencia que jamás olvidaré.*

*A mi familia en general que es pequeña pero siempre está unida.*

*A mi muy querida y no menos importante “la gordi”, que sin imaginármelo, es para mí, una hermana.*

*En general gracias a todos los que formaron parte de esta gran experiencia en mi vida.*



## RESUMEN

La empresa de ETECSA, Holguín está sometida a cambios en su estrategia, lo que la ubica en un constante dinamismo. Esta situación obliga a cambios en su cultura organizacional y provoca el movimiento entre sus variables y los sistemas, procesos y estrategia que conforman la entidad. La situación que presenta la empresa, requiere diagnosticar su cultura para reconocer cuales son las variables dinamizadoras que necesitan ser alineadas con la nueva estrategia empresarial. Por tanto se define como problema científico: ¿Cómo lograr la dinamización de la Cultura Organizacional en la División Territorial de Holguín? Para esto se ajustó un procedimiento a partir de la adecuación de otros tres, que consta de tres etapas: la problematización; diagnóstico; el procesamiento y análisis de resultados. Como consecuencia a las encuestas aplicadas, existen variables que necesitan ser tratadas y a través de una comparación apareada se obtuvo que la variable de mayor tratamiento es la de valores. En esta variable se señala la unidad y la responsabilidad social, los cuales necesitan ser fortalecidas ante el periodo estratégico que se proyecta. Se propuso un plan de acción donde se crean grupos de trabajo y se hace mayor énfasis en la preparación de los trabajadores para lograr una mejor dinamización de esta variable y por tanto de los nuevos retos empresariales.



## ABSTRACT

The company of ETECSA, Holguín is subject to changes in its strategy, which places it in constant dynamism. This situation requires changes in its organizational culture and causes movement between its variables and the systems, processes and strategy that make up the entity. The situation presented by the company requires the diagnosis of its culture in order to recognize the dynamizing variables that need to be aligned with the new business strategy. Therefore it is defined as a scientific problem: How to achieve the dynamization of Organizational Culture in the Territorial Division of Holguín? For this, a procedure was adjusted based on the adaptation of three others, which consists of three stages: the problematization; diagnosis; the processing and analysis of results. As a consequence of the applied surveys, there are variables that need to be treated and through a paired comparison it was obtained that the variable with the greatest treatment is the variable of values. In this variable, unity and social responsibility are pointed out, which need to be strengthened before the strategic period that is projected. An action plan was proposed where work groups are created and greater emphasis is placed on the preparation of workers to achieve a better dynamization of this variable and therefore of new business challenges.



## Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	6
1.1 La Cultura Organizacional. Aproximaciones conceptuales y tendencias .....	6
1.2 Cultura organizacional en el sector empresarial cubano. Antecedentes de estudios de la cultura organizacional en ETECSA .....	16
1.3 Análisis crítico de los instrumentos que tributan al diagnóstico de la cultura organizacional .....	18
1.4 Procedimiento a utilizar para el diagnóstico de la cultura organizacional en la División Territorial Holguín .....	20
1.5 Conclusiones parciales .....	24
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL DE ETECSA HOLGUÍN.....	25
2.1 Caracterización de la Dirección Territorial de ETECSA Holguín .....	25
2.2 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional	30
Etapa I: Problematización .....	30
Etapa II: Diagnóstico .....	31
Etapa III: Procesamiento y análisis de resultados .....	35
2.3 Conclusiones parciales .....	39
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42
ANEXO.....	



## INTRODUCCIÓN

El mundo actual está enmarcado en un panorama complejo a tal punto que la expansión del capitalismo está alcanzando límites abrumadores y ampliando cada vez más la brecha entre los países más y menos desarrollados. Se considera que la situación del mundo actual no es la mejor, debido a los constantes cambios tecnológicos, sociales y económicos ocurridos, lo que provoca situaciones desfavorables para los países. Estos cambios se expresan en todo tipo de organizaciones y en cualquier esfera. Así lo muestran las telecomunicaciones, en el mundo de la información (Cordovés Marcías, 2018).

La nueva sociedad se caracteriza por el predominio de la gestión de la información. Un cambio de las relaciones laborales, culturales, sociales y un cambio en la forma de pensar de los individuos. Las telecomunicaciones son consideradas como un ente extremadamente dinámico, cuya velocidad de desarrollo es tan elevada que es difícil de predecir el tiempo de vida de las diferentes tecnologías y productos.

Frente al panorama sombrío que se desprende de estos problemas y retos, el desarrollo de la computación, las telecomunicaciones y la informática en general, unido al desarrollo vertiginoso de la Técnica de la Información Científica (TIC), da lugar a que la sociedad mundial, la ciencia y la tecnología contemporánea están sujetas a transformaciones, a pesar de los enormes progresos realizados (Simon & Minc, 2018; Cordovés Marcías, 2018).

Las empresas son un típico ejemplo de transformaciones y cambios por las situaciones que ocurren en el mundo. Los acontecimientos a los que son sometidas la obligan a destruir lo viejo para sustituirlo por lo nuevo y joven. La obsolescencia y el deterioro de muchas organizaciones ocurren porque evitan el cambio por temor a sus consecuencias (Chiavenato, 2009). Uno de los factores que se ve más afectado debido a las transformaciones en las empresa es la cultura organizacional, la cual está obligada a moverse para lograr la sostenibilidad en la entidad y así, el éxito empresarial (Mengunzzato & Renau, 1991; Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional se conforma por características que distinguen a una empresa de otra mediante el estilo de vida de la empresa, su comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos



que son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional es un tema muy polémico a nivel mundial. Muchos son los líderes que creen en la influencia que tiene la cultura en sus trabajadores. Toda empresa tiene su propia cultura que la diferencia de las otras y es considerada la parte fundamental que determina las funciones y acciones que realizan los miembros de la empresa (Alabart Pino, 2001; Robbins, 2009; Katz & Kahn, 2015). Es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que esta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008).

El activo más importante que tienen las empresas son las personas. El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XXI, en sus inicios era considerado como un recurso más que debía ser gestionado en las empresas. Esto ha ido evolucionando y al hablar de trabajadores que integran la organización, se habla de personas (nuevos modelos de personas), motivación, talento, conocimiento, creatividad y es considerado como el factor clave de la organización. Las personas aportan ventajas competitivas a la empresa, las cuales las permite diferenciarse de la competencia, (González Pelayo, 2013).

El trabajador no sólo debe conocer la cultura empresarial, de la que se va informando ya sea explícitamente y por medio de la observación, sino que también se tiene que adaptar a ella. Es una parte tan importante ya que mientras todo va evolucionando y la empresa crece, el personal cambia, los objetivos pueden cambiar o crecer, pero la cultura organizacional permanece por encima de todo (Llanos Encalada, 2016)

La cultura organizacional ha pasado de ser un tema secundario y poco importante, a ser considerado un elemento estratégico, debido a que es considerada como la columna vertebral de cualquier empresa, es la que marca el devenir de cualquier compañía. Por eso, las empresas no solo se preocupan por crear una cultura de empresa e implementarla, sino que hacen valoración de esta cultura, (ANEC, 2017).

La cultura es conocida no solo por la parte que cada individuo ve a simple vista, (Schein, 1998) sino que también por las variables *soft* o blandas (valores, creencias, actitudes, paradigmas) y las variables *hard* o duras, (estructuras, estrategias, sistema, y procesos) y la importancia que tiene la relación de ambas con el entorno para lograr el funcionamiento eficiente, eficaz y efectivo de las organizaciones. Estas variables son sometidas al movimiento debido a que las entidades se ven sumergidas en constante cambios (Alabart Pino & Portuondo Vélez, 2003).

La cultura organizacional llega hacer algo más que artefactos o simplemente variables *soft* y *hard*. Debido a las constantes interacciones y movimientos que ocurren entre las variables ***soft*** y ***hard*** y los sistemas, procesos y estructuras que conforman la entidad, provoca que la cultura organizacional sea dinamizada. La dinamización representa movimiento, que ocurre a causa de las transformaciones, donde el tiempo influye en la aceptación de los cambios que ocurren, (Vilariño Corella, 2012; Pérez Vallejo, 2016). Debido a esto, la entidad trasciende por un momento de dinámica, un momento de cambio y a partir de este, se establece una sostenibilidad en su cultura organizacional, permitiendo la dinamización y sostenibilidad de su cultura (Zelaya, 2018).

La dinamización es reflejada en el sector empresarial cubano principalmente en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA). Esta empresa es ejemplo de cambio y transformación debido a que se ha propuesto para los próximos años, del 2019 hasta el 2023, satisfacer la necesidad de sus clientes y de la sociedad mediante servicios de telecomunicaciones que tributan al incremento de la calidad y de la innovación, la cual la ubica en un momento dinámico. A pesar del momento crucial por el que trasciende esta tiene entre sus metas cumplir con los lineamientos 6, 24, 98, 104, 143, 145 y 146 dictados por el VII Congreso del (PCC, 2016-2021).

La empresa se encuentra inmersa como parte del cambio en un proyecto de transformación para el logro de su desarrollo organizacional. Para modificar la organización es necesario, entre otras acciones estratégicas, cambiar la mentalidad de las personas y prepararlas (Chiavenato, 2009). Además se necesita conocer su cultura organizacional y las variables que la conforman. Debido al momento de dinámica por el que transcurre la empresa y conociendo que la cultura es

fundamental para alcanzar esas nuevas metas se define como problema científico para esta investigación: ***¿Cómo lograr la dinamización de la Cultura Organizacional en la División Territorial de Holguín?***

Se precisa que el **objeto de investigación** es: La Cultura Organizacional

En correspondencia el **objetivo general** es: Elaborar un plan de mejora para la dinamización de la cultura organizacional en la División Territorial de Holguín (DTHO). Para cumplir el objetivo general, se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación derivado de la consulta y análisis de la literatura actualizada sobre las tendencias de la cultura organizacional y la necesidad de la dinamización.
2. Selección de un procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en la División Territorial de Holguín.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la construcción de un plan de mejora que permite detectar las variables dinamizadoras.

En consecuencia el **campo de acción** es la cultura organizacional en la DTHO.

Para dar solución al problema científico expuesto se formuló la **hipótesis** de investigación siguiente: El diagnóstico de la cultura organizacional en la DTHO, favorece la dinamización a partir de las variables seleccionadas.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos siguientes:

Métodos Teóricos:

1. Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.

Métodos Empíricos:

1. Observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información, tormentas de ideas
2. Entrevistas
3. Aplicación de encuestas a los trabajadores

4. Consulta o criterio de expertos para establecer el procesamiento de encuestas y para establecer el orden prioritario de las soluciones
5. Comparación apareada
6. Diagrama de Gantt

Para su presentación, esta investigación se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I, con el marco teórico práctico referencial que sustentó la investigación; el capítulo II, que expone el estado actual de la cultura organizacional, las variables dinamizadoras que la conforman y la alineación de estas con la nueva estrategia empresarial; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos, como complemento de la investigación realizada.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo enmarca desde el objeto hasta el campo de acción de esta investigación. Se analizan los principales conceptos y definiciones referido a la cultura organizacional. Se aborda acerca de la cultura organizacional en el mundo, Cuba y en la empresa de ETECSA. Se realiza un análisis de los procedimientos metodológicos necesarios para establecer el diagnóstico y se selecciona aquellos que beneficien más a esta investigación.

### 1.1 La Cultura Organizacional. Aproximaciones conceptuales y tendencias

Las empresas tienen definidas su estructura organizacional pero en ocasiones cuesta que esta se desarrolle y esto puede estar dado a causa de su cultura organizacional. La cultura organizacional interviene en la manera en que se realizan las actividades y permite fomentar el logro de los objetivos mientras que existen otras culturas que la inhiben, por esto es necesario que las organizaciones conozcan si esta la inhiben o facultan los resultados que se desean obtener (Zelaya, 2018).

La cultura organizacional genera un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en las organizaciones. Es importante mantener la cultura debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la entidad. La cultura organizacional describe la personalidad de una empresa; su forma de ser y actuar. Es un vínculo social que le da cohesión a una organización. La cultura es una forma en que la empresa interactúa como conjunto, tanto en su propio entorno como con el exterior, con diversos grupos de interés tales como proveedores, clientes, entre otros.

Una buena organización cuya base está fomentada por valores permite a cada uno de los colaboradores de una empresa identificarse con ellos y mantener conductas positivas además, incrementan su productividad y dan una buena imagen del lugar donde laboran. Por tanto la cultura es importante ya que tiene un impacto directo en los resultados de las empresas y desarrollarla es indispensable si se busca aprovechar al máximo el talento humano con el que se cuenta, ya que por su alta influencia en el comportamiento del personal, ésta puede ser utilizada como un



elemento estratégico en la visión de la entidad. Debido al valor que la cultura organizacional representa es necesario conocer su significado y las variables que la conforman.

### **Aproximaciones conceptuales y tendencias de la cultura organizacional**

El conocer la cultura organizacional permite ampliar la comprensión de la realidad de las organizaciones. La cultura permite determinar la forma como actúa una empresa, la relación y el movimiento que existe en la estrategia, estructuras y sistemas implementados en las organizaciones. Son muchos los autores que han tratado de describir el llamado fenómeno de la cultura organizacional, quienes de una forma u otra han contribuido en el esclarecimiento del concepto de la cultura organizacional.

(Schein, 1998) fue quien presentó por primera vez un concepto de cultura organizacional “La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles: artefactos, valores y supuestos básicos (Anexo 1). Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos”.

Los supuestos básicos admiten resolver los problemas de adaptación externa e integración interna de una organización, los cuales han funcionado bien como para ser considerados válidos y por lo tanto ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas, (Schein, 2010). Alineado a este planteamiento, se considera un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran en la organización.

(Robbins, 1998) definió que la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma. En cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario. Esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco



interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existen incentivos por el nivel de productividad del trabajo, entre otros. Se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

La cultura organizacional es un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización. Permite distinguirla unas de otras al margen de su misión y objetivos (Robbins, 2009). En correspondencia a este, la autora considera que la base fundamental que lleva a la entidad al éxito empresarial es a través de la cultura organizacional teniendo como soporte fundamental a los trabajadores. Para esto se debe lograr, que los empleados trabajen enfocados en alcanzar un mismo objetivo.

Alabart Pino & Portuondo Vélez (2003) definen 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, sistema, 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, eficacia y la efectividad de la organización. Según la autora, al hablar de interacción, se está hablando de la dinamización como resultado del movimiento entre sus estructuras, estrategias, sistema, procesos y de la organización con su entorno.

Romero Roaro (2009) la identifica por ser “una filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales”. Desde este punto de vista se puede observar que el comportamiento individual y grupal de los miembros de la organización persigue un fin común que se verá reflejado en la forma en que enfrentan los retos del día a día, y esta filosofía impactará en los grupos de interés de la organización, Velasco Cepeda (2015).

Hellriegel & Slocum (2009) mencionan que la cultura organizacional manifiesta los valores, creencias y actitudes que han aprendido y comparten sus miembros y según Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) la definen como la programación

colectiva de la mente, con patrones de pensamiento, sentimiento y actuación que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otro grupo. En este sentido los autores utilizan una analogía entre los programas mentales con el software de las computadoras, así como también consideran a la cultura como el entrenamiento o refinamiento de la mente, al igual que las reglas no escritas de la misma sociedad, Velasco Cepeda, R (2015).

Cameron y Quinn (2011) hacen una revisión de la literatura sobre cultura organizacional en la que coinciden con la mayoría de los académicos en la temática, dejando en claro que la cultura se refiere a los valores que se dan por acuerdo general como suposiciones, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros, reflejando también la ideología dominante de sus personas o individuos.

Chiavenato (2011) y Díaz Fernández (2013) manifiestan que es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes. A partir de esta definición se puede percibir la importancia que asumen los valores y hábitos dentro de la organización y el significado que tiene la relación de estos con los trabajadores.

Reyes Ramírez (2012), expresa que “La cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias; es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.”

Cristancho Dueñas (2014) la define como un conjunto de valores, principios, normas, procedimientos y conductas que comparten todos los integrantes de la plantilla de una organización por igual, sin importar su nivel de gestión del organigrama de su compañía. Alineado a este planteamiento la autora concuerda que no es un tema de



jerarquía, sino que estas variables están relacionadas con todos los integrantes de una organización sin importar el rango que estos tengan dentro de la entidad.

Jurado Mendoza (2015) la define como un concepto descriptivo para determinar cómo sus integrantes perciben dicha cultura a través de un sistema de significados, los cuales determinan la totalidad del comportamiento social de sus integrantes dentro de la empresa. Dichos significados pueden ser: identidad corporativa, pensamiento, lenguaje, costumbres, creencias, supersticiones, libertad y riesgo, norma y políticas.

García Romero (2016), plantea que es un sistema de significado compartido entre sus miembros el cual distingue a una organización de las demás, siendo un conjunto de características claves que la organización valora. Se puede definir coloquialmente como “el modo de hacer las cosas en su sitio”. En correspondencia a esta definición, la cultura es diferente para cada organización que según los cambios estructurales que esta deba realizar va a existir un dinamismo en esas características significativas para la entidad.

Romero Hoyos (2016), define como cultura organizacional al conjunto de actividades o valores que caracterizan a una compañía. Las normas, hábitos, creencias o un tipo de negocio específico y para Oliveras (2017), “conjunto de normas, valores y de formas de pensar que caracterizan el comportamiento, posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa, el estilo de dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar la corporación, así como la imagen de la empresa”.

Por su parte Buján Pérez (2018) la define como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior; y Romero (2018) expresa que es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que las personas de una organización imprimen a la empresa. Existe una cierta coincidencia entre ambos autores debido a que hacen referencia a variables semejantes pero no tratan, el movimiento que tienen estas dentro de la organización.

Estos investigadores definen que la cultura organizacional está conformada por variables pero no reflejan el movimiento e interacción a las que se someten estas, con los sistemas, estructuras y procesos. Debido a las transformaciones, las

empresas se concentran en un momento de dinámica, lo que obliga a que su cultura organizacional sea dinamizada. La dinamización es definida como la habilidad de la empresa para renovar competencias y alcanzar así la coherencia con un entorno cambiante, Sosa (2003).

Castro (2000) define la dinamización como el resultado de un proceso equivalente a la sumatoria del estado de la conciencia más el de las competencias y acciones en los individuos y los grupos que componen la organización. Vilariño (2013) define la dinamización como la activación del proceso de integración donde las acciones se transversalizan de forma sucesiva y continuada, con la rapidez necesaria y elevado nivel de participación, sin interrupción en lo que se ejecuta o el desempeño que se espera como resultado del compromiso adquirido y la actuación pertinente en los niveles de la organización manteniéndose coherente con su entorno.

La dinamización de la cultura organizacional es la relación y desarrollo entre cada proceso que conforma la organización y esta es provocada por cambios. Los cambios comienzan con la aparición de fuerzas externas, denominados como los motores externos y crean la necesidad de un cambio interno movilizándolo las fuerzas internas o motores internos que generan la necesidad del cambio estructural y comportamental, los cuales provienen de la tensión organizacional interna. Como consecuencia a los cambios, existe una dinamización en las variables que conforman la cultura organizacional por tanto es importante conocerlas.

### **Variables que conforman la cultura organizacional**

A partir de los conceptos anteriores, se ve reflejado como los autores mencionan diversas variables para la definición del concepto de cultura organizacional, siendo estas una variante fundamental que permiten esclarecer mejor dicho concepto. Para una mejor comprensión de lo que representa la cultura organizacional, es necesario conocer el significado de alguna de sus variables. A continuación se muestran ciertas definiciones:

- **Hábitos**

Las necesidades de cambio en las empresas están referidas a cambiar hábitos. Se necesita cambiar para mejorar o remediar la situación. Los hábitos son conductas, por tanto se pueden modificar. En ocasiones se pueden transformar aspectos, pero



si se realizan de forma arbitraria y sesgadamente se puede generar dificultades adicionales (Duhigg, 2015; Falconi, 2017). En toda organización, existen hábitos básicos que pueden iniciar un proceso que con el tiempo lo transforman todo. Cuando comienzan a cambiar, rehacen otros patrones, y con ello se construyen las culturas organizacionales (Córdova Hanna, 2017).

- **Clima Organizacional**

El clima organizacional es el ambiente que se respira de forma cotidiana en las organizaciones y se trata de algo dinámico y cambiante (Durán Mena, 2018). Para Giménez (2012), son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esto se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede con esta.

- **Liderazgo**

El concepto de liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles y cuántos elementos intervienen, siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten (Daft, 2006; Cabrera y Torres, 2011; Zuzama Covas, 2015).

Knnotz, Harol y Heinz, Weinhrich (2007) afirma que “el liderazgo se define como la influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (citado en Cardona y Buelvas, 2010, pag.144 y Zuzama Covas, 2015). Según Human & Partners (2013) el liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva a un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización.

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar



decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una misma meta. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permita que desarrollen su posición de forma eficiente (Pérez Porto y Gardey, 2012).

- **Creencias**

Una organización se puede definir como un conjunto de elementos, ya sean individuales o grupales, que se encuentran interconectadas unos con otros y los grupos a su vez entre sus miembros, configurando una unidad sincronizada diseñada con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos por ella bajo una cultura común (Benito Costa, 2013). La creencia de los fundadores es el embrión necesario y suficiente que favorece la formación de una cultura en la organización capaz de conseguir cualquier planeamiento o bien obtener cualquier objetivo previamente explicitado.

Las organizaciones funcionan con un sistema de creencias consensuadas por sus fundadores en sus inicios. Las creencias son estructuras del pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicar la realidad que nos circunda. Por tanto las creencias son las favorecedoras de los comportamientos y de las conductas que se ejecutan por considerarse favorables debido a la experiencia y conocimiento previos (Díaz Llorca, 2018; Fernández Paz, 2017).

- **Comunicación**

La comunicación es clave para el correcto desarrollo de una empresa y es el proceso a través del cual se transmite información. En una empresa es una de los puntos más importantes y críticos, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos, (Pascual Taveras. C, 2013 y Nicuesa. M, 2019). La comunicación juega un papel fundamental tanto de cara a los empleados y directivos como de cara al público o clientes en general. Por eso se habla de comunicación externa y la interna.

La comunicación externa es aquella que se establece entre la empresa y los sujetos relacionados con la misma como son: clientes, proveedores, competencia,



intermediarios, medios de comunicación y público en general. Este tipo de comunicación va dirigida a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos, así como proyectar una buena imagen de la compañía. La comunicación interna es la que se establece entre la empresa y el cliente interno (los trabajadores o entre los propios trabajadores). Surge para responder a las nuevas necesidades de las compañías tales como la motivación del equipo humano o la gestión del talento (Fariñas, 2016).

- **Valores Organizacionales**

Después de la misión y la visión, la declaración de los valores organizacionales es un paso de significación en la definición de la cultura como organización (Ferrari, 2018). Los valores son el elemento de la cultura organizacional, propios de cada empresa, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios. Específicamente son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta (Reina García, 2016).

Los valores organizacionales son el conjunto de principios por lo que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas. Conforman la orientación de una entidad y el soporte de la visión, misión, la estrategia y los objetivos específicos (Reina García, 2016). Estos son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y eficaz. Este permite planificar y desarrollar un plan de trabajo de forma tranquila y logra la unidad en el trabajo con el fin de perseguir los mismos objetivos y crea un equipo de trabajo exitoso (Jiménez, 2008).

Los valores son utilizados por los miembros de la entidad para evaluar situaciones que ocurren dentro de la empresa y a las personas que laboran en ella. Los valores pueden servir como mecanismo motivador de las acciones y de la conducta humana, creando un sentido de identidad del personal con la organización. Estos deben ser igualmente compartidos y aceptados por los niveles de la organización los cuales constituyen el motor de la empresa (Reyes Ramírez, 2011).

Existen algunos autores como Chiavenato (2009) que definen que la cultura organizacional se ve influenciada por ciertas variables las cuales la definió en tres



grupos: las variables del entorno, las variables socioculturales y las culturales. Las variables del entorno son aquellas que están integradas por el sistema económico, legal, político y de la tecnología. Las variables socioculturales son aquellas que recogen la religión, la educación y el idioma y por último, las variables culturales son las conformadas por los valores, las normas y las creencias (Anexo 2).

Alabart Pino (2003), en su concepto de cultura organizacional, reconoce las variables culturales (soft), las de los sistemas de gestión (hard), las del entorno, y las asociadas al resultado final (eficiencia, eficacia, efectividad), sin negar las premisas básicas necesarias para que la cultura emerja como fenómeno, o sea que exista un grupo, que éste tenga una historia y una visión compartida del mundo. Se reconoce que la cultura se forma a partir de las interacciones entre los miembros del grupo, el grupo, las variables hard y la organización, con su entorno.

A partir de estas definiciones se realiza un análisis de las variables destacadas por cada autor (Anexo 3) y para una mayor profundización se aplica el paquete estadístico SPSS (versión 20) con el método de análisis clúster jerárquico, de manera horizontal. Al dendograma (Anexo 4) se le realiza un corte por el nivel 10 ya que permite una mejor distribución de los clúster y se obtiene que el conjunto de conceptos analizados forman dos grupos.

Tabla 1.1: Análisis de variables

Grupos	Variables	% de frecuencia
1	Principios, conductas, procedimientos, misión, objetivos, suposiciones, experiencias, programación, patrones, artefactos, supuestos básicos, actitudes tradiciones, paradigmas, significados	31.43
2	Valores, empleados, creencias y hábitos	68.57

Se obtuvo como resultado que muchos son los autores que abordan los términos de valores, empleados, creencias y hábitos los cuales están reflejados en el segundo grupo. Por tanto la cultura organizacional está sumergida en estas variables y para obtener una mayor confirmación se utiliza el Statistic Program for Social Sciences



(SPSS) para Windows versión 20.0 y el UCINET 6 for Window-- Versión 6.186 obteniéndose la siguiente representación gráfica:

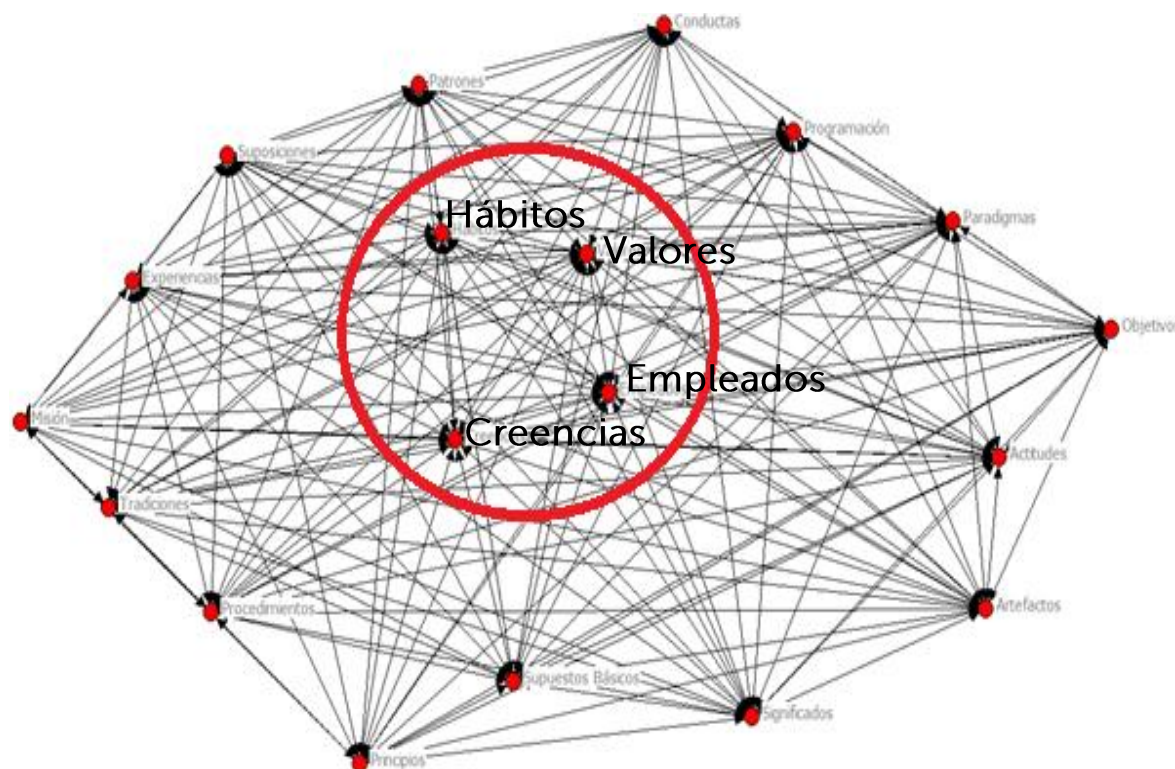


Figura 1.1: Análisis de las variables

De acuerdo con la figura anterior se pudo confirmar que las variables de mayor significación son los empleados, valores, creencias y hábitos, donde los empleados y valores representan un 48.57% del total, creencias y hábitos, un 20%; siendo las primeras dos variables las de mayor peso (Anexo 5). En correspondencia con los resultados obtenidos se concluye que el concepto de Alabart Pino posee una mejor definición debido a que recoge estas variables. Además hace énfasis en la interacción que tienen estas con los miembros del grupo y de estos con las estructuras, estrategias, sistema, procesos, y de la organización con su entorno, permitiendo la dinamización entre ellos.

## 1.2 Cultura organizacional en el sector empresarial cubano. Antecedentes de estudios de la cultura organizacional en ETECSA

Por el valor que la cultura asume en las organizaciones es importante conocer como esta se comporta a nivel general. La cultura organizacional cubana está sometida a

constantes cambios pero a la vez está unida a procesos de fortalecimiento de la construcción del socialismo. Las empresas y el empresario cubano se enfrentan a nuevos retos que demandan cambios sustanciales en su proyección, orientada a la eficiencia y eficacia inherentes a una óptima adaptación al entorno y a la obtención de la competitividad tan proclamada (Alabart Pino, 2003; Fernández Lorenzo, 2015).

En Cuba es necesario fomentar una cultura adaptativa, abierta, flexible cuyos valores organizacionales estén orientados hacia la calidad, la eficiencia, la innovación, el emprendimiento, la aceptación del riesgo, el cambio y sobre todo hacia la potenciación del papel de la empresa socialista, la preservación de la propiedad social y el enlace mancomunado de la economía nacional. Cuba necesita de esa cultura y cada organización debe fomentar su cultura en base a las nuevas condiciones nacionales e internacionales y a los retos que se enfrentan en busca del cambio en los valores y principios de funcionamiento de las empresas.

Debido a las transformaciones ocurridas, muchas son las empresas sometidas a cambios en su estructura, sistemas y procesos. Una de ellas es la empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA). Esta organización es un ejemplo de las constantes transformaciones estructurales a los que está obligada a realizar por la influencia de las situaciones nacionales e internacionales. Al hablar de los cambios, se hace énfasis en las variaciones que debe sufrir la cultura de dicha organización, provocando que esta entre en constante dinamismo lo cual es factible si se aprovecha los beneficios de dichos acontecimientos.

Son insuficientes las investigaciones que se han realizado acerca de la cultura organizacional en ETECSA. Es de suma importancia diagnosticar sistemáticamente la cultura que poseen dicha entidad, ya que a través del diagnóstico es posible mantener y alcanzar resultados positivos que son factibles y de suma importancia para la propia entidad y para el país, lo que conlleva a fomentar y fortalecer la excelencia de dicha organización. Es necesario conocer algunos estudios realizados en ETECSA referido al diagnóstico de su cultura organizacional para utilizarlo como base en esta investigación.

### **Antecedentes de estudios de la cultura organizacional en ETECSA**

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) está sumergida a





variaciones en su cultura lo cual conlleva a que exista un proceso de adaptación a nivel empresarial. Estas variaciones toleran a que la organización se vea obligada a sustituir ciertos hábitos y valores por unos más factibles, lo que implica la transformación, alteración, interrupción y ruptura de costumbres que eran propias de la entidad por otras que le permitan obtener el cumplimiento de sus objetivos y de la visión propia de la organización.

Es necesario que la cultura de la empresa transcurra primero por un proceso de descongelamiento que es donde la organización vive un momento de dinámica. Luego se prosigue hacer el cambio, que es donde se aplican diversos elementos para modelar lo nuevo que se quiere lograr y por último se vuelve a congelar, es cuando se establece una sostenibilidad en la cultura (Anexo 6). Estos tres pasos por lo que trasciende la cultura son el diagnóstico-implementación-ejecución, los cuales permiten mantener la dinamización y sostenibilidad de la cultura (Zelaya, 2018).

Un estudio realizado por el líder de la entidad permitió diagnosticar por primera vez dicha cultura donde se demostró que las variables de mayor significado fueron el clima, liderazgo, comunicación y valores organizacionales. Luego de realizado entrevistas al director, así como a varios miembros de la entidad y mediante observaciones directas, es necesaria la aplicación de un diagnóstico para conocer cuáles son las variables dinamizadoras que permiten alcanzar la nueva estrategia de la empresa. Es necesario realizar un análisis de algunos procedimientos y seleccionar el más acorde a esta investigación. .

### **1.3 Análisis crítico de los instrumentos que tributan al diagnóstico de la cultura organizacional**

Luego de conocer las variables de mayor influencia en la empresa, es necesario utilizar un instrumento que permita diagnosticar su comportamiento en la entidad. Para eso se realiza un análisis basado en las investigaciones realizadas por Alabart Pino (2003) y Reyes Ramírez (2012), donde a través de doce procedimientos metodológicos (Anexo 7) se analizan sus ventajas y limitaciones.

A partir de estos modelos, se midieron ciertos indicadores para una mayor comprensión de los mismo (Anexo 8). Se emplea el paquete estadístico “Statistic Program for Social Sciences” SPSS versión 20 con el análisis Clúster jerárquico, el



método de unión de Ward, la distancia euclidiana al cuadrado y la medida binaria con el objetivo de obtener el dendograma (Anexo 9) el cual permite tener una mejor visión de los modelos que poseen mayor similitud entre ellos. Se realiza el corte en el nivel 10 debido a una mejor visión de los clústers, donde se obtuvo como resultado la formación de dos grupos según los autores que lo diseñaron, los datos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 1.2: Conformación de grupos según los indicadores evaluados

Grupos	Procedimientos
I	Alabart Pino, Reyes Ramírez, Cruz Cordero, Edgar Schein, Maurice Thevenet
II	Boyer y Equibey, Pérez Narbona, Robbins; Calori, Livian y Sar; Cardona, Lorsch, García S y Shimón D

El primer grupo está conformado por cinco autores lo que representa el 62.09% del total de indicadores evaluados en cada procedimiento; y el segundo, el 37.91%; por tanto se puede concluir que el primer grupo contiene los procedimientos de mayor significación. A partir del gráfico siguiente se puede evaluar cuál o cuáles son los procedimientos que poseen mayor utilidad para la aplicación del diagnóstico previsto.

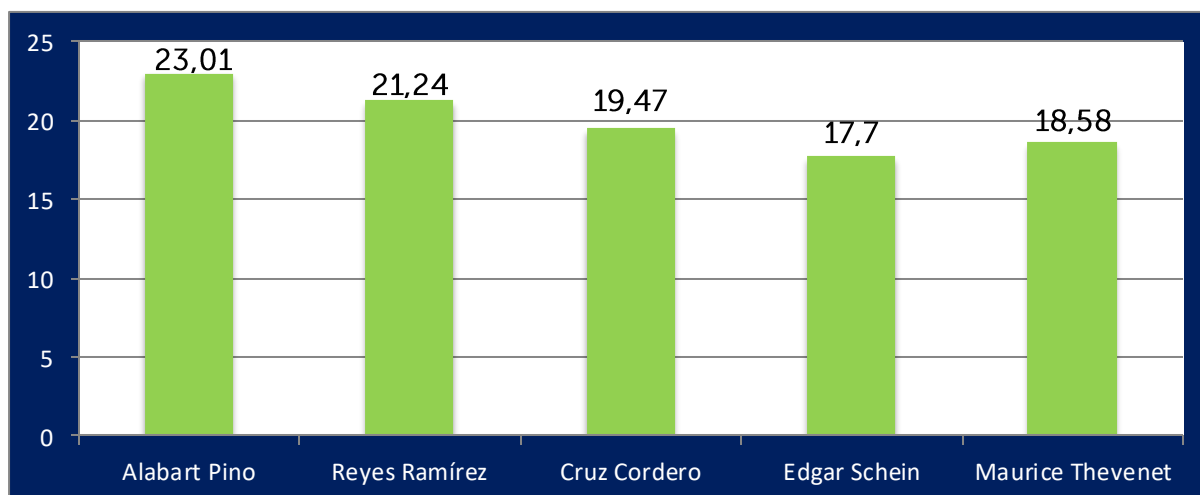


Figura 1.2: Análisis de los procedimientos seleccionados

A modo de desenlace se puede concluir que los procedimientos de mayor puntuación son los de Alabart Pino y de Reyes Ramírez, por tanto es necesario



efectuar un análisis para determinar qué procedimiento contribuye más a esta investigación. Según el procedimiento metodológico aplicado por Alabart Pino lo define como un procedimiento útil para Cuba y el resto de América Latina, lo cual es una brecha debido a que las culturas empresariales de Cuba son consideradas diferentes al resto del mundo; en cambio Reyes Ramírez solo concentra su procedimiento en ETECSA en la provincia de Holguín.

El procedimiento utilizado por Reyes Ramírez (2012) posee características de integralidad y profundidad, se basa en criterios mucho más amplios y abarcadores, que contiene conceptos tan amplios como son: la coherencia, la organicidad, la adaptabilidad, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la organización. En cambio, el otro procedimiento además de su integralidad, permite determinar el grado de congruencia que existe entre las variables soft, hard y el entorno, definiendo sobre qué indicadores trabajar para lograr la compatibilidad, organicidad y funcionamiento armónico del sistema en su totalidad. Este último no trabaja directamente con los indicadores, los riesgos, la ideología y reglas no escritas.

El procedimiento utilizado por Reyes Ramírez (2012) es una réplica del modelo de investigación-acción, pero lo modifica de forma factible a la investigación que él realizó. Sin embargo, Alabart Pino (2003) diseñó su propio procedimiento, el cual consta de ocho pasos, donde se recogen los elementos fundamentales a evaluar en una organización, siendo un análisis más profundo y detallado. El procedimiento de Reyes Ramírez se desarrolla en solo cuatro pasos donde se evalúa lo imprescindible de la cultura organizacional lo cual lo hace práctico a la hora de su aplicación. De manera concluyente se seleccionan ambos procedimientos metodológicos como guía para esta investigación, realizando adecuaciones necesarias para esta investigación.

#### **1.4 Procedimiento a utilizar para el diagnóstico de la cultura organizacional en la División Territorial Holguín**

Los procedimientos de Alabart Pino (2003) y Reyes Ramírez (2012) permite la identificación y evaluación de las variables que conforman a las organizaciones. El procedimiento utilizado por Reyes Ramírez (2012) es una adaptación del



procedimiento de investigación-acción aplicado por los profesores del Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETED). El término de investigación-acción fue propuesto por primera vez en 1946 por el psicólogo social Kurt Lewin.

El proceso de investigación – acción constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los cinco momentos fundamentales: de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización. Es un proceso de investigación y transformación que ha supuesto un proceso de cambio, implicación y compromiso de los propios involucrados.

En base a lo antes expuesto y a los procedimientos utilizados por Alabart Pino (2003) y Reyes Ramírez (2012) se define que el procedimiento a aplicar en esta investigación está conformado por tres etapas. La primera etapa es la problematización, formado por un paso, dedicado a la situación problemática de la empresa. La segunda etapa es el diagnóstico, el cual consta de tres pasos: selección de la muestra, aplicación del diagnóstico y los resultados y la etapa tres, que consiste en el procesamiento y resultado del plan de mejora, consta por dos pasos: propuesta de soluciones y el plan de mejora. A continuación se caracteriza cada una de estas etapas.

Etapa I: Con la aplicación de técnicas se realiza un análisis de la situación de la empresa y se destacan la situación problemática por la cual trasciende la entidad, destacándose las causas que provocan dicha situación y se logra definir el problema de la organización.

Etapa II: Esta etapa consta de tres pasos, el primer paso es definir la muestra a la que se le va a aplicar el diagnóstico, el segundo paso es la aplicación del diagnóstico para conocer las variables de la cultura organizacional que existen en la entidad y el tercer paso es definir cuáles de las variables obtenidas en dicho diagnóstico permiten que la cultura organizacional se alinea con la estrategia de la empresa.

Para la aplicación del diagnóstico es necesario el cálculo de una muestra simple y una muestra estratificada, para eso se procede a utilizar las fórmulas siguientes:

$$n = \frac{NZ^2 * p * q}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q} \quad (1) \quad \text{Muestreo aleatorio simple}$$

$$n_2 = \frac{n}{N} * n_m \quad (2) \quad \text{Muestreo estratificado}$$

donde:

n: tamaño de la muestra

n<sub>m</sub>: se corresponde a los valores por categoría

N: tamaño total de la población

Z: confiabilidad del 95%

p: probabilidad de fallo (0.5)

q: probabilidad de ocurrencia (0.5)

e: error de aceptación (0.05)

Tabla 1.3: Valores de Z

Valores de Z más utilizados				
NC	90%	95%	99%	99.99%
Z	1.645	1.96	2.576	3.291

Tabla 1.4: Valores por estrato

Categoría	Cantidad de trabajadores	Valor del estrato	Resultado
Dirigentes			
Técnicos			

Servicios Operario			
Total de trabajadores			

Etapa III: Esta etapa está integrada por dos pasos, el primero lo conforman las posibles soluciones para disminuir las dificultades detectadas y un segundo paso donde se procede a construir un plan de mejora que permita alinear las variables dinamizadoras con la estrategia de la empresa. Para una mejor comprensión del procedimiento, a continuación se muestra la figura 1.3 que recoge las tres etapas y los pasos que conforma a cada etapa:



Figura 1.3: Procedimiento para el desarrollo de esta investigación

A partir de la adaptación realizada a los procedimientos y definido todas las etapas es preciso realizar la aplicación del mismo, partiendo de la conformación de las conclusiones de este capítulo y posteriormente una breve caracterización en la empresa objeto de estudio.

## 1.5 Conclusiones parciales

Al finalizar este capítulo se arriban a las siguientes conclusiones parciales:

1. Se decide seleccionar el concepto de cultura organizacional definido por Alabart Pino (2003) como guía para esta investigación.
2. A causa de los cambios a los que está sometida la empresa de ETECSA y debido a la nueva estrategia que se ha propuesto para los años del 2019-2023, es necesario diagnosticar su cultura organizacional.
3. Se adecuan los procedimientos de Alabart Pino (2003), Reyes Ramírez (2012) y el del CETED como guía en esta investigación.
4. El procedimiento seleccionado se adaptó en tres etapas: la problematización, que está conformada por la situación problemática, la segunda etapa: el diagnóstico, que lo integran tres pasos: selección de la muestra, aplicación del diagnóstico y los resultados, y la última etapa, referida al procesamiento y análisis de resultados, donde se desarrolla la propuesta de soluciones y un plan de mejora.

## CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL DE ETECSA HOLGUÍN

En el presente capítulo se realiza una breve caracterización de la empresa objeto de estudio. Se aplica el procedimiento seleccionado en el capítulo anterior, desarrollándose por tres etapas. A través de este procedimiento se logra obtener las variables dinamizadoras y se conforma un plan para lograr mejor, su dinamización.

### 2.1 Caracterización de la Dirección Territorial de ETECSA Holguín

El estado de la telefonía cubana era hasta principios de la década del 90 desfavorable pues existían problemas organizativos y de financiamiento que ocasionaban un serio perjuicio a la comunicación. Debido a esta situación se decide la formación de una empresa que integrara todas las actividades de telecomunicaciones, con los últimos adelantos de la ciencia y la técnica, que frenara el deterioro e impulsara este sector. Se logra crear la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) a partir de la desintegración de varias organizaciones, agrupadas en la empresa integral (Correos, Radio Cuba y Telefónica), la cual se considera una de las empresas más fuertes en el mercado cubano.

En 1993 se autoriza la constitución de ETECSA y en enero de 1994, el Ministro de Comunicaciones informa la decisión de constituir una empresa nacional de telecomunicaciones en base a la asociación con capital extranjero. En junio de ese mismo año se firma el Acuerdo Maestro entre la parte cubana y el Grupo Domos de México, junto con su Convenio de Asociación y Estatutos. El 17 de Agosto de 1994, el Consejo de Ministros de la República emitió el Decreto No. 190 otorgando a ETECSA, la Concesión Administrativa para la prestación y comercialización de servicios públicos de telecomunicaciones.

La asociación con México dura algunos meses, pasando posteriormente a realizarse la asociación con Telecom Italia, un importante grupo de prestigio en el mercado



mundial de las telecomunicaciones, tomando como referencia el año 1995 en el cual fue creada ETECSA. La empresa ha obtenido logros relevantes como:

- La detención del deterioro de la red nacional de telecomunicaciones lo que se demuestra a través de la mejora de los indicadores fundamentales de la calidad del servicio
- Un notable desarrollo de la red nacional de telecomunicaciones, avalado esto por el nivel de digitalización alcanzada
- Instalación y ampliación posterior de la red pública de transmisión de datos;
- Instalación de la red nacional de microondas digitales
- Instalación de la red de sincronización de datos utilizando un medio de transmisión óptica (SDH) en la capital de país
- Extensión de telefonía rural a las zonas de difícil acceso
- Ampliación de los circuitos internacionales.

En correspondencia con las facultades de la Junta General de Accionistas, máximo órgano de ETECSA, fue aprobada la estructura organizativa, y sobre la base de ella, la Dirección Territorial de Holguín la cual es una unidad organizativa del tercer nivel, subordinada al nivel central de la empresa, sin personalidad jurídica propia y luego se convirtió en una sola entidad nombrada División Territorial de Holguín (Anexo 10). El edificio central radica en la calle Martí # 122 e/ Mártires y Máximo Gómez, en la ciudad de Holguín.

La empresa tiene definida para los años del 2019 hasta el 2023 la siguiente visión: Somos una empresa en constante crecimiento e innovación y orientada a satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Brindamos servicios de telecomunicaciones y logramos que nuestra sociedad esté más y mejor conectada, sustentada en la profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia y cultura de servicio que la caracteriza. Tiene como misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de la sociedad en general, ofreciendo servicios de telecomunicaciones que tributan al incremento de la calidad de vida de los cubanos, con una alta responsabilidad social en función de la informatización y el desarrollo del país.



## **Caracterización de la fuerza de trabajo en la DTTHO**

Lo integra una plantilla de 632 trabajadores, atendiendo a la categoría ocupacional 21 son dirigentes, 176 están representados por técnicos, 251 de servicios y 184 operarios, el 40.51% está representado por hombres y el 59.49% por mujeres. El nivel de escolaridad se comporta de la forma siguiente: poseen nivel superior 169, nivel medio superior 175, técnico medio 135, nivel medio 123, con sexto grado siete trabajadores y no poseen títulos 23 trabajadores (Anexo 11).

La empresa ha definido para los años 2019-2023 las siguientes áreas de resultados claves (ARC):

ARC 1. Aseguramiento al Plan de la Economía

ARC 2. Gestión Empresarial

ARC 3. Fortalecimiento del Sistema de Telecomunicaciones

ARC 4. Desarrollo, innovación y calidad de los servicios

### **Objetivos Estratégicos 2019-2023**

Objetivo Estratégico 1: Maximizar la utilidad de la empresa para mantener el crecimiento y el aporte a la economía del país.

Objetivo Estratégico 2: Consolidar la gestión empresarial incorporando tecnologías y sistemas de gestión que permitan mejorar la experiencia de nuestros trabajadores y clientes.

Objetivo Estratégico 3: Fortalecer el sistema de telecomunicaciones garantizando su modernización, fiabilidad y seguridad.

Objetivo Estratégico 4: Lograr niveles de desarrollo de los servicios acordes con los índices de nuestra región, priorizando la generación de ingresos, la excelencia de los servicios y las metas de impacto social.

### **Valores que unen a los trabajadores de ETECSA**

La empresa tiene definida el principio irrenunciable al que responde todo el actuar de la entidad. Es la piedra angular que sostiene el resto de los valores. Constituye el

principal atributo que debe caracterizar a nuestros trabajadores. Defender la patria, preservar y ser fieles en todo momento a los principios éticos y humanistas que entrañan la Revolución y el Socialismo, tales como la honradez, la honestidad, la sencillez, la modestia, el compañerismo, el respeto por los demás, la solidaridad, será la máxima que guíe el comportamiento en cada misión o tarea que se realice dentro o fuera del país.

#### 1. Compromiso con la Revolución y la Defensa de la Patria

Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad en cualquier lugar en que se encuentren, enfrentarse a toda manifestación de indisciplina, fraude, ilegalidad o corrupción y colocando la lealtad de los principios revolucionarios y a la empresa, por encima de cualquier interés personal. Significa ser fiel al concepto de Revolución enunciado por nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz.

#### 2. Responsabilidad social

Actuar con respeto a los derechos de los clientes, realizar bien el trabajo en función de lo pactado, y cumplir eficiente y eficazmente las obligaciones de cada trabajador para el desarrollo económico y social y para la informatización de la sociedad cubana.

#### 3. Cultura de Servicio

Cada trabajador en su actuar, y a partir de sus conocimientos y habilidades, debe brindar un servicio con calidad y que complazca a quien lo recibe, lo que pueden manifestarse en acciones como sonreír, agradecer, atención rápida, escuchar, mantener una actitud positiva y resolver problemas; brindar toda la información necesaria y orientar adecuadamente.

#### 4. Profesionalidad

Cada trabajador en su puesto debe cumplir con las actividades que le han sido asignadas, asumiendo con responsabilidad y seriedad sus funciones, siendo exigente consigo mismo y demostrando su capacidad para el puesto que

desempeña, sin escatimar sacrificios. Poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad, la falta de calidad o de rigor profesional. Trabajar sin improvisaciones, con planificación y organización en el trabajo. Tener como premisa la superación continua, pues solo la permanente actualización de los conocimientos permite alcanzar mayores logros en un sector cuya dinámica no permite dejar de aprender cada día.

#### 5. Integridad moral

Es rechazar el soborno, no aceptar la mentira ni ocultar lo mal hecho, no permitir la indolencia ni el maltrato a los demás. Está asociado con la modestia, el desinterés, la transparencia, la humildad y moderación en el actuar. Significa también utilizar los recursos e instalaciones asociadas al trabajo que se realiza, sólo para cumplir las tareas y objetivos por lo que se debe responder. Es crear un ambiente de confianza en el actuar, con claridad en las informaciones que se transmiten, evitando rumores, tergiversaciones e imprecisiones en los planteamientos, que creen confusiones o conflictos no deseados en los colectivos de trabajo.

#### 6. Sentido de Pertenencia

Sentirse parte del colectivo de trabajo y de la empresa, estando plenamente identificados con su razón de ser, sus valores y sus metas. Ser conscientes de que los logros de la empresa dependen de lo que cada uno de los trabajadores sean capaces de hacer en el lugar que les corresponde, convencidos de la importancia social del trabajo y del compromiso con el desarrollo del país. La identidad como trabajadores es vital para aglutinar fuerzas. El deseo de triunfar en cada proyecto, en cada labor, alertarnos siempre en el espíritu de colaboración y sintiéndose parte de un todo.

#### 7. Unidad

Trabajar con la armonía necesaria para alcanzar las metas propuestas, conformando colectivos de trabajos integrados, comprometidos y motivados. Es mantener un clima agradable, optimista, de colaboración y trabajo en equipo, que favorezca el

desarrollo conjunto de todas las áreas de la empresa. Desarrollar una dinámica de trabajo donde exista el compañerismo, la camaradería, el entusiasmo y el respeto mutuo, no dejando espacio a la apatía, el pesimismo, la indolencia y la hipercrítica.

## 8. Solidaridad

Mantener como divisa la cooperación entre los trabajadores para lograr los objetivos empresariales. Es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común, como única alternativa válida capaz de contrarrestar los hábitos y costumbres de la competitividad que conducen al egoísmo e individualismo exacerbados, contrarios a los principios de la Revolución. Es la actitud definida y clara de procurar el bien de todos. La solidaridad es una de las principales características del pueblo cubano y una premisa del proyecto social revolucionario. Se muestra también en el actuar desinteresado, dando el apoyo a quienes más lo necesitan, garantizando que todos avancen a la par del colectivo. Es el espíritu de fraternidad y cooperación entre las áreas de la empresa en aras de alcanzar las metas comunes. A partir de realizada la caracterización de la entidad se prosigue a aplicar el procedimiento seleccionado.

## **2.2 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional**

El procedimiento a aplicar consta de tres etapas: la problematización, diagnóstico, procesamiento y análisis de resultados; dichas etapas están conformadas por pasos que permiten su desarrollo. A continuación se ejecutan las etapas:

### **Etapas I: Problematización**

#### ***Paso 1: Situación problemática***

La empresa se encuentra inmersa como parte del cambio en un proyecto de transformación en los sistemas de gestión, humanos y culturales para el logro del desarrollo organizacional. Los cambios obligan a la entidad a dejar atrás ciertas costumbres para crear un momento de dinámica para así poder alcanzar los nuevos objetivos propuestos. La empresa se ha planteado para los próximos años nuevos cambios en la estrategia. Esto conlleva a la necesidad de conocer la cultura



organizacional que posee y las variables que la conforman para que la dinamización de dichas variables permita la alineación de estas con las nuevas proyecciones estratégicas.

Debido al momento de dinámica por el que transcurre la empresa y conociendo, como esta obliga a que se dinamice su cultura organizacional para obtener la sostenibilidad y el éxito empresarial, es necesario conocer cómo alcanzar, a través de su cultura organizacional, las nuevas estrategias. Como consecuencia de la situación de la entidad, se define como problema científico: **¿Cómo lograr la dinamización de la Cultura Organizacional en la División Territorial de Holguín?**

## Etapa II: Diagnóstico

### Paso 1: Selección de la muestra

Para la realización del diagnóstico se aplicó dos tipos de muestra, una intencionada donde participaron los miembros del Consejo de Dirección ampliado y del staff y otra teniendo en cuenta la composición de la fuerza laboral por categoría ocupacional. Para esta última fue necesario aplicar un muestreo aleatorio simple para conocer del total de trabajadores la cantidad a la que era necesario aplicar las encuestas. A partir de esto se aplica un muestreo estratificado para conocer por categoría ocupacional la cantidad que debe ser encuestada. A continuación se muestran los pasos y resultados obtenidos:

Muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{NZ^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q} = \frac{632 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(362 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{606.9728}{2.5379} = 239.16 \approx 240$$

Muestreo estratificado:  $n_2 = \frac{n}{N} * n_m$

Fracción del estrato:  $\frac{n}{N} = \frac{240}{632} = 0.37974 \approx 0.3797$

Tabla 2.1: Muestreo estratificado

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad de trabajadores según su categoría (nm)</b>	<b>Valor del estrato</b>	<b>Resultado de la multiplicación</b>
Dirigentes	21	0.3797	8
Técnicos	176	0.3797	67
Servicio	251	0.3797	95
Operario	184	0.3797	70
Total a encuestar			240

Según el resultado obtenido anteriormente se puede definir que para el muestreo estratégico es necesario aplicarle la encuesta a 240 trabajadores, de los cuales ocho son dirigentes, 67 técnicos, 95 de servicio y 70 operarios.

### ***Paso 2: Aplicación del Diagnóstico***

En la entidad se aplicó una encuesta a 240 trabajadores con el objetivo de conocer los elementos que posee la cultura organizacional en la DTHO. La encuesta evalúa tres indicadores fundamentales para la entidad: indicadores de sistemas culturales, donde se miden algunas de las variables que existen en la entidad principalmente hábitos, valores y creencias; los indicadores de sistemas humanos, referido a los trabajadores y los indicadores de sistema de gestión, que este mide lo principal de la gestión empresarial. En esta encuesta se decidió dar valores de uno a cinco de manera ascendente, donde el valor de uno es el menos importante y el cinco es el más importante (Anexo 12).

Se aplicaron dos encuestas dirigidas a la dirección, la primera se realiza con el objetivo de valorar las capacidades individuales y consiste en el llenado de un grupo de aspectos personales, relacionadas con ciertas habilidades cotidianas que son realizadas por los dirigentes. La encuesta posee una escala descendiente de seis hasta uno, donde la puntuación de “6” significa que la frase describe semejanza según la personalidad y la “1” quiere decir que no se corresponde con sus características (Anexo 13).

Para la medición de variables que tributan al cambio y así, a la dinámica en la entidad, se aplica una segunda encuesta la cual consiste en seleccionar los factores y variables que constituyen los resortes movilizados o que tributan al desarrollo de las capacidades internas definiendo la influencia de cada uno con el desempeño de la entidad marcando desde 1 (mínimo de influencia) hasta 10 (máximo de influencia). Se propone una evaluación, distribuyendo un valor desde 0,1 (menor peso) hasta 1,0 (mayor peso) como especificación del peso que le atribuye a la contribución de cada uno de las variables o factores seleccionados (Anexo 14).

### **Paso 3: Resultados**

Luego de aplicadas las encuestas, se convocó a la formación de un equipo de especialistas integrados por: el director de la empresa, el equipo de control interno conformado por tres especialistas y los jefes de las cinco áreas principales que conforma la empresa, con el objetivo de evaluar los resultados obtenidos. Se realizó un análisis profundo y se debatieron las posibles causas que conllevaron a dichos resultados. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

En la primera encuesta se decide que para una mejor crítica de los indicadores analizados, se empleó la representación gráfica, donde los indicadores de los sistemas culturales, tuvieron menor importancia en las preguntas cinco, seis y diez (Anexo 15), referidas a los hábitos, historia y la preocupación de los miembros. Las variables de creencias obtuvo más del 82,92% de puntuación más alta por tanto se considera uno de los más importantes que posee la cultura organizacional para los trabajadores, mientras que la variable de valores no obtuvo la mayor puntuación, según sus trabajadores se encuentra en un punto de poca significación, lo cual es desfavorable para alcanzar la nueva estrategia.

Debido al resultado obtenido, es necesario evaluar los valores organizacionales que se deben compartir por todos los trabajadores en la entidad. Se aplicó una encuesta para conocer cuáles son los valores compartidos que existen en la empresa (Anexo 16) y a través de una representación gráfica (Anexo 17) se obtuvo que los valores referidos a la responsabilidad social y la unidad, son los menos compartidos en la organización. Existen problemas con respecto a la responsabilidad social debido a



que la preparación de los trabajadores se enmarca únicamente para obtener un resultado para la empresa. La preparación de cada trabajador debe girar alrededor de la sociedad, las empresas, el entorno y del propio trabajador (Anexo 18).

La unidad es un tema que necesita fortalecerse debido a que existen trabajadores que no tienen como meta alcanzar el objetivo de la empresa, sino que se conforman en solo cumplir su función sin importar que otros lo hayan logrado. Esto representa una dificultad para la empresa ya que le impide alcanzar su estrategia organizacional. En la evaluación de los indicadores del sistema humano los trabajadores dieron como resultado que todos se encuentran por encima de la media, es decir, dieron valores de tres, cuatro y cinco, lo cual refleja que el grado de importancia de cada uno de los puntos evaluados son considerados en su mayoría importantes (Anexo 19).

Para conocer cuál ha presentado en ciertos momentos mayor dificultad se determinó el índice de calidad donde la de menor por ciento fue la referida con la actitud de los trabajadores con un 41.25% (Anexo 20). Esto se debe a que los trabajadores no se encuentran totalmente concentrados en su trabajo, tienen otras preocupaciones que los hace desconcentrarse o pueden estar desmotivados. Los indicadores de los sistemas de gestión mantuvieron una estabilidad en su puntuación debido a que fueron evaluados entre los valores de tres, cuatro y cinco (Anexo 21), por tanto se decide evaluar, a través del índice de calidad, cuál de los puntos evaluados presentó en cierto momento deficiencia.

Luego de realizado la evaluación del índice de calidad se obtuvo que el menor valor fue el referido a las insuficientes tomas de decisiones con la opinión de expertos, con un 45% (Anexo 22). Esto es a causa de que muchas de las decisiones que se toman en la empresa no son consultadas por otros miembros y no se tiene en cuenta la opinión del personal. Esto puede provocar la desmotivación y atenta contra el incremento del compromiso por parte de los trabajadores.

Se realizaron dos encuestas dirigidas a la dirección, donde en la primera predomina las puntuaciones más alta siendo esto favorable (Anexo 23), ya que según los encuestados, consideran que se encuentran identificados con las características de



independencia, iniciativa y disciplina que necesita un/a emprendedor/a de éxito. En la segunda encuesta, los trabajadores consideran que las variables que permiten la dinámica y tributan al cambio son las variables de compromiso, liderazgo y los equipos de trabajo (Anexo 24).

Debido a que el liderazgo es considerada una de las variables dinamizadores y por la importancia que esta representa, es necesario conocer el estilo de liderazgo del director de la empresa y para eso se aplicó una encuesta (Anexo 25) donde se obtuvo que el director es considerado un líder y a través de conversaciones directas con los trabajadores estos lo describen como un director preocupado por sus trabajadores y hacen énfasis en que los jefes y especialistas a cargo de otras áreas deben seguir su ejemplo.

### **Etapa III: Procesamiento y análisis de resultados**

#### ***Paso 1: Propuestas de soluciones***

En la etapa anterior los trabajadores determinaron en su mayoría, que existen ciertas variables que impiden alcanzar con mayor rapidez la nueva estrategia de la empresa. Es necesario realizar una propuesta de soluciones que permitan mejorar el funcionamiento de dichas variables. Se destacaron con mayores dificultad las variables de hábitos, historia, preocupación de los miembros, los valores y dentro de este, las relacionadas con responsabilidad social y la unidad. Se acentuaron además, la actitud de los trabajadores e insuficientes toma de decisiones con la participación de expertos.

Para la mejora de estas variables es necesario perfeccionar a los trabajadores en cuanto a la atención a los clientes, capacitar a los trabajadores para mejorar la conformación de informes. Se debe dar a conocer a los trabajadores los posibles errores que se han cometido para impedir que estos se repitan y destacar los éxitos que ha tenido la empresa y reconocer que los trabajadores fueron parte importante para que esos logros se alcanzaran.

Es necesario que el líder de toda área se sienta en la obligación de crear un vínculo de confianza entre el trabajador y el líder, con el objetivo de que los trabajadores puedan acercarse a él cuando tengan algún problema y que este, realice lo que esté



a su alcance para darle solución. A partir de esto el trabajador se siente más seguro, permite disminuir problemas que los atormentan y se logra una mayor concentración, y mejora la actitud y el rendimiento en su trabajo.

Uno de los problemas detectados, fue referido a la responsabilidad social, donde la empresa debe sentirse en la obligación de preparar a cada trabajador no solo para cumplir su función en la organización sino para prepararlo con el objetivo de que se relacione con otras empresas y la sociedad; y crear en cada trabajador, nuevas habilidades y actitudes que permitan su crecimiento como profesional. Otro de los problemas identificados fue en la unidad, para esto cada dirigente tiene que lograr que sus trabajadores no consideren como su principal objetivo la realización únicamente de su función, sino que su objetivo fundamental sea alcanzar la nueva estrategia trazada por la empresa y que este solo se logra a través de la unidad.

Debido a la nueva estrategia organizacional y la dinamización que esta significa, son muchas las decisiones que deben ser tomadas y unos de los problemas existentes es que no se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores, estas decisiones pueden afectar a los miembros y es necesario que sean consultadas o que la dirección explique las causas por las cuales es necesario aplicar ciertas medidas.

**Paso 2: Diseño de plan de mejora**

A partir de las anteriores soluciones potenciales propuestas, se realizó una comparación apareada para llegar al consenso de cuál serían las soluciones que requieren de una rápida aplicación, la cual se desarrolló con nueve puntos distribuidos por los miembros del equipo de investigación.

Tabla 2.2: Comparación apareada

	1	2	3	4	5	6	7	Total
1		7	5	3	2	2	3	22
2	2		4	2	1	3	5	17

3	4	5		6	3	2	4	24
4	6	7	3		6	4	3	29
5	7	8	6	3		4	6	34
6	7	6	7	5	5		5	35
7	6	4	5	6	3	4		28

Debido a los resultados obtenidos y por interés de la empresa se decide seleccionar a los que obtuvieron las puntuaciones más altas y se decide escoger los que se ubican por encima de treinta, los cuáles están referidos a: lograr la unidad en los trabajadores y la responsabilidad social.

Una vez realizada esta selección, se planificó la solución mediante un diagrama de Gantt, que es una técnica usada para planear acciones relacionando el tiempo que llevará ejecutar su solución. La solución propuesta está dividida por etapas alcanzables, asignando responsables inmediatos para cada una de ellas y proponiendo una fecha límite, como se muestra a continuación:

Tabla 2.1: Diagrama de Gantt para la variable de valores (unidad)

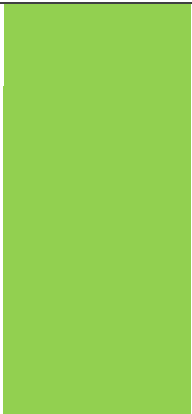

Unidad en los trabajadores								
Actividades	Semanas						Responsable	Observaciones
	1	2	3	4	5	6		
Realizar un análisis en las áreas							Director	Se analizan las situaciones ocurridas y se toman medidas en función de estas



<b>Realizar reuniones con los trabajadores</b>			Jefes de las área	Se orienta a los trabajadores acerca de la nueva estrategia empresarial
<b>Crear equipos de trabajo</b>			Jefes de las áreas	Conformación de equipos equilibrados para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos
<b>Asignar tareas a los equipos de trabajos conformados</b>			Jefe de Taller	Se orienta las actividades a realizar

Tabla 2.2: Diagrama de Gantt para la variable de valores (responsabilidad social)

<b>Responsabilidad Social</b>								
<b>Actividades</b>	<b>Semanas</b>						<b>Responsable</b>	<b>Observaciones</b>
	1	2	3	4	5	6		
<b>Realizar un análisis en el consejo de dirección</b>							Director	Se analizan las posibles medidas a incrementar

<p><b>Crear un plan de capacitación</b></p>		<p>Jefes de las área</p>	<p>Se conforma un plan que sirva para aumentar la profesionalidad de los trabajadores</p>
<p><b>Crear un sistema de orientación a los trabajadores</b></p>		<p>Jefes de las áreas</p>	<p>Instruir a los trabajadores acerca de las actividades relacionadas con sus trabajos</p>

### 2.3 Conclusiones parciales

Al finalizar este capítulo se arriban a las siguientes conclusiones parciales:

1. Como resultado de las encuestas aplicadas se obtuvo que las variables que necesitan un mayor énfasis son las referidas a los hábitos, historia, los valores, en la preocupación de los miembros, la actitud de los trabajadores y la toma de decisiones.
2. A través de una comparación apareada, con la participación de nueve expertos, se logra obtener que las soluciones referidas a la variable de valores, referida a la unidad y la responsabilidad social, debe ser la primera en dar solución.
3. Se crea un plan de acción donde se desarrollan las actividades a realizar para eliminar las deficiencias detectadas en la variable de valores. Se estimó un plazo aproximado de seis semanas para su ejecución y se nombra los responsables en cada actividad.

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se arriba a las conclusiones siguientes:

1. Se selecciona el concepto de cultura organizacional definido por Alabart Pino, (2003) debido a la relación que existe entre las variables hard y soft; y por la dinamización que existe entre ambas variables y de esta con su entorno.
2. El procedimiento seleccionado es la adecuación de tres anteriores: de investigación-acción (2001); Alabart Pino (2003) y Reyes Ramírez (2012). Consta de tres etapas: problematización; diagnóstico; procesamiento y análisis de resultados.
3. Se determina que las variables dinamizadoras son los hábitos, creencias, historia, liderazgo, valores y los empleados, las que deben tener un tratamiento diferenciado por los resultados obtenidos.
4. A través del plan de mejora se prioriza la variable de valores debido a que esta recoge la unidad y la responsabilidad social, factores distintivos para el logro de la nueva estrategia de la empresa.

## RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados alcanzados en el Consejo de Dirección en la División Territorial de ETECSA Holguín.
2. Proponer la aplicación de este procedimiento en los diferentes centros territoriales de la División Territorial de ETECSA Holguín.
3. Realizar análisis sistemáticos que permitan evaluar las variables dinamizadoras de la cultura organizacional en la División Territorial de ETECSA Holguín.
4. Continuar la investigación para lograr la dinamización de la cultura organizacional y realizar el estudio de la resiliencia y la relación de esta con la dinámica.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alabart Pino, Y. (2001). Análisis histórico del comportamiento de algunas variables de la cultura empresarial en Cuba y su relación con el perfeccionamiento. Holguín.
2. Alabart Pino, Y., & Portuondo Vélez, A. L. (2003). *Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación*. José Antonio Echavarría, La Habana.
3. ANEC. (2017). Qué es la cultura empresarial y cómo beneficia a la salud de tu empresa. In M. d. p. o. R. Humanos (Ed.).
4. Benito Costa, J. A. (2013). Los recusos humanos, capital humano.
5. Buján Pérez, A. (2018). Cultura Organizacional. *Enciclopedia Financiera*.
6. Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosis and changing organizational culture: based on the competing values framework* (Jossey-bass Ed. Third Edition ed.). San Francisco,CA.
7. Carrillo Punina, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional.
8. Cordona, D., & Buelvas, S. (2010). *Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management* (Vol. 5).
9. Córdova Hanna, W. (2017). Los hábitos en la cultura organizacional.
10. Cordovés Marcías, M. L. (2018). La educación y el mundo.
11. Cristancho Dueñas, F. (2014). *Cultura Organizacional: clave para el éxito de la compañía*.
12. Cújar Vertel, A., & Ramos Patermina, D. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*.
13. Chiavenato. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración* (Mc Graw Hill. México ed.).
14. Chiavenato. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (J. Mares Chacón Ed. Bosque Alayón, R. ed. Vol. 2). México: Segunda.
15. Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*.
16. Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (T. Learning Ed.).
17. Díaz, J. (2013). *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?*
18. Díaz Llorca, C. (2018). Las empresas.
19. Duhigg, C., & Falconi, V. (2017). El poder de los hábitos

20. Durán Mena, C. (2018). De que depende un buen clima organizacional.
21. Fariñas Alvares, A. (2016). La importancia de la comunicación para una empresa.
22. Fernández Lorenzo, A. (2015). *La empresa cooperativa y sus potencialidades ante el cambio de paradigma en la administración* (Vol. 1). Pinar del Río, Cuba.
23. Fernández Paz, M. (2017). El lenguaje y la percepción de la realidad: la extensión intencional.
24. Ferrari Nuñez, A. P. (2018). Listado de valores corporativos.
25. Francesc Oliveras, E. (2017). La cultura organizacional y el liderazgo.
26. García Romero, A. (2016). Cultura organizacional: concepto, tipos y origen.
27. Giménez, E. (2012). *Clima Organizacional*. Fermín Toro, República Bolivariana de Venezuela.
28. González Pelayo, V. (2013). *La importancia de las personas en las empresas*.
29. Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura* (IESA ed.). Caracas.
30. Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (S. A. d. V. Editores Ed.). México: Cengage Learning
31. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. United States of America: McGraw-Hill.
32. Humans, J., & Partners, F. (2013). Liderazgo Comparativo.
33. Jiménez García, J. C. (2008). *El valor de los valores en las organizaciones* (3ra. ed.).
34. Jurado Mendoza, R. (2015). *Los recursos humanos y la cultura organizacional*.
35. Katz, D., & Kahn, R. (2015). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
36. Llanos Encalada, M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Samborondón-Ecuador: Universidad ECOTEC.
37. Mengunzzato, M., & Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management* (Ariel Económica ed.). México.
38. Miquilena, D., & Paz, A. (2010). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas.
39. Nicuesa, M. (2019). La importancia de la comunicación en la empresa.

40. Actualización de los Lineamientos de la política, económica y social del Partido y la Revolución (2016-2021).
41. Pascual Taveras, C. G. (2013). *La comunicación efectiva en las empresas*.
42. Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2012). Definición de liderazgo. Pérez Vallejo, L. M. (2016). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia*. Oscar Lucero Moya, Holguín.
43. Reina García, M. F. (2016). Principio y valores organizacionales.
44. Reyes Ramírez, L. A. (2012). *Diagnóstico de la cultura organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal ETECSA, Holguín*.
45. Robbins. (1998). Satisfacción laboral y productividad.
46. Robbins, S. P. (2005). *Administración* (P. Educación Ed.).
47. Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional* (P. Educación Ed. 13 ed.). México.
48. Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (P. M. Guerrero Rosas Ed. decimotercera ed.).
49. Romero Roaro, S. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial*. México: Pearson Educación de México.
50. Romero Hoyos, N. (2016). La importancia de la cultura organizacional.
51. Romero, M. (2018). Cultura organizacional: Guía, pasos y ejemplos. *Ideas para empresarios*.
52. Rodríguez Ponce, E., & Pedraja Rejas, L. (2011). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficiencia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*.
53. Schein. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica* (Plaza & Janes Eds.).
54. Schein. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (J.-B. business Ed. Third Edition ed.).
55. Simon, N., & Minc, A. (2018). *La informatización de la sociedad* (Fondo de cultura económica ed.). México.
56. Sosa Cabrera, S. (2003). *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España.
57. Velasco Cepeda, R. I. (2015). *Modelo de la cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. México.



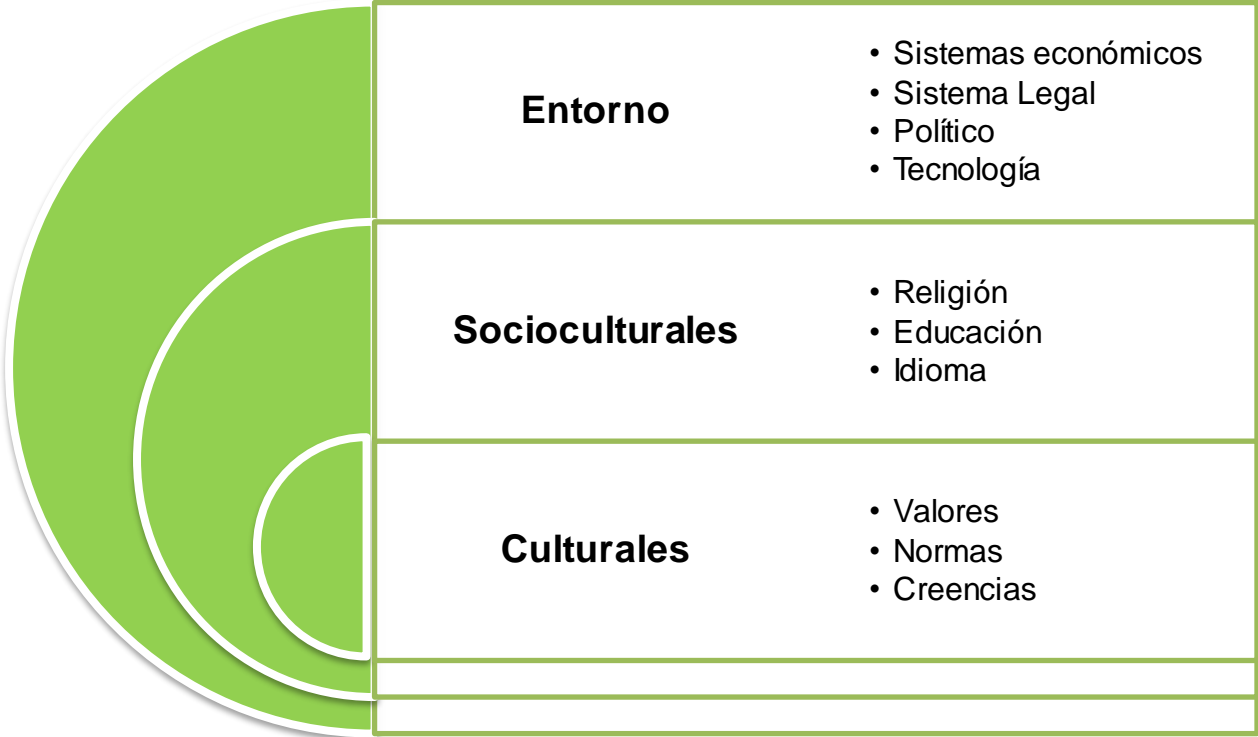
58. Vilariño Corella, C. M. (2012). *Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia empresarial. Caso Empresa de Níquel Comandante Ernesto Che Guevara*. (Doctor en Ciencias Técnicas ), Oscar Lucero Moya, Holguín.
59. Zelaya, J. (2018). *Diseño y Gestión exitosa de la cultura organizacional. ¿Cómo alcanzar consientemente la estrategia organizacional a través de las personas?*
60. Zuzama Covas, J. M. (2015). *Liderazgo. estilos de liderazgos según Kurt Lewin y análisis de un caso real*.

## ANEXO

Anexo 1: Los tres niveles o pirámide de la cultura organizacional



Anexo 2: Variables que conforman la cultura organizacional por Chiavenato



Anexo 3: Definición de las variables a partir del análisis conceptual dadas por diversos autores

<b>Autor (año)</b>	<b>Aproximaciones y conceptos</b>	<b>Núcleo conceptual</b>	<b>Variables</b>
Schein (1993)	“La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el nivel de sus artefactos</li> <li>- el nivel de sus valores</li> <li>- el nivel de sus supuestos básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artefactos</li> <li>- Valores</li> <li>- Supuestos Básicos</li> </ul>
Robbins (1998)	La cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuertes o Débiles</li> </ul>	Valores



	<p>valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existen incentivos por el nivel de productividad del trabajo, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.</p>		
<p>Alabart Pino y Portuondo Vélez (2003)</p>	<p>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, sistema, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma</p>	- Conjunto de Paradigmas	Paradigmas





	un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, eficacia y la efectividad de la organización.		
Robbins (2009)	La define como un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización, y que hacen posible distinguirla unas de otras al margen de su misión y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sistema de valores y actitudes compartidos</li> <li>- misión y objetivos</li> </ul>	Valores Actitudes Misión Objetivos
Romero Roaro, S (2009)	La identifica por ser “una filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un grupo humano organizado asume y comparte por convicción</li> </ul>	Empleados
Hellriegel y Slocum (2009)	Mencionan que la cultura organizacional manifiesta los valores, creencias y actitudes que han aprendido y comparten sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manifiesta los valores, creencias y actitudes</li> </ul>	Valores Creencias Actitudes



<p>Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)</p>	<p>Definen la cultura como la programación colectiva de la mente, con patrones de pensamiento, sentimiento y actuación que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otro grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la programación colectiva de la mente</li> <li>- patrones de pensamiento, sentimiento y actuación</li> </ul>	<p>Programación Patrones</p>
<p>Schein (2010)</p>	<p>La define como un patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo, con el fin de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y por lo tanto ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- patrón de supuestos básicos</li> </ul>	<p>Patrones</p>
<p>Cameron y Quinn (2011)</p>	<p>Se refiere a los valores que se dan por acuerdo general como suposiciones, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros, reflejando también la ideología dominante de sus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valores</li> </ul>	<p>Valores</p>



	personas o individuos.		
Chiavenato (2011)	Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos	- la unión de normas, hábitos y valores	Norma Valores Hábitos
Reyes Ramírez, L. (2012)	“La cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.”	- valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias - un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control	Valores Creencias Reglas Normas Lenguajes Procedimientos Toma de decisiones Sistema de control Ritual Lenguaje Estructura organizacional
Cújar	Es el conjunto de valores	- conjunto de	Valores



Vertel (2013)	compartidos y creencias en poder de una colectividad; evidencia la forma en que trabajan las empresas y la conducta que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones.	valores compartidos y creencias	Creencias
Díaz (2013)	Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.	- unión de normas, hábitos y valores	Normas Valores Hábitos
Cristancho (2014)	Conjunto de valores, principios, normas, procedimientos y conductas que comparten todos los integrantes de la plantilla de una organización por igual, sin importar su nivel de gestión del organigrama de su compañía.	- conjunto de valores, principios, normas, procedimientos y conductas	Valores Principios Normas Procedimientos Conductas
Jurado Mendoza, R (2015)	Se puede definir como un concepto descriptivo para determinar cómo sus integrantes, perciben dicha cultura a través de un sistema de significados, los cuales a su	- sistema de significados	Significados



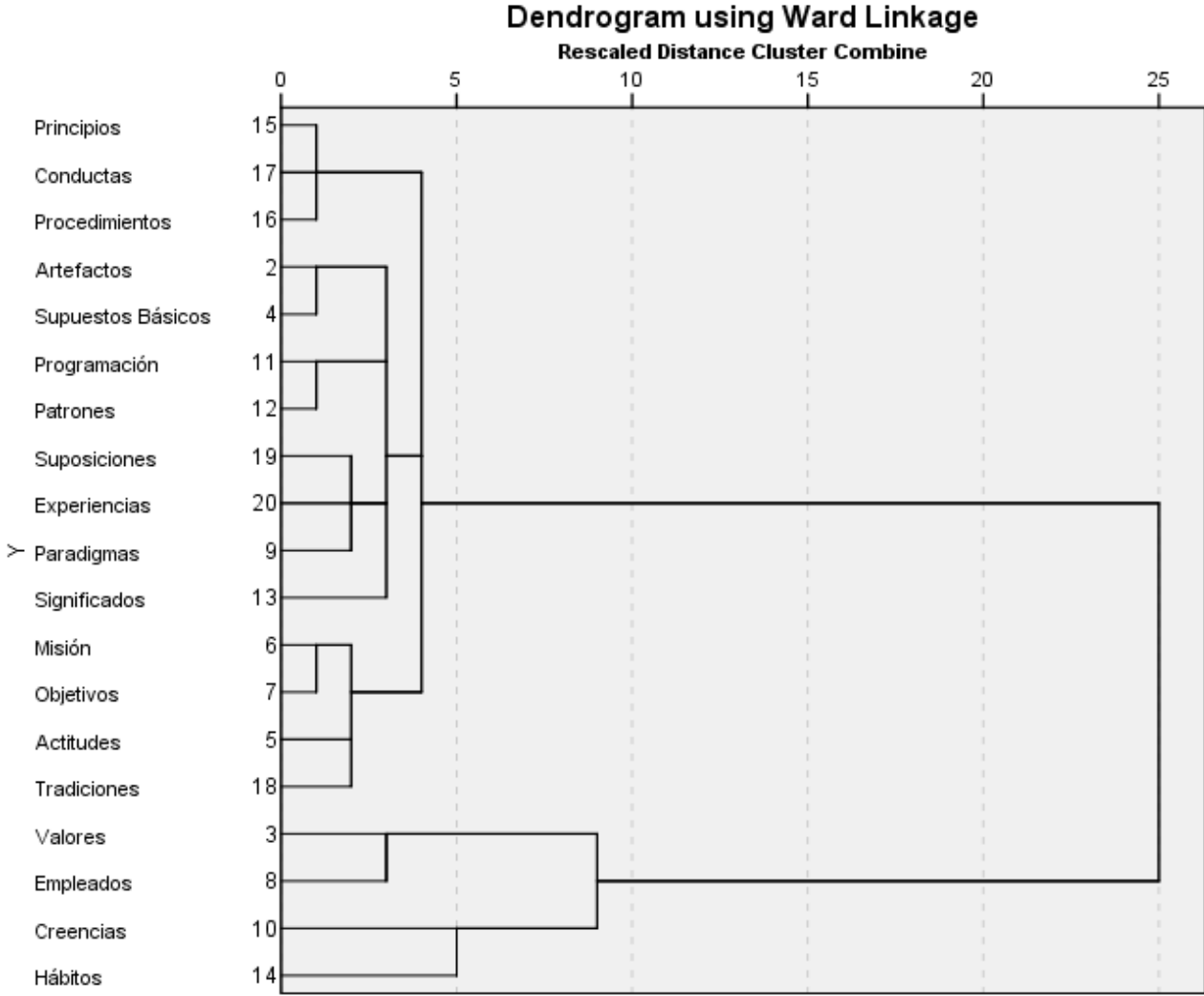
	vez, determinan la totalidad del comportamiento social de sus integrantes dentro de la empresa. Dichos significados pueden ser: identidad corporativa, pensamiento, lenguaje, costumbres, creencias, supersticiones, libertad y riesgo, norma y políticas.		
García Romero, A (2016)	Es un sistema de significado compartido entre sus miembros. El cual distingue a una organización de las demás, siendo un conjunto de características claves que la organización valora. Se puede definir coloquialmente como “el modo de hacer las cosas en su sitio”	- sistema de significado	Significado
Romero Hoyos, N (2016)	Define como cultura organizacional al conjunto de actividades o valores que caracterizan a una compañía. Las normas, hábitos, creencias o un tipo de negocio específico.	- conjunto de actividades o valores - Las normas, hábitos, creencias o un tipo de negocio específico.	Actividades Valores Normas Hábitos Creencias
Francesc	“Conjunto de normas, valores y de formas de pensar que	- Conjunto de creencias,	Creencias Hábitos



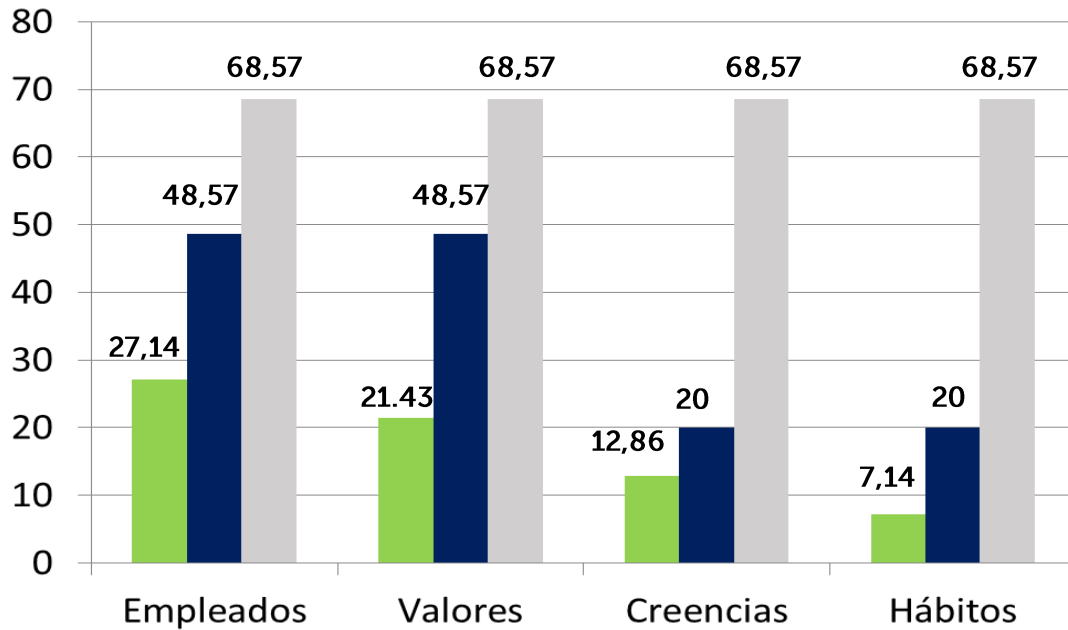
Oliveras, E (2017)	caracterizan el comportamiento, posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa, el estilo de dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar la corporación, así como la imagen de la empresa”.	hábitos, valores, actitudes, tradiciones	Valores Actitudes Tradiciones
Buján Pérez, A (2018)	La define como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior	- la colección específica de las normas y valores	Normas Valores
Romero, M (2018)	Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que el conjunto de las personas de una organización imprime en la empresa	- experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores	Experiencias Valores Hábitos Costumbres Creencias



Anexo 4: Dendrograma de las variables utilizadas en la definición de cultura organizacional



## Anexo 5: Análisis porcentual de las variables seleccionadas



Representa la cantidad en por ciento del total de autores que mencionaron esta variables



Representa la sumatoria del por ciento entre empleados y valores y entre creencias y hábitos

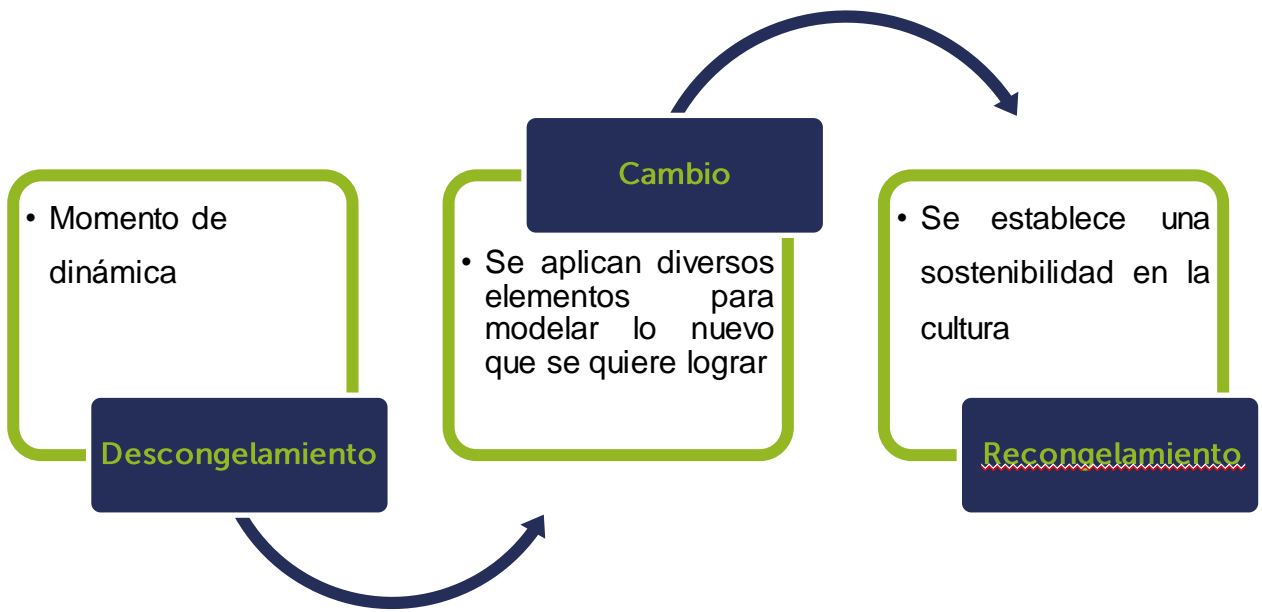


Representa el por ciento total que representan las variables de empleados, valores, creencias y hábitos





Anexo 6: Momentos por los que trasciende la empresa



Anexo 7: Procedimiento metodológico. Ventajas y limitaciones

Autores/Año	Modelo	Limitaciones/Ventajas
Schein (1985)	<p>El enfoque que sigue este investigador es el referido a la entrevista clínica reiterada. Esta supone una serie de encuentros y exploraciones conjuntas entre el investigador y sujetos integrados que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma.</p> <p>Recopila datos de distintas categorías y un resumen de las dimensiones atendiendo a los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación de la empresa con su entorno.</li> <li>- Naturaleza de la realidad y la verdad;</li> <li>- La naturaleza del género humano</li> <li>- La naturaleza de la actividad humana.</li> <li>- La naturaleza de las relaciones humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para llevar a cabo el diagnóstico cultural.</li> <li>• Define los niveles en que se manifiesta la cultura:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Artefactos Visibles.</li> <li>2. Valores.</li> <li>3. Presunciones básicas.</li> </ol> </li> <li>• Reconoce el nivel de los paradigmas para un diagnóstico certero.</li> <li>• Se trata el análisis de la cultura desde una perspectiva profunda e integral.</li> <li>• Constituye la base en que se han fundamentado las metodologías de muchos autores</li> </ul>
Lorsch (1986)	<p>Propone unos cuestionarios a contestar por los directivos de las empresas, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la Cultura.</li> </ul>



	<p>actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencias acerca de objetivos.</li> <li>• Creencias acerca de competencias.</li> <li>• Creencias acerca de Recursos Humanos.</li> <li>• Creencias acerca del comportamiento en relación con los productos- mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No define los niveles en que se manifiesta la Cultura.</li> <li>• El análisis queda al nivel de creencias y no llega a niveles profundos como los paradigmas.</li> <li>• No es amplio en el conjunto de métodos y herramientas a emplear para un diagnóstico certero.</li> <li>• Trata de identificar las creencias y actitudes de los directivos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa como son los: objetivos, competencias</li> <li>• Recursos Humanos, productos- mercados.</li> </ul>
<p>Boyer y Equilbey (1986)</p>	<p>Consideran que para identificar la cultura debe obtener datos relativos a:</p> <p>Historia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales dirigentes</li> <li>• Estructuras</li> <li>• Relaciones empresa - entorno</li> <li>• Grupos de poder</li> </ul> <p>Fundadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos personales</li> <li>• Formación</li> <li>• Procedencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</li> <li>• Analiza el comportamiento de las personas dentro de la categoría signos y símbolos sin embargo existen comportamientos dentro de la empresa que no siempre responden a la cultura y sí a</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> </ul> <p>Signos y símbolos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritos, Slogan</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Comportamientos</li> <li>• Historia</li> </ul> <p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores declarados</li> <li>• Valores aparentes</li> <li>• Empleo de los valores en la comunicación interna</li> </ul> <p>Oficio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber - hacer (Know - how)</li> <li>• Habilidades ligadas a su actividad</li> <li>• Habilidades para el futuro</li> </ul> <p>Esta información se recoge mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización y los datos elaborados por esta sobre personal, rendimiento, etc.</p>	<p>factores de contingencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas.</li> <li>• Se centra fundamentalmente en el lado humano de la organización, no reconociendo ampliamente el papel de la cultura en las aquí llamadas variables hard, las cuales pueden ser decisivas en el desempeño eficiente, efectivo y eficaz de la organización</li> <li>• Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional.</li> <li>• Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.</li> </ul>
<p>Cardona (1986)</p>	<p>El proceso que sigue para el estudio de la cultura lo fundamenta en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos que centra en siete aspectos, los cuales son:</p> <p>¿Cómo se llega a definir la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</li> <li>• El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas.</li> <li>• No reconoce variables para el</li> </ul>



	<p>estrategia?</p> <p>¿Cómo se toman las principales decisiones?</p> <p>¿Con qué criterios se distribuye el poder?</p> <p>¿Cómo son las relaciones internas?</p> <p>¿Conceptos que se tiene de las personas?</p> <p>¿Cómo se promocionan las personas?</p> <p>¿Qué aspectos son difíciles de cambiar?</p> <p>Este autor incluye la proyección de la Cultura Deseada denominándola "Principios Cultural."</p>	<p>diagnóstico, se basa en preguntas muy generales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No define instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.</li> <li>• Incluye en sus preguntas elementos de gestión y cambio así como del comportamiento organizacional</li> </ul>
<p>Robbins (1987)</p>	<p>Considera que las características centrales que definen la cultura de una organización son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La identidad de los miembros.</li> <li>2. Énfasis en el grupo</li> <li>3. El enfoque hacia las personas.</li> <li>4. Integración en entidades.</li> <li>5. El control.</li> <li>6. Tolerancia al riesgo.</li> <li>7. Los criterios para recompensar.</li> <li>8. Tolerancia al conflicto.</li> <li>9. Perfil hacia los fines o los medios.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</li> <li>• El análisis se queda a nivel de percepciones comunes y no llega al nivel de paradigmas. Propone un solo instrumento con el cual es imposible diagnosticar con profundidad la cultura organizacional.</li> </ul>



	<p>10. Enfoque hacia un sistema abierto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura.</li> <li>• Es un instrumento sencillo pero de largo alcance</li> </ul>
<p>Calori, Livian y Sanin (1989)</p>	<p>Estos autores elaboraron un cuestionario que incluye 60 variables que clasifican en dos grandes grupos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores “morales y relacionales” de las 60 variables 42 pertenecen a este grupo, lo que muestra la importancia que se le da a los mismos. Entre ellos se encuentran: Integridad, solidaridad, confianza, autoridad, orden y respeto de las reglas, competencia interna, e individualismo, cooperación interna y espíritu de equipo, relación de la empresa con sus miembros y con el entorno social, actitud ante el cambio, ante el riesgo, importancia de la innovación y apertura al entorno.</li> <li>• Los valores “económicos” incluyen variables tales como: relaciones con los clientes, proximidad, dedicación compromiso y saber hacer del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</li> <li>• El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas.</li> <li>• Sólo considera como variables un conjunto de valores que por demás no es amplio el análisis en su clasificación</li> <li>• Dentro de los valores económicos analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente y conocimientos del personal.</li> <li>• Se preocupa por elementos de la gestión gerencial.</li> </ul>



	<p>personal, desempeño de la empresa, rentabilidad y productividad.</p> <p>Incluyen además preguntas sobre la gestión relativas a: objetivo, reclutamiento, innovación, relaciones jerárquicas e interpersonales, sistemas de información, sistemas de planificación, relaciones con los clientes, con el entorno y con los competidores.</p> <p>Una vez recopilada la información se procede a la identificación y validación de los componentes básicos de la cultura, describiendo su estado actual</p>	
<p>Pérez Narbona (1991).</p>	<p>Utiliza la observación y la entrevista para recopilar la amplia gama de aspectos que incluye la guía relacionados entre otros con: Los jefes; las personas; el tiempo; el espacio; potencialidades de las personas; con relación al entorno; relaciones entre las personas; relaciones empresariales de autoridad; relaciones empresariales informales; tecnología de dirección; captaciones sobre el entorno;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</li> <li>• El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas.</li> <li>• No es amplio en el análisis de signos y símbolos.</li> <li>• No es amplio en la utilización de instrumentos de diagnóstico.</li> </ul>



	subculturas existentes, etc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera el nivel de las presunciones, elementos de Gestión empresarial y un conjunto importante de variables que caracterizan la cultura organizacional</li> </ul>
Maurice Thevénet ( 1992)	<p>Se basa en la búsqueda de una hipótesis y la verificación de la misma a través del trabajo grupal. Hace énfasis en el D.O como método de intervención.</p> <p>Analiza como elementos a diagnosticar: el fundador, historia, oficio, valores, signos.</p> <p>Propone como etapas para el diagnóstico:</p> <p>-Nivel de las manifestaciones: Elementos del entorno, signos culturales, valores, símbolos, evidencias.</p> <p>I Nivel de análisis:</p> <p>-Reagrupamiento en términos de: Regularidades, coherencias, lógicas.</p> <p>II Nivel de análisis.</p> <p>-Definición de las características de la Cultura: Primera: Reducción de la ansiedad. Actual: de adaptación al entorno e</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define métodos e instrumentos.</li> <li>• Define las etapas en que se manifiesta la cultura.</li> <li>• Es amplio en el análisis de los elementos para la Auditoría de la cultura.</li> <li>• Explica los paradigmas abordados por Schein y en su modelo explica lo que él considera referencias válidas.</li> </ul>





	integración interna.	
García, S. y Shimon, D. (1997).	<p>Estos autores proponen un procedimiento para poner en práctica la Dirección por Valores, este consta de las siguientes fases:</p> <p>Fase 0: Existencia de Liderazgo legitimador del empleo de recursos.</p> <p>Fase I: Destilado de valores esenciales compartidos.</p> <p>Fase II: Desarrollo de equipos de proyecto.</p> <p>Fase III: Política de personas basada en valores.</p> <p>Fase IV: Auditoría de valores operativos.</p> <p>En esta Fase denominada Auditoría de valores o Auditoría Cultural miden la coherencia entre el “discurso directivo” sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre tal discurso. Para recopilar los datos emplean diversas fuentes de información como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a los niveles jerárquicos.</li> <li>• Entrevistas a los grupos a que hacen referencia los directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas.</li> <li>• Definen los niveles en que se manifiesta la Cultura: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel observable o explícito: Imagen externa, Procedimientos.</li> <li>2. Nivel nuclear o implícito: Creencias y valores.</li> </ol> </li> <li>• Reconoce el papel fundamental del liderazgo en la formación de la cultura y en los procesos de cambio.</li> <li>• Hace un análisis más amplio de los valores. Vincula la cultura a la estrategia. Emplean diversas fuentes de información</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de las conductas que deberían derivarse de los valores del discurso directivo.</li> <li>• Análisis de los rituales de la empresa.</li> <li>• Sesiones con grupos heterogéneos (Focus Group).</li> <li>• Sesiones de técnicas de grupo nominal</li> <li>• Sondeos de opinión Masiva</li> </ul>	
Cruz Cordero (2000)	<p>Los pasos propuestos para el estudio de la Cultura Organizacional son los siguientes:</p> <p>I.- Pre-análisis de la Organización.</p> <p>II.- Estudio de la Organización en su Entorno.</p> <p>III.- Estudio Organizativo Jerárquico-Productivo/servicio de la Organización</p> <p>IV.- Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas, y de los Principales Flujos informativos.</p> <p>V.- Caracterización de los trabajadores</p> <p>VI.- Caracterización del Consejo de Dirección</p> <p>VII.-Diagnóstico de la Cultura Organizacional</p> <p>VIII.-Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son indicaciones más propias de un proceso de consultoría que de un diagnóstico de la Cultura Organizacional.</li> <li>• Define técnicas e instrumentos a utilizar.</li> <li>• Define los procesos a realizar, las acciones y los resultados a obtener.</li> <li>• Define los niveles en que se manifiesta la cultura: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel Explícito: Conductas, Normas</li> <li>2. Nivel Implícito: Creencias y valores</li> <li>3. Ultimo nivel y esencia de la cultura: Presunciones básicas</li> </ol> </li> </ul>



	Resultado Organizacional IX.-. Declaración de la Cultura Deseada	
Alabart Pino(2003)	<p>El procedimiento aplicado consta de ocho pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterización del entorno</li> <li>2. Características de la rama que pertenece la empresa</li> <li>3. Observación de los signos y símbolos</li> <li>4. Análisis del entorno-historia</li> <li>5. Diagnóstico de los valores</li> <li>6. Formulación del paradigma cultural de cada grupo</li> <li>7. Análisis de la incidencia de la cultura organizacional diagnosticada en el desempeño empresarial</li> <li>8. Resultados obtenidos de la aplicación metodológica para el diagnóstico de la cultura empresarial</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoge gran cantidad de variables en el procedimiento.</li> <li>• Propone complejos métodos estadísticos para el procesamiento de los instrumentos de recopilación de información.</li> <li>• Requiere de mayor tiempo para su aplicación.</li> <li>• Toma lo positivo de varios procedimientos, hace énfasis en la importancia de la caracterización de la organización objeto de estudio.</li> <li>• Profundiza en la caracterización de los grupos y sus líderes.</li> <li>• Relaciona la Cultura Organizacional y el desempeño de la organización</li> </ul>
Reyes Ramírez (2012)	<p>Procedimiento aplicado por consultores del CETED el cual consta de cuatro niveles: Nivel I: Preparatoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace una exploración de la historia de la organización.</li> <li>• Garantiza una activa y protagónica participación de</li> </ul>



	<p>Nivel II: Formación-Acción</p> <p>Nivel III: Intervención</p> <p>Nivel IV: Ajustes y fundamentación</p>	<p>los directivos y trabajadores en la identificación de los problemas y en la propuesta de soluciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus propios miembros actúan como consultores internos.</li> <li>• El procedimiento permite, además, movilizar las fuerzas y activar los recursos de inteligencia acumulados en la organización.</li> <li>• Es una vía de formación y aprendizaje creativo de los miembros de la organización.</li> </ul>
--	--	---



Anexo 8: Análisis de los procedimientos metodológicos y principales indicadores utilizados por los autores

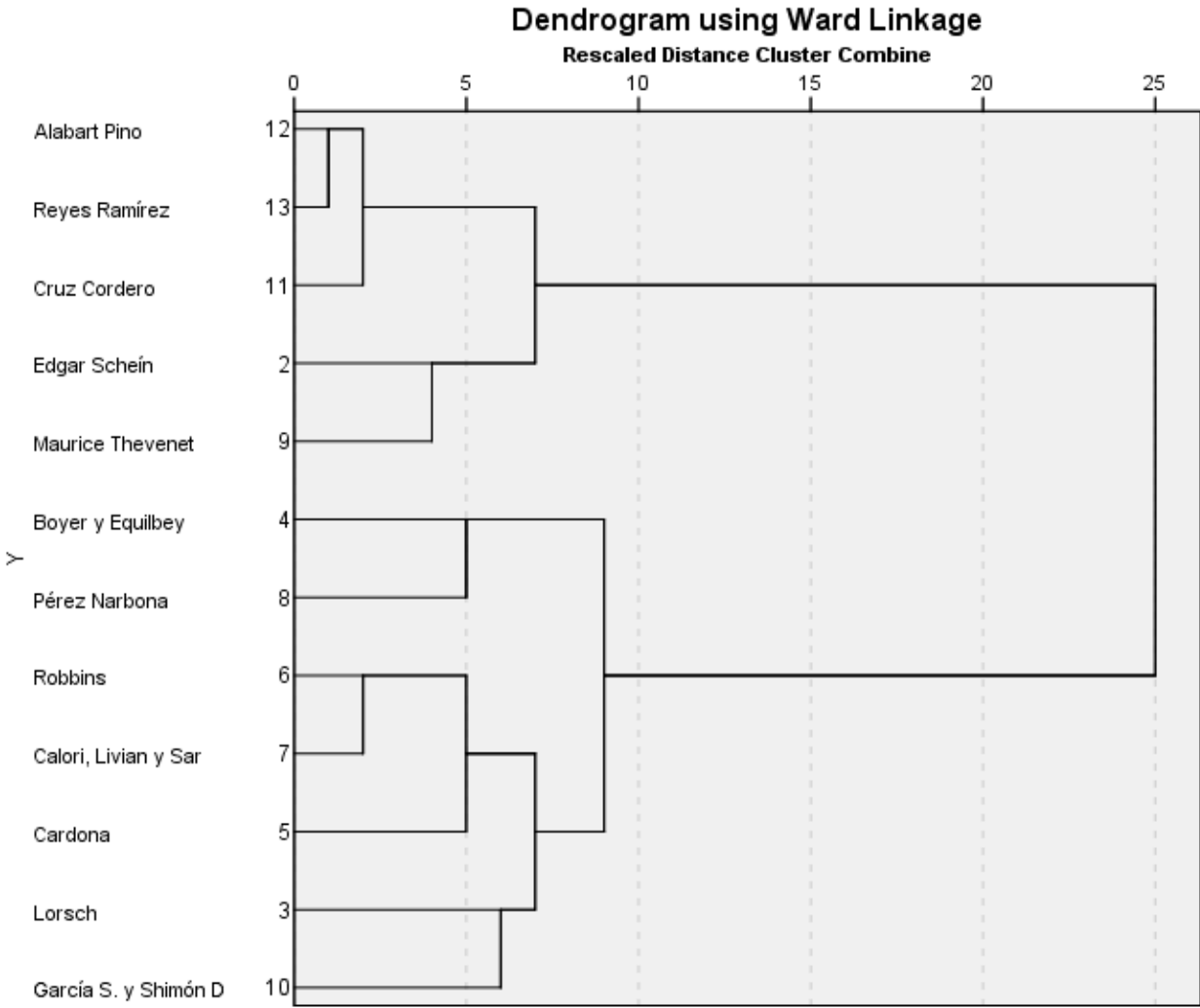
Autores	Indicadores de Sistemas Culturales													I. de Sistemas de Gestión										I. de Sistemas Humanos					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6
Edgar Scheín	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0
Lorsch	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1
Boyer y Equilbey	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Cardona	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
Robbins	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Calori, Livian y Sarin	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1
Pérez Narbona	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0
Maurice Thevenet	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0
García S. y Shimón D.	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1
Cruz Cordero	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Alabart Pino	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Reyes Ramírez	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1

**Simbología:**

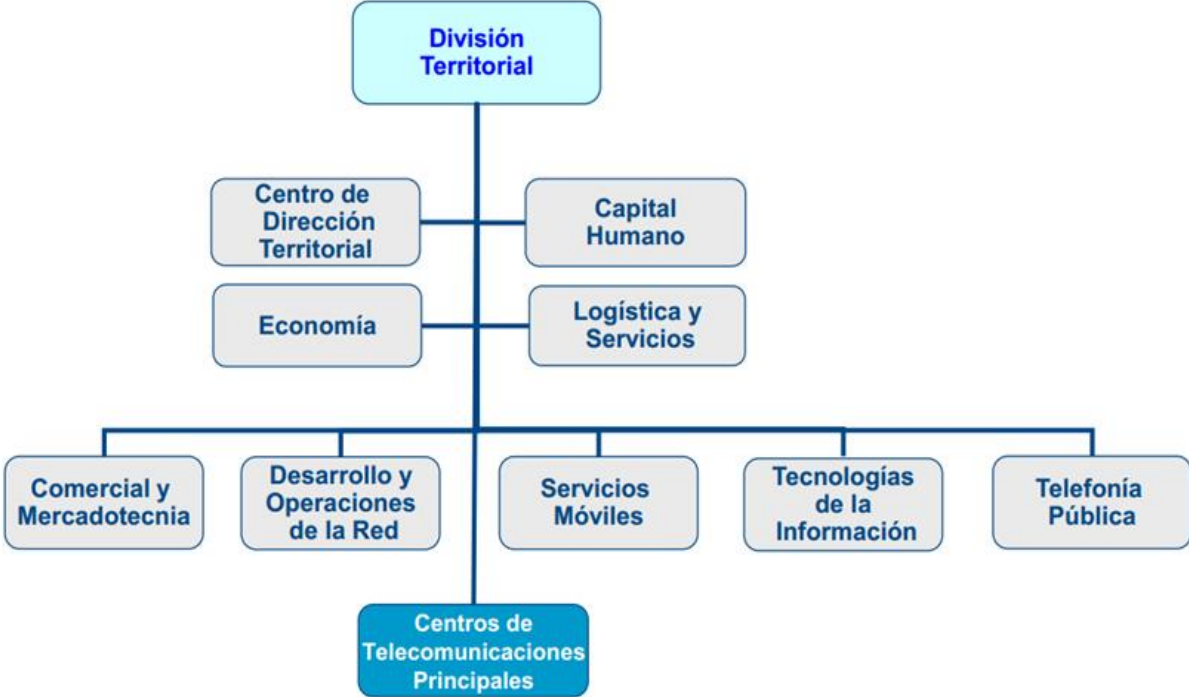
Indicadores de los Sistemas Culturales.	Ind. de los Sistemas de Gestión.	Ind. de los Sistemas Humanos.
1. Signos.	1. Enfoque Estratégico.	1. Estilo/ Liderazgo.
2. Símbolos.	2. Estructura.	2. Características del personal.
3. Creencias.	3. Decisiones.	3. Relaciones grupales.
4. Valores.	4. Sistemas de Control.	4. Sistemas de Gestión de Recursos Humanos.
5. Ideologías.	5. Tecnologías.	5. Concepción acerca de la naturaleza humana.
6. Historia.	6. Procesos.	6. Compromiso con la organización.
7. Normas.	7. Oficio.	
8. Políticas.	8. Riesgo.	
9. Reglas no escritas.	9. Actitud ante el entorno.	
10. Actitudes.	10. Resultados.	
11. Presunciones.		
12. Fundadores.		
13. Paradigmas/ Referencias.		



Anexo 9: Dendrograma que muestra la relación de los autores y los indicadores

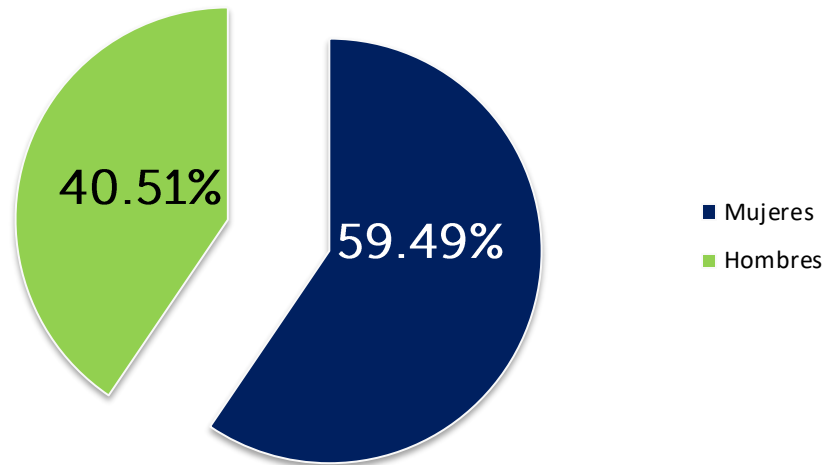


Anexo 10: Organigrama de la DTHO

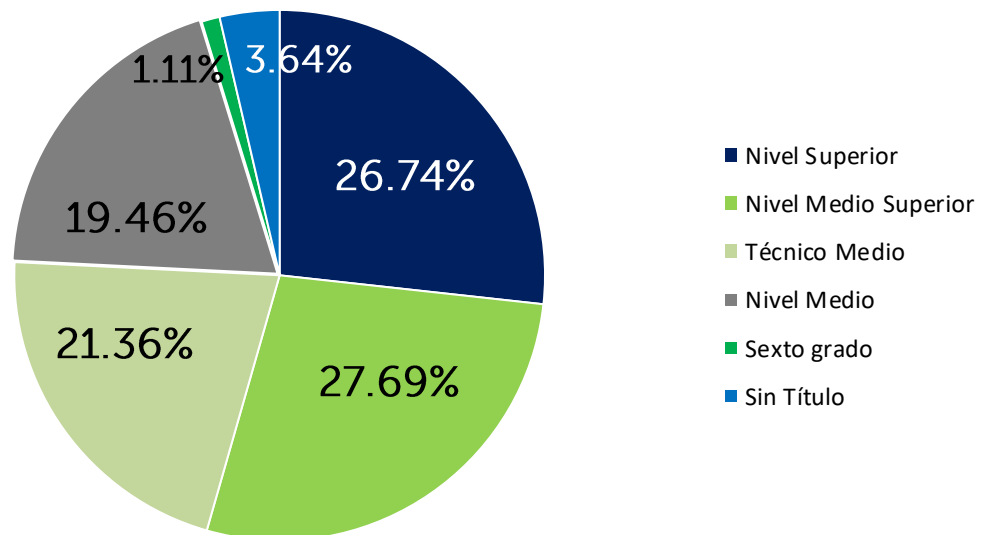


Anexo 11: Características de la fuerza de trabajo

### Fuerza de Trabajo



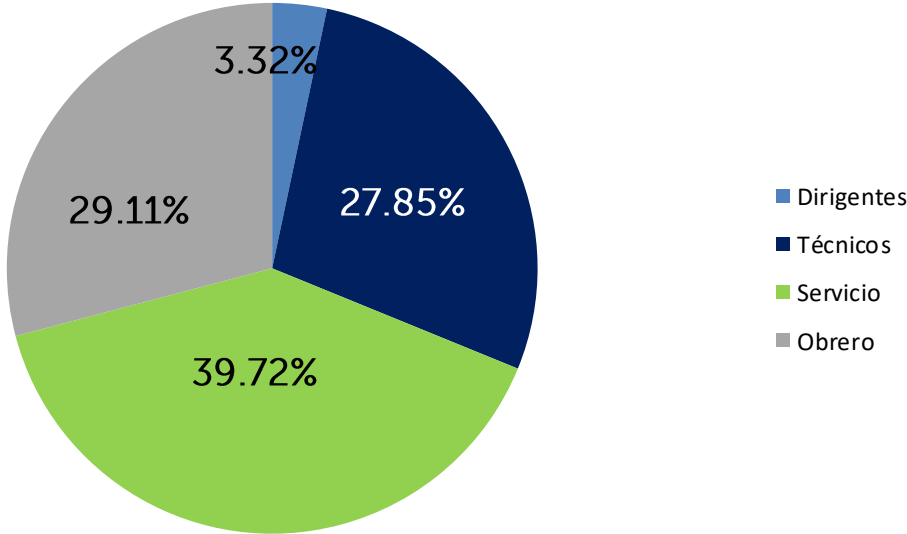
### Nivel de Escolaridad





Anexo 11: Características de la fuerza de trabajo (Continuación)

### Categoría Ocupacional



Anexo 12: Encuesta para evaluar los indicadores de sistemas culturales, humanos y de gestión

Estimado participante:

Con el objetivo de conocer los elementos que posee la cultura organizacional de ETECSA en la DTHO y especialmente en su unidad organizativa se necesita que pondere estos indicadores que se relacionan según el grado de importancia, de 1 a 5.

Evalúe de forma ascendente, donde el valor de 1 es menos importante y el valor de 5 es el menos importante

<b>Indicadores de los Sistemas Culturales</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Indicadores del Sistema Humano</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Indicadores de los Sistemas de Gestión</b>	<b>Evaluación</b>
Ritos y ceremonias (reuniones, proceso de selección ,asambleas, evaluaciones, incentivos)		Estilo de dirección orientado a las personas		Enfoque Estratégico.	
Símbolos(forma de vestir, tamaño y mobiliario de oficinas. decoración)		Personal enérgico y competitivo		Estructura y organización	
Creencias( evaluación de lo justo e injusto)		Orientación al equipo		Crecimiento y desarrollo	
Valores		Sistemas de Gestión de Recursos Humanos.		Sistemas de Control.	



Hábitos( como se atiende al cliente, se elaboran los informes, como se comparten los resultados de trabajo)		Actuación del personal ante la solución de problemas		Tecnologías	
Historia ( errores pasados, rupturas de reglas, éxitos, fracasos)		Precisión , análisis y atención al detalle		Procesos.	
Habilidades( cambiar comportamientos, mejorar desempeño, crear clima apoyo)		Comunicación interpersonal		Innovación y Riesgo.	
Reglas no escritas(normas)		Se evalúa al hombre por su resultados		Actitud ante el entorno.	
Actitud ante el trabajo		Sistema de recompensa/ sanción		Orientación a los resultados.	
La preocupación de los miembros de la organización se centra en la empresa.		Sistema de conocimiento y aprendizaje		Se toman decisiones con la opinión de expertos.	



### Anexo 13: Encuesta dirigida a la actividad de los dirigentes

Estimado colaborador: Con el objetivo de realizar un diagnóstico que permita valorar las capacidades individuales, esenciales para el ejercicio del cargo con las responsabilidades inherentes al mismo y proyectar las mejoras consecuentes como emprendedor, se le solicita el llenado de un grupo de aspectos personales relacionadas con ciertas habilidades cotidianas que usted las autopercibe. Esperamos su certera contribución y anticipamos nuestro agradecimiento. Al hacer uso de la escala se le expresa que:

La puntuación “6” significa que la frase describe semejanza con tu personalidad y la “1” quiere decir que no se corresponde con tus características. Encontrarás un primer diagnóstico en base a los puntos conseguidos según los grados de las respuestas, al final del presente instrumento.

I	Primer bloque:	6	5	4	3	2	1
1.	Me gusta hacer las cosas a mi manera.						
2.	Tiendo a rebelarme contra mis superiores						
3.	Tengo la reputación de ser muy testarudo						
4.	Me gusta tomar la iniciativa, ser proactivo.						
5.	Disfruto estando solo.						
6.	Estoy acostumbrado a ser el líder.						
7.	Me gusta la responsabilidad, no me pesa.						
8.	Me disgusta pedir ayuda.						
9.	Me satisface tener todo bajo control.						
10.	Para mí, la libertad para decidir es vital.						
11.	Soy muy tenaz.						
12.	Termino mis trabajos aunque supongan mucho esfuerzo y sacrificio.						
13.	Cuando un proyecto me interesa, necesito dormir menos.						
14.	Tengo capacidad para concentrarme en mis deberes.						



15.	Siempre tengo claro mis objetivos a la hora de conseguir algo.						
16.	Analizo en qué me he equivocado y pienso en ello.						
<b>II</b>	<b>Segundo bloque:</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
17.	Generalmente, estoy motivado/a. No me inunda el desgano.						
18.	Soy muy tenaz y persistente, hasta que no lo consigo, no paro.						
19.	Soy optimista y positivo. ¡Siempre positivo, nunca negativo!						
20.	Soy formal con los compromisos. Soy cooperativo.						
21.	A veces siento que estoy estancado. Mi vida es monótona.						
22.	Disfruto descubriendo nuevas formas de hacer que sean poco usuales.						
23.	Tengo mucha necesidad de experiencias y cosas nuevas.						
24.	Vivo al máximo, a tope.						
25.	Las personas que asumen riesgos tienen más probabilidades de salir adelante						
26.	Me entrego respecto en aquello que me agrada						
27.	Me gustaría apostar por una buena idea, aunque no fuese del todo segura.						
28.	Estoy dispuesto a afrontar el fracaso con tal de ampliar mis horizontes.						
29.	Con tal de aprender cosas nuevas, entro en temas que no tengo conocimiento alguno.						
<b>III</b>	<b>Tercer bloque:</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
30.	No me es complicado encontrar diferentes soluciones para un mismo problema.						
31.	En ocasiones enfoco los problemas como retos personales.						



32.	Tengo ideas nuevas, diferentes, en ocasiones locas.						
33.	Un posible cambio de cargo no supone un trastorno para mí.						
34.	Soy muy curioso y me intereso por el funcionamiento de las cosas.						
35.	Mi intuición nunca me falla.						
36.	Soy creativo, siempre veo nuevas utilidades o usos en los objetos comunes.						
37.	Soy receptivo/a a las nuevas ideas.						
38.	Tengo una imaginación desbordante.						
39.	Me divierte experimentar con nuevas formas de hacer las cosas.						
<b>IV</b>	<b>Cuarto bloque:</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
40.	Cuando me decido, nada me detiene.						
41.	Si existe algo que no hay forma de hacer, yo encontraré la manera de solucionarlo.						
42.	Estoy dispuesto/a a asumir sacrificios para conseguir posibles beneficios a largo plazo.						
43.	Me atrevo con cualquier situación. No tengo miedo a lo nuevo.						
44.	Soy una persona con determinación.						
45.	No temo a los riesgos de cualquier naturaleza						
46.	Las personas confían en mis decisiones y me siguen						
47.	Soy receptivo. No temo a la crítica						
48.	Soy capaz de convencer a los demás						
49.	Tengo conducta propia. No me conduzco a imagen de los superiores						
<b>V</b>	<b>Quinto bloque:</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
50.	Mi autoestima es elevada, como la de un deportista de Alto						



	Rendimiento.						
51.	Tengo resistencia emocional, no me afecta que me den calabazas.						
52.	Estoy seguro de mi.						
53.	Me veo con capacidad de afrontar cualquier situación.						
54.	Siento que voy delante de otras personas, soy muy sofisticado/a.						
55.	Confío plenamente en mis posibilidades.						
56.	En cualquier situación, las circunstancias no me dominan.						
57.	Cuando me comprometo con alguien no fallo, aunque la noche antes saliera de fiestas.						
58.	Me gusta aceptar retos, y que mi vida cambie constantemente.						
59.	Tengo un potencial enorme.						
60.	Percibo que las personas reconocen mi potencial						
<b>Suma el número de contestaciones dadas a cada grado</b>							

Nombre y Apellidos:-

----- Fecha : \_\_\_\_ de  
 ----- de -----



## Anexo 14: Encuesta dirigida a evaluar las variables que tributan al cambio

Estimado colaborador:

Con el propósito de alcanzar el desempeño esperado de su organización a partir de la definición clara y precisa de aquellos factores y variables que generan mayor contribución para que los procesos se ejecuten con mayor eficiencia y eficacia como aporte al cumplimiento de las metas ante la Responsabilidad Social asumida, recabamos de usted la mayor cooperación posible para definir para su organización aquellos resortes que particularizan la efectividad en la gestión empresarial.

Para el llenado de este cuestionario debe seleccionar los factores y variables que crea constituyen los resortes movilizados o que tributan al desarrollo de las capacidades internas definiendo la influencia de cada uno con el desempeño de la entidad marcando desde 1 (mínimo de influencia) hasta 10 (máximo de influencia) y luego proponer una evaluación distribuyendo un valor desde 0,1 (menor peso) hasta 1,0 (mayor peso) como especificación del peso que le atribuye a la contribución de cada uno de las variables o factores seleccionados.

Si entiende que pueden estar presentes otros, escríbalos al final del listado correspondiente.

**Muchas gracias por su contribución**

<b>Influencia</b>									
Muy débil		Débil		Intermedia		Fuerte		Muy fuerte	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Peso</b>									
Muy bajo		Bajo		Mediano		Alto		Muy alto	
0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0

Propuesta de variables tributarias	Influencia	Peso
Habilidades directivas		
Resistencia al cambio		

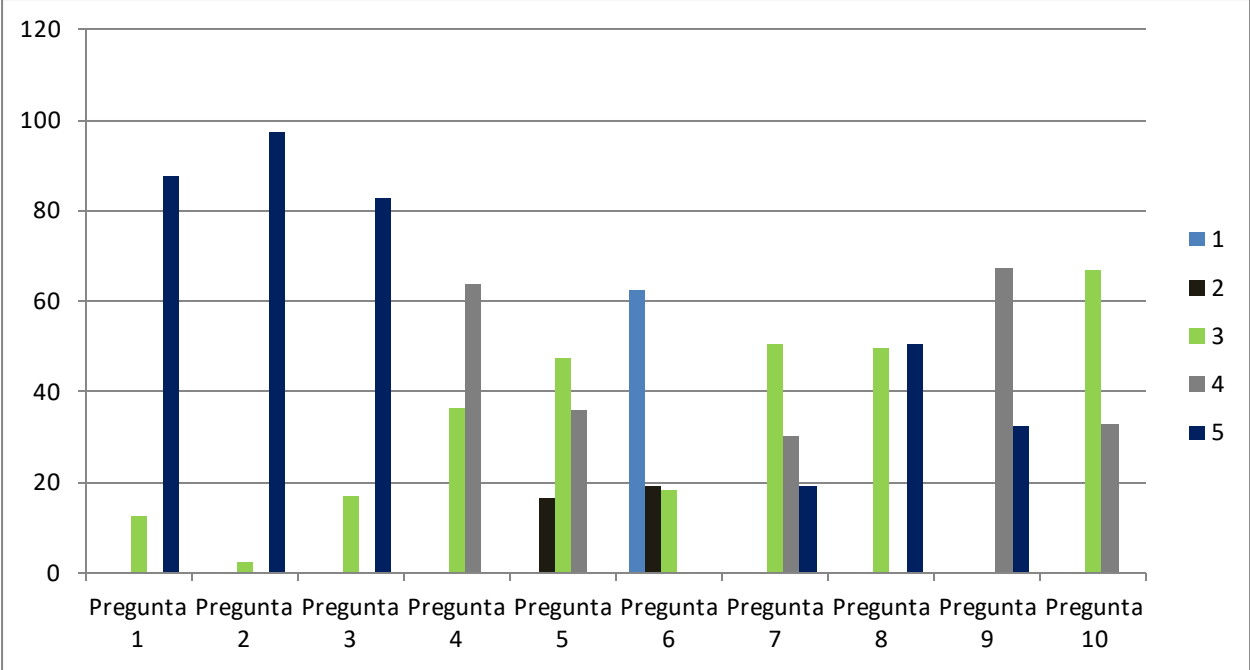




Experiencia organizacional		
Tamaño Pirámide Organizacional		
Retroalimentación		
Compromiso		
Valores operativos		
Organización del trabajo		
Capacidad decisión		
Complejidad tecnológica de los procesos		
Alineación de las Políticas		
Instrucción y conocimiento		
Capacidad de integración		
Satisfacción		
Desarrollo de la TIC		
Capacidad Tecnológica		
Capacidad normativa		
<b>Dimensiones</b>	<b>Influencia</b>	<b>Peso</b>
Diseño Estratégico		
Políticas		
Diseño Procesos		
Estructura		
Equipo de Trabajo		
Presupuesto		
Tecnología		
Liderazgo		



Anexo 15: Resultados de los Indicadores de sistemas culturales



## Anexo 16: Encuesta de valores organizacionales

Estimado colaborador:

La tabla que aparece a continuación presenta una serie de valores con sus correspondientes definiciones. Lea cuidadosamente cada enunciado antes de contestar y después seleccione poniendo (X), en aquellos (6) que UD. Considere son imprescindibles tener en el desempeño de su cargo. Una vez que haya elegido los valores; señale en las columnas que siguen, si los valores que UD seleccionó son compartidos por todos los miembros de su organización en la actualidad.

Esperamos su respuesta con sinceridad y honestidad.

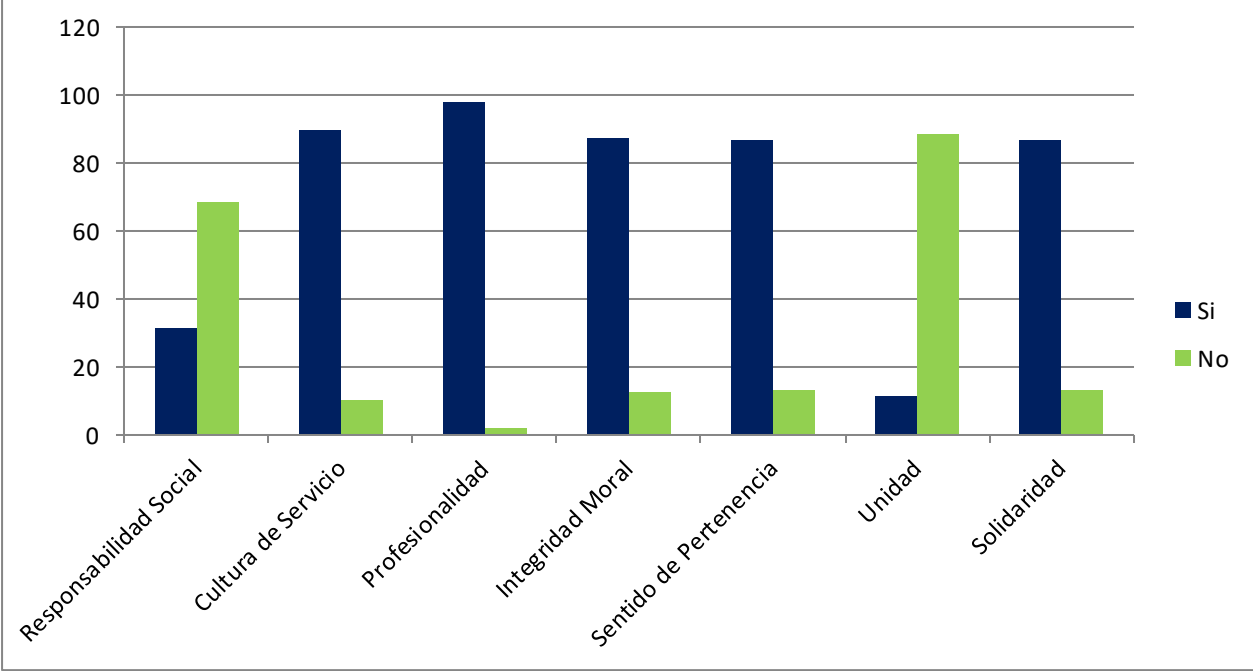
VALORES	SE DEBE TENER EN EL CARGO	COMPARTIDOS POR TODOS SUS MIEMBROS	
		SI	NO
Responsabilidad social			
Cultura de Servicio			
Profesionalidad			
Integridad moral			
Sentido de Pertenencia			
Unidad			
Solidaridad			

Definición de valores compartidos.

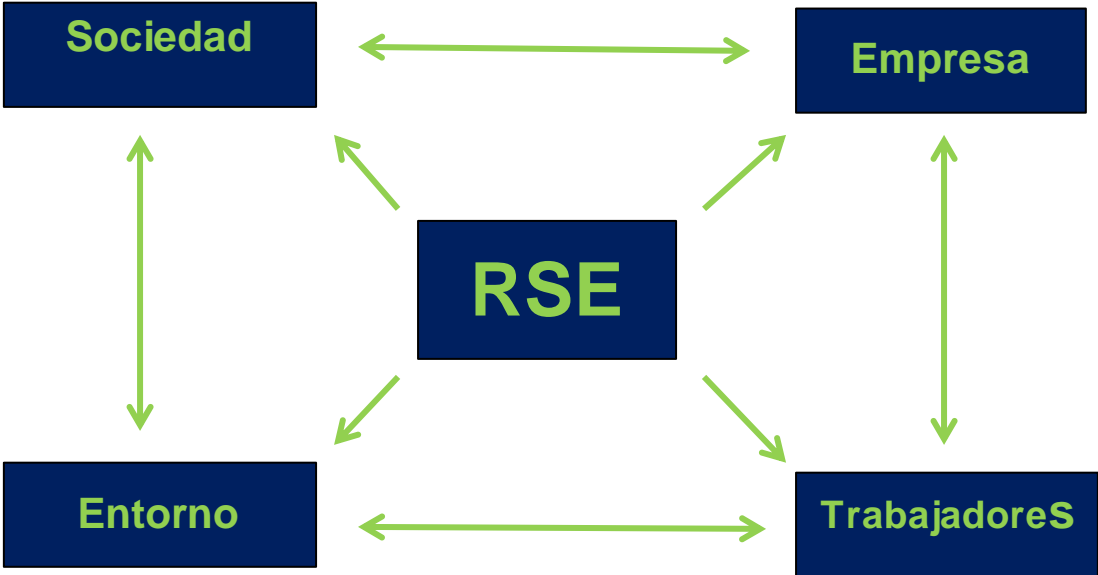
Formas de actuaciones válidas e imprescindibles, que una organización promueve y desarrolla para que sean reconocidas, aprendidas y practicadas por todos sus miembros para alcanzar con éxito su misión



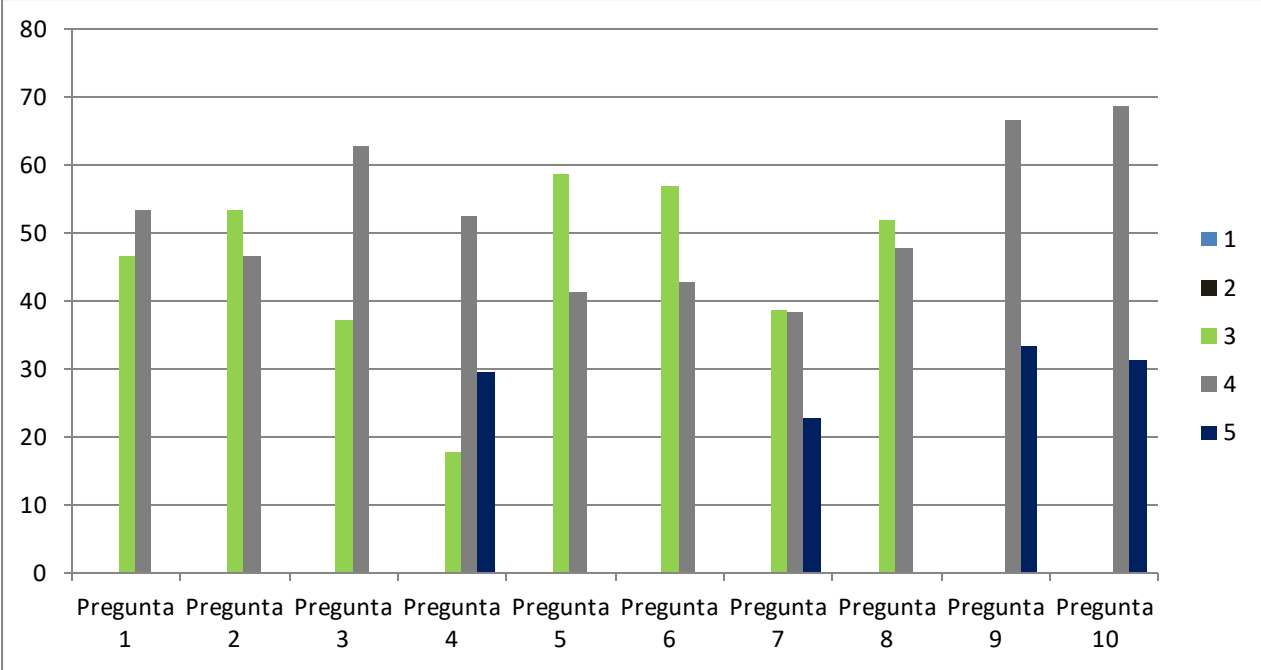
Anexo 17: Resultados obtenidos de la encuesta referida a los valores organizacionales



Anexo 18: Responsabilidad Social Empresarial (RSE)



Anexo 19: Resultados de los Indicadores de sistemas humanos

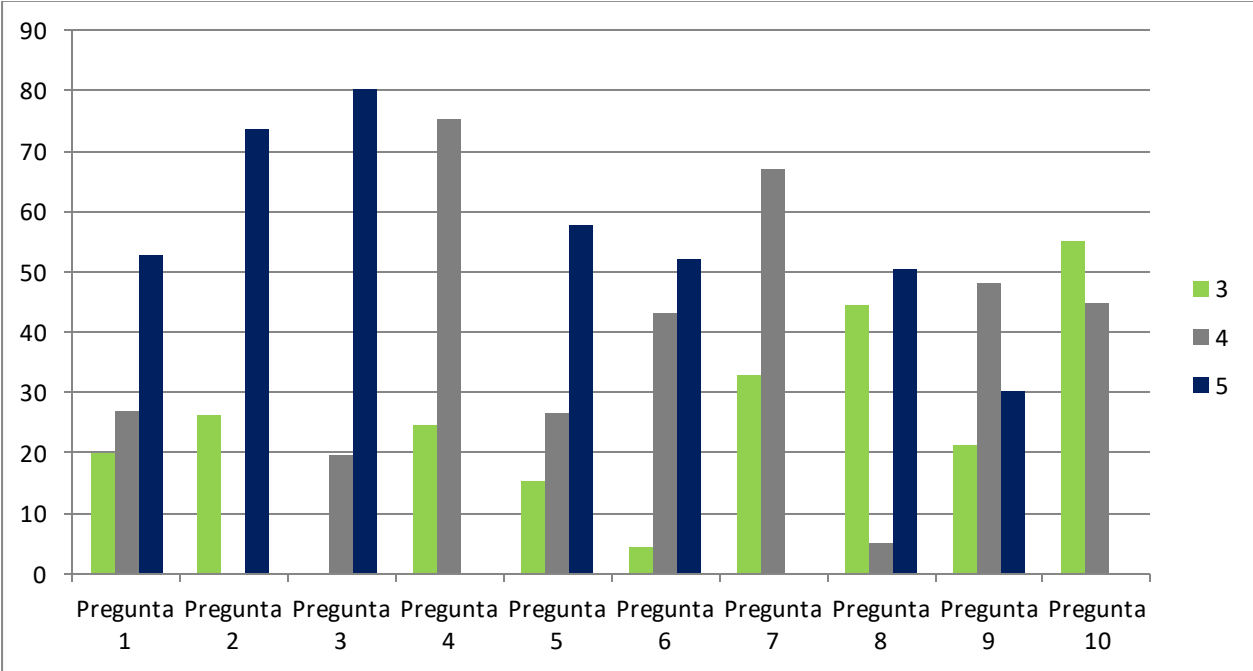


Anexo 20: Índice de calidad de los Indicadores de sistemas humanos

Calidad	Índice de Calidad (%)
128	53,33
112	46,67
151	62,92
197	82,08
99	41,25
103	42,92
147	61,25
115	47,92
240	100
240	100
Promedio	68,83



Anexo 21: Resultados de los Indicadores de sistemas de gestión





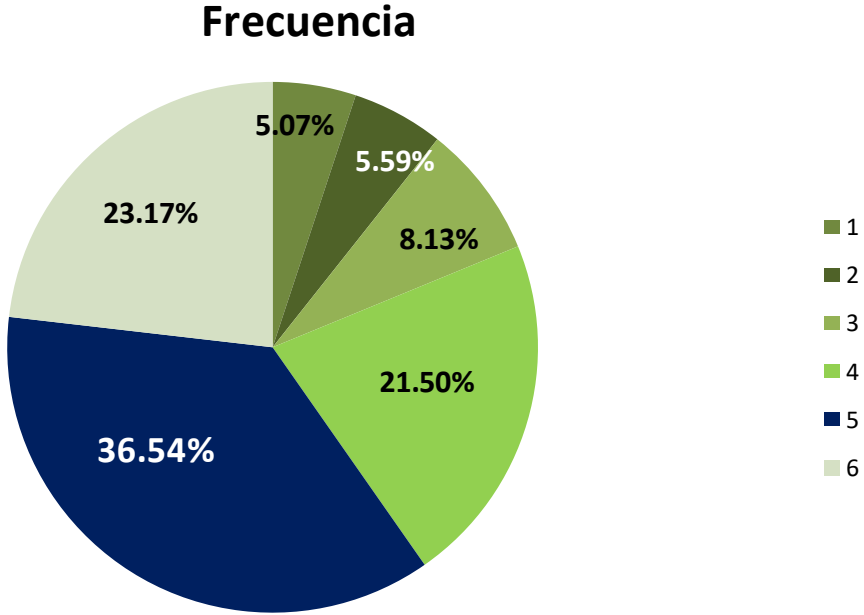
Anexo 22: Índice de calidad de los Indicadores de sistemas de gestión

Calidad	Índice de Calidad (%)
192	80
177	73,75
193	80,42
181	75,42
203	84,58
229	95,42
161	67,08
133	55,42
189	78,75
108	45
Promedio	73,58



Anexo 23: Resultados de la encuesta referida a las actividades de los dirigentes

Valores	1	2	3	4	5	6
Frecuencia	88	97	141	373	634	402



Anexo 24: Resultados de la encuesta referida a las variables que tributan al cambio

Propuesta de variables tributarias.	Promedio
Habilidades directivas	7,49
Resistencia al cambio	4,81
Experiencia organizacional	5,20
Tamaño pirámide organizacional	4,62
Retroalimentación	5,71
<b>Compromiso</b>	<b>8,43</b>
Valores operativos	6,09
Organización del trabajo	6,94
Capacidad de decisión	6,67
Complejidad tecnológica de los procesos	5,23
Alineación de políticas	5,36
Instrucción y conocimiento	6,19
Capacidad de integración	5,24
Satisfacción	6,69
Desarrollo de las TIC	6,61
Capacidad tecnológica	6,11
Capacidad normativa	4,73
Promedio por bloque.	
Mayores de 75%	
<b>Dimensiones</b>	
Diseño estratégico	6,40
Políticas	5,45
Diseño de procesos	6,06
Estructura	6,18
<b>Equipo de trabajo</b>	<b>7,74</b>
Presupuesto	6,88
Tecnología	6,12
<b>Liderazgo</b>	<b>7,81</b>
Promedio por bloque.	



## Anexo 25: Encuesta de Liderazgo

Las siguientes preguntas analizan el estilo de liderazgo del director de la empresa. Lea cada afirmación con cuidado. Piense en la forma en que se comporta normalmente su jefe y marque la opción que usted considere que describe de manera más precisa su comportamiento. Gracias por su colaboración.

1. Hace que trabajar en la tarea resulte más agradable.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

2. Utiliza su condición de jefe para influir en los subordinados y alcanzar lo que desea.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

3. Involucra a los subordinados en la toma de decisiones.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

4. Insiste en nuevas formas de trabajo para mejorar la calidad y productividad de los servicios.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

5. Los ayuda a encontrar respuestas a sus problemas, alcanzando mejores resultados.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

6. Considera a sus subordinados incompetentes e incapaces de tomar decisiones por sí mismos

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo



7. Se basa en el optimismo, la pasión, el entusiasmo para comunicar cada tarea.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

8. Comprueba que el trabajo se realice según los objetivos, programas y procedimientos establecidos.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

9. Deja fluir las fuerzas creativas propiciando la autorrealización.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

10. Expresa con claridad y detalle las reglas y procedimientos que tienen que seguir para el cumplimiento de las tareas.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

11. Se esfuerza en conocer las necesidades de los subordinados.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

12. Se asegura de que los subordinados sepan que es él quien manda en la empresa y lo reconozcan como tal.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

13. Busca la cohesión del grupo y la utiliza para alcanzar logros posteriores.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total



acuerdo		desacuerdo	desacuerdo	desacuerdo
14. Impone su criterio independientemente de que tenga o no la razón.				
_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
15. Avisa los cambios por anticipado y explica cómo les afectarán.				
_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
16. Expresa sus conocimientos, experiencias e información para mejorar el trabajo.				
_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
17. Expresa su confianza en que los trabajadores pueden alcanzar un alto desempeño.				
_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
18. Se asegura de que los subordinados presenten informe detallado de sus actividades.				
_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
19. Maneja los conflictos laborales, manteniendo un ambiente amistoso en el grupo.				
_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
20. Se esfuerza en asegurar que las finalidades y objetivos estén perfectamente claros.				
_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo



21. Es considerado un líder por la gran mayoría de los trabajadores.

_____	_____	_____	_____	_____
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

