



**Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Centro
de Telecomunicaciones Principal de ETECSA en
Holguín**

**Tesis presentada en opción al título académico de
Máster en Dirección**

Autor: Ing. Luis Arnolis Reyes Ramírez

2012

**CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE LA HABANA**



**Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Centro
de Telecomunicaciones Principal de ETECSA en
Holguín**

**Tesis presentada en opción al título académico de
Máster en Dirección**

Autor: Ing. Luis Arnolis Reyes Ramírez

Tutores: Dr. C. Adalberto Fernández Sotelo

Dr. C. Gelmar García Vidal

2012

“La cultura se adquiere leyendo libros; pero el conocimiento del mundo, que es mucho más necesario, solo se alcanza leyendo a los hombres y estudiando las diversas ediciones que de ellos existen.”

Chesterfield, Lord.

AGRADECIMIENTOS

De modo muy especial deseo destacar la valiosa cooperación brindada por el profesor MsC. Ricardo Daniel Rojas Casas, por su constante sostén y apoyo en la confección de esta tesis, sus consejos y orientaciones me fueron de gran utilidad.

A los profesores, quienes en función de expertos me acompañaron en esta investigación la que pudo materializarse gracias a su valiosa colaboración, y lo que es más importante: sus experiencias

Al MsC. José Neiser Peregrín Calzadilla, por su inestimable ayuda y asesoría

A mi familia por todo el apoyo y ayuda que me han brindado en el camino para lograr mis propósitos y objetivos, logrando conseguir el éxito en mi vida profesional.

Excepcional mensaje de agradecimiento dedico a mi eterna compañera en la vida, Elia y a mi hijo Ale, protagonistas coronados de mis sueños, por su aporte espiritual, moral y material, a lo largo de los meses que demoró hacer realidad este proyecto.

ABSTRACT

This research addresses the issue of organizational culture based on practical experience in the Territorial center of Holguin belonging to ETECSA Company based in the area of the mixed economy. Step reflects the key activities in this area are recommended to continue to identify and assess problems and their causes, based on the active and leading role of its own members.

The results obtained from the diagnosis of selected variables that characterize the organizational culture in the company are shown in this investigation. The developed diagnostic exercise revealed that the organizational culture of this company is known for its strong recognition of the values declared by it, which despite being favorably evaluated gaps exist for improving the functioning of organizational culture.

RESUMEN

La presente investigación aborda el tema de la Cultura Organizacional a partir de una experiencia práctica en la Dirección Territorial de Holguín perteneciente a ETECSA empresa radicada en el sector de la economía mixta. Refleja paso a paso las actividades fundamentales que en este ámbito se recomiendan seguir, para identificar y evaluar los problemas y sus causas, sobre la base de la participación activa y protagónica de sus propios miembros.

Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico de las variables seleccionadas que caracterizan la cultura organizacional en la empresa son mostrados en esta investigación. El ejercicio de diagnóstico desarrollado revela, que la Cultura Organizacional de esta empresa se caracteriza por su fuerte reconocimiento de los valores declarados por ella, que a pesar de ser evaluada de forma favorable existen brechas que permiten mejorar el funcionamiento de la Cultura Organizacional.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	7
I.1. La cultura organizacional como factor de influencia en el comportamiento individual y organizacional.	7
I.1.1. Cultura organizacional. Definiciones.	11
I.1.2. Factores que determinan la cultura de una organización.	16
I.2. Consideraciones sobre la importancia del estudio de la cultura organizacional en la empresa cubana.	18
I.2.1. Investigaciones sobre cultura organizacional.	19
I.2.2 Clima Laboral	27
I.2.3. Liderazgo	28
I.2.4. Comunicación	29
I.2.5. Sistemas de trabajo.	29
I.2.6 Valores Organizacionales	32
I.3. Conclusiones parciales	34
Capitulo II Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín en la Dirección Territorial de ETECSA.	36
II.1 Caracterización de la Dirección Territorial de ETECSA Holguín.	36
II.1.1. Política de Calidad	40
II.1.2. Estructura Organizativa, funciones y responsabilidades	40
II.2. Caracterización de la fuerza de trabajo en el CTPHO	43
II.3. Procedimiento para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el CTPHO .	44

II.3.1. Resultados del procedimiento aplicado en el diagnóstico de la Cultura Organizacional en la CTPHO	45
II.3.1.1. Preparatoria	46
II.3.3.2. Formación – Acción	49
II.3.3.3. Intervención	49
II.3.3.4. Ajustes y Fundamentación.....	51
II.3.2. Resultados obtenidos.....	51
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73
Bibliografía	74
Anexos	81

INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional es un tema de gran importancia para la gestión de cara al éxito empresarial. Estudiarla obedece a la necesidad de comprender cómo los líderes, al gestionar y promover culturas organizacionales orientadas a la calidad, crean las bases para la excelencia empresarial.

Conocerla facilita comprender lo que ocurre en una entidad y explicar por qué algunas actividades que se realizan tienen éxito y otras no; así como adecuar e implementar los sistemas de dirección sobre la base de la realidad misma de la organización.

Para aquellas empresas y organizaciones que aspiran a sobrevivir y mantenerse funcionando en un ambiente sumamente competitivo y cambiante como el de hoy, alcanzar la excelencia es un objetivo y a la vez un reto. Por ello, es importante estudiar tanto el Liderazgo como la Cultura Organizacional y dentro de esta, aquella orientada a la calidad y su influencia en el mejoramiento de la gestión.

En Cuba existe un número de empresas inmersas en un proceso de perfeccionamiento empresarial, paralelamente, algunas de estas empresas han adoptado las normas ISO 9001 y las normas emitidas por el Instituto Cubano de Normalización, entre otras, como guía de desarrollo empresarial para certificar su calidad. Estos elementos constituyen un reconocimiento al interés de las empresas cubanas ante la eficiencia y eficacia de su trabajo.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA) ha obtenido diversos premios por la calidad durante los últimos años y aplica un Sistema de Gestión de la Calidad desde el 2001, certificado por las normas internacionales ISO: 9001. En este sentido la División Territorial de ETECSA en Holguín (DTHO) mantuvo durante varios años una posición de vanguardia dentro de ETECSA, alcanzando resultados destacados en todas las inspecciones, auditorías y chequeos realizados por los diferentes organismos reguladores que existen en Cuba.

A pesar de sus logros y resultados, el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín posee serias dificultades en el cumplimiento de sus indicadores de eficiencia y calidad que determinan el cumplimiento de sus objetivos de trabajos incidiendo de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos de la DTHO. Lo que conllevó en reiteradas ocasiones realizar análisis con los trabajadores, sindicatos y sus directivos en Asambleas, Consejos de Dirección y Comisiones de Cuadro donde se tomó la decisión de realizar movimientos de directivos y cuadro como resultados de estas, sin lograr los resultados esperados todo este proceso evidenció insuficiente conocimiento del estado actual de la Cultura Organizacional por los miembros de la organización, a partir del papel fundamental que juegan los valores, normas, ritos, necesidad por la calidad, conductas, etc. es decir, de su cultura. Por lo planteado anteriormente, esta investigación parte del siguiente **problema científico**:

¿Cuáles son los elementos que caracterizan la Cultura Organizacional del Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín?

Se precisa que el **objeto de estudio** es; *La Cultura Organizacional del Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín en la Dirección Territorial de Holguín.*

En correspondencia el **objetivo general** es:

Caracterizar la Cultura Organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín.

El planteamiento hipotético que guía el proceder investigativo está constituido por las siguientes **preguntas y tareas científicas**:

1. *¿Cuáles son los referentes teóricos y metodológicos que sustentan la Cultura Organizacional?*

2. *¿Qué procedimiento utilizar para identificar los elementos que caracterizan la Cultura Organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín?*
3. *¿Cómo se comporta la Cultura Organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín según el procedimiento utilizado?*

Tareas científicas:

1. Análisis de los antecedentes históricos y tendencias actuales, así como referentes teóricos y metodológicos para caracterizar la cultura organizacional en las entidades laborales.
 - a. Valoración crítica de las concepciones existentes.
 - b. Determinación de las insuficiencias, carencias y virtudes de cada una.
2. Sistematización de los argumentos que justifican el procedimiento escogido, para caracterizar cultura organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín.
 - a. Justificación de los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos.
3. Descripción del estado actual de la cultura organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín.

Teniendo en cuenta la naturaleza del problema científico tratado, la investigación clasifica como una investigación donde se realizan acciones predominantemente descriptivas, aunque están presentes elementos exploratorios y, con integración de lo cualitativo y lo cuantitativo¹. En correspondencia con las tareas investigativas se

¹ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). Metodología de la investigación. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

aplicó, “como técnica de recogida de datos”², un estudio de caso en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín como única unidad de análisis, por lo que constituye un “Caso único”³ que responde a la clasificación de estudio “instrumental”, teniendo en cuenta que el caso se ejecuta concretamente con la “intención de interpretar o evaluar”⁴ la Cultura Organizacional.

En la investigación se utilizaron diferentes **métodos investigativos**:

- **Métodos teóricos / lógicos**

El empleo de los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo permite desde las diferentes posiciones acentuadas en la bibliografía consultada, conceptualizar las variables relacionadas con el estudio de la Cultura Organizacional estableciendo mentalmente las relaciones entre ellas con la utilización de los procesos de abstracción y la generalización, además favoreció sintetizar la información recopilada con respecto a las tendencias contemporáneas desde el punto de vista teórico en el estudio de la cultura organizacional.

El método de unidad de lo histórico y lo lógico, se utilizó para el análisis de la evolución histórica del estudio de la Cultura Organizacional a través de sus conceptos, investigadores nacionales y extranjeros y las distintas concepciones metodológicas que respondieron a las necesidades concretas que el contexto imponía.

² Martínez, M. 2003. Los métodos de investigación educacional: lo cuantitativo y lo cualitativo. Tomado del libro Metodología de la Investigación Educativa: desafíos y polémicas actuales. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana, Cuba. p. 113-137.

³ Idem. p. 132.

⁴ Merriam, S. B. 1988. Case Studies Research in Education. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- **Empíricos** (observación, dinámica de grupo).

El análisis documental se concretó fundamentalmente en el estudio de las actas de los Consejos de Dirección de la DTHO en los 5 últimos años, actas del Control Interno, Comisiones de Cuadro, Asambleas de Representantes, el Manual de Organización, el Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo, lo que permitió profundizar en las características de la entidad y valorar su organización y cultura.

De igual forma se destaca la aplicación de diferentes entrevistas no estructuradas y encuestas, para recopilar información relacionada con el estado de las variables que se estudian para el diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín.

Los métodos estadísticos aplicados fueron fundamentalmente descriptivos, resultando de mucha utilidad para el procesamiento y análisis de la información obtenida, destacándose el cálculo de la mediana y la media como estadígrafo de tendencia central, la distribución de frecuencias, correlaciones, el cálculo y análisis porcentual, criterio de Pareto, la utilización de escalas ordinales y nominales y la confección de gráficos de barras.

El resultado científico de la investigación consiste en confeccionar una caracterización sobre la Cultura Organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín cuya contribución a la ciencia tiene una significación predominantemente práctica, en tanto aporta elementos que permiten diagnosticar el estado actual de la cultura en dicha organización, lo que constituye un resultado tangible relacionado con el perfeccionamiento organizativo que se demanda a las entidades laborales cubanas de la actualidad.

Esta investigación pudiera convertirse en referente para los directivos de la Empresa ETECSA ya que desde una perspectiva integradora, permitirá perfeccionar la gestión de los órganos directivos a partir de conocer el comportamiento de las variables de la

Cultura Organizacional estudiadas. Su utilización debe motivar la necesaria reflexión con respecto al análisis de la cultura en las entidades laborales, lo que ofrece la oportunidad de mejorar los procesos de dirección y lograr un mejor desempeño.

La investigación encierra novedad porque no existen antecedentes de un estudio de este tipo en ETECSA, de ahí su importancia pues servirá a la dirección de dicha unidad organizativa para mejorar las relaciones entre sus miembros, además constituye una alternativa de actuación para el resto de los Centros de Telecomunicaciones de la provincia Holguín, para la ejecución de este tipo de estudios.

En correspondencia con los objetivos planteados la investigación se estructura en dos Capítulos. El Capítulo I, aborda los antecedentes históricos y tendencias actuales relacionadas con la Cultura Organizacional como factor de influencia en el comportamiento individual y organizacional así como la importancia del estudio de la Cultura Organizacional en la empresa cubana, de igual forma se aborda el estudio de diferentes investigaciones y los procedimientos que las acompañan para diagnosticarla lo que facilitó el análisis, comparación selección del procedimiento que más se ajusta a las necesidades de la investigación.

En el Capítulo II, se describe el procedimiento seleccionado desde su aplicación, al presentar los hallazgos más significativos relacionados con la evaluación del comportamiento de las variables seleccionadas, se muestra una caracterización de la empresa, así como un conjunto de gráficas que resumen dicha información y facilitan su interpretación al destacar los elementos susceptibles de mejora que en cuanto a cultura organizacional podrían realizarse en función de la mejora del sistema de dirección de la organización estudiada.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En este capítulo se presentan los elementos teóricos referenciales asociados al tema de la Cultura Organizacional, sus factores componentes, así como un análisis sobre la necesidad de efectuar estudios de la cultura en las organizaciones contemporáneas y una valoración crítica sobre las diferentes metodologías y modelos utilizados para tales fines.

I.1. La cultura organizacional como factor de influencia en el comportamiento individual y organizacional.

La cultura se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y las presiones internas debido a la dinámica organizacional. En este sentido Menguzzato y Renau (1991) plantean: “La aparición de una serie de publicaciones como las de Peters y Waterman (1982), Petegrew (1979), Ouchi (1981)...” en las cuales se hace referencia de una forma u otra, a la importancia de la cultura organizacional como un factor asociado al éxito de las organizaciones, sobre todo por su carácter de soporte estratégico.

Existe un amplio acuerdo entre Katz y Khan (1970), Schein (1988) Chiavenato (1989), Granell (1997), Robbins (1999), Alabart y Portuondo (2001) y otros en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras. Al examinar más de cerca a este sistema de significado compartido, vemos un conjunto de características claves que la organización tiene en alta estima.

Existente una polémica en los estudios de comportamiento organizacional de autores tales como Schein (1988), Chiavenato (1989), Robbins (1999) de si el mismo es afectado o no por la cultura de la organización. Una idea común, a la que se suscribe el autor, es que el desconocimiento de la cultura es una causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las organizaciones, en el momento en que pierde su

capacidad de coordinación y de integración.

El desconocimiento de la cultura en las organizaciones trae consigo los efectos siguientes:

- Fracazos en la implantación de la estrategia.
- Fracazos de los procesos de cambio en la organización.
- Conflictos intergrupales en el seno de la organización.
- Reuniones infructuosas y desavenencias personales.
- Fracazos en la adaptación del individuo a la organización.
- Fracazos en los procesos de mejora.

La cultura organizacional es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional determina el sistema de valores compartidos (lo que es importante), las creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de la organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento.

En general es posible identificar, al menos, dos subsistemas culturales en una organización:

La cultura formal: que consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros.

La cultura informal: que contiene los comportamientos como son en realidad.

En ocasiones, estas dos culturas chocan entre ellas y con la cultura general de la organización; en este sentido, Deal y Kennedy, 1985; indican varios aspectos importantes⁵:

- La endogamia cultural, que se produce cuando no hay intercambio formal o

⁵ Deal TA, Kennedy AA. Cultura Corporativa. México DF: Fondo Educativo

informal entre las culturas.

- Los choques entre subcultura, aunque sea deseable una sana tensión entre ellas, si se torna muy pronunciada, se vuelve nociva y puede suponer un problema.
- La exclusividad, cuando la subcultura asume los requisitos de los clubes selectos, impone restricciones para pertenecer a ellos, se producen exclusiones arbitrarias de algunos individuos, etcétera.
- Las jerarquías subculturales, cuando los valores de las subculturas tienen prioridad sobre los valores compartidos de la empresa.

Con respecto a los elementos integrantes de la cultura organizativa, Shein (1988) distingue tres niveles⁶:

- Nivel 1 (producciones). Es el más visible e incluye el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada en los miembros de una organización, producciones artísticas; en general, se compone de todos aquellos elementos que pueden captarse con nuestros sentidos.
- Nivel 2 (valores), es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.
- Nivel 3 (formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas), son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, que piensa que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo.

Toda organización trata de vender su imagen y de transmitirla al exterior, para ello, se valen de los siguientes elementos:

- Logotipos: para transmitir sensaciones de dinamismo o estabilidad mediante el uso de imágenes, movimientos, colores, etcétera.

⁶ Schein, Edgar (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Plaza & Janes, Barcelona: Plaza y Janes S.A, España.

- Eslogan: mediante el uso del lenguaje, la empresa puede decir mucho sobre ella.
- La distribución del espacio en los edificios: su decoración y mobiliario, pueden transmitir la ideología de una institución, si es conservadora o no, moderna, tradicional, etcétera.
- La Cultura Organizacional no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.
- La Cultura Organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

Determina la forma como funciona una empresa; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento y se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

Es la Cultura Organizacional la que define el comportamiento, motiva a sus integrantes y afecta la forma en que la organización procesa la información. La combinación de diversos factores muestra las bases de la cultura organizacional, tal es el caso del uso de la información y su diseminación, el uso del correo electrónico, de los informes; así como la preferencia por la información oral, los rumores, etcétera.

La Cultura Organizacional es la médula de la organización, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.

En un estudio de la Cultura Organizacional se deben tener en cuenta las creencias y la estructura de la empresa, la estructura interna de los departamentos (cargos, miembros,

ascensos), la dependencia jerárquica, los principales cambios estructurales ocurridos⁷.

Creencias

Son consideradas como la forma correcta de percibir, pensar y sentir sobre los aspectos de la vida diaria (Ej.: creencias acerca de la misión, visión y valores)⁸.

Estructura

Las estructuras experimentan cambios que deben seguirse para observar de qué forma influyen en la organización. Estos cambios dan origen a enfrentamientos culturales y suelen dejar huellas muy profundas debido a las estrategias y soluciones tomadas. Es necesario tener en cuenta el diseño de la estructura pues no existen los mismos principios de gestión para todo tipo de estructura⁹.

I.1.1. Cultura organizacional. Definiciones.

El concepto cultura en su acepción más amplia es un término utilizado por las ciencias sociales tales como, la Psicología, Sociología, Filosofía, Antropología, Etnografía. Así por ejemplo en la literatura marxista contemporánea existen diferentes definiciones sobre el concepto de cultura, las cuales son el resultado de las investigaciones que alrededor de este problema se han llevado a cabo en los últimos años¹⁰.

En Cuba los problemas teóricos relacionados con la esencia, función, elementos, rasgos de la cultura, siempre han tenido una dedicación especial en la tradición del

⁷ Rojas Casas, Ricardo Daniel y Serrano Díaz, Michel, N. (UHO Cuba) Procedimiento para el diagnóstico y cambio de la cultura preventiva en organizaciones. Congreso Internacional de Ergonomía "Ergonomía en Contexto" Cali, Colombia, agosto 2007.

⁸ Strategor. (1995) Estrategía, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. Editorial Biblio Empresa.

⁹ Strategor. (1995) Estrategía, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. Editorial Biblio Empresa.

¹⁰ Alabart, Y. (1995[a]). Definiciones y manifestaciones de la Cultura Empresarial. Folleto- Uho.t

pensamiento marxista, desde los primeros representantes que dedicaron atención a estos temas tales como Julio Antonio Mella, Rubén Martínez Villena, Juan Marinello, hasta los máximos dirigentes políticos han reflexionado en este sentido.

Así, Carlos Rafael Rodríguez definió que “la cultura es ante todo una forma de vida” o ha suscrito la idea de que “cultura es todo lo que no es naturaleza” pero más que conceptos compendiadores ha ofrecido profundas reflexiones sobre el contenido y las formas de la cultura, sus funciones, proyección ideológica, etc. Rodríguez (1990)¹¹

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. La cultura determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

Diversos investigadores sobre el tema coinciden en la definición del término cultura organizacional

Schein (1985)¹² planteó: “Llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”

¹¹ Citado por Guadarrama Pablo. Et al (1990). Lo universal y lo específico en la cultura. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.207p.

¹² Schein, Edgar H. “Organizational Culture and Leadership (San Francisco: JosseyBass, 1985), 168p.

Robbins (1991)¹³, plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo..."

"Es un conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización."

Chiavenato (1986)¹⁴ presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Valle (1995)¹⁵ establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas." García y Dolan (1997)¹⁶ definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

Granell (1997)¹⁷ define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencias, actitudes y conductas."

¹³ Robbins, Stephen. (1991). Comportamiento Organizacional.: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial : Prentice Hall Hispanoamericana. .México.742p.

¹⁴ Chiaveanato, I. (1986) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. México.

¹⁵ Valle (1995) Alabart, Yesmin. (2003). "Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano" Tesis presentada en opción para el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

¹⁶ García, S y Shimón D. (1997). Dirección por valores. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. España S.A .307p

¹⁷ Granell (1997) Alabart, Yesmin. (2003). "Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano" Tesis presentada en opción para el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

Serna (1997)¹⁸ asume "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

Guedez (1998)¹⁹ manifiesta que "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

Katz y Khan (1970)²⁰, definen que "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema".

Para Pettigrew (1979)²¹, la cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

Ansoff (1985), denominó cultura de un grupo al "conjunto de normas y valores de dicho grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico".

Bartle, C (1991)²², toma como cultura de una empresa al conjunto de las formas de

¹⁸ Serna (1997) idem

¹⁹ Guedez (1998) Alabart, Yesmin. (2003). "Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano" Tesis presentada en opción para el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

²⁰ Katz D. y Kahn R. (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.

²¹ Menguzzato, M. y J. Renau. (1991). La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Editorial Ariel Económica. Madrid 411p.

²² Bartle, C. (1991). La empresa sin fronteras: La solución transnacional.: Editorial Mc Graw Hill. México. 274p.

conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado.

Thévenet (1992)²³, expone dos aspectos que permiten estructurar la definición de cultura: contenido descriptible, específico de la empresa que la distingue de las demás.

Define la cultura como “una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.

Existen otras definiciones que analizan la cultura de una empresa como las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo (Homans, 1950); o los valores dominantes aceptados por una empresa (Deal y Kennedy, 1982); la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y(o) clientes (Ouchi, Pascale y Athos, 1981); las reglas del juego para progresar en la empresa (Schein 1978, Vanmanen 1976, Ritti y Funkhouser 1982); el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros (Taquiri y Litwin, 1968)²⁴.

Al realizar una comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como 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

²³ Thévenet, M.(1992). Auditoría de la cultura empresarial. Editorial Diaz de Santos,S.A España.194p.

²⁴ Schein,Edgar (1988). “La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica”. Barcelona: Plaza y Janes S.A, España.

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.

Los conceptos dados hasta aquí reconocen a la cultura organizacional como:

- Medio de satisfacción de necesidades dentro de la organización.
- Reflejo de la cultura del macro sistema (sociedad).
- Resultado de una historia.
- Visión compartida del mundo.
- Sistema de conocimientos.
- Resultado del aprendizaje personal y organizacional.
- Sistema de símbolos y significados.
- Institución.

Sin embargo, ninguna de las definiciones referidas en la literatura y analizadas ha demostrado, al menos de forma explícita, la relación entre las variables reconocidas por la mayoría de los autores que forman la cultura (valores, creencias, actitudes, paradigmas) variables *soft* (blandas) y las variables *hard* (duras) (estructuras, estrategias, sistemas, procesos, oficio, otras) y que están vinculadas a la gestión empresarial y la de ambas variables con el entorno.

A tales efectos Alabart y Portuondo (2001)²⁵ formulan la definición siguiente:

“La cultura organizacional es 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 estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la

²⁵ Alabart, Y. (2001). Análisis histórico del comportamiento de algunas variables de la cultura empresarial en Cuba y su relación con el Perfeccionamiento Empresarial. Ponencia presentada en el III Taller Internacional de Gestión Empresarial. Holguín. 20p.

organización.”

El autor se adscribe a esta definición ya que se considera que la misma reconoce:

- las variables culturales (*soft*).
- las variables de los sistemas de gestión (*hard*).
- las variables del entorno.
- las variables asociadas al resultado final (eficiencia, eficacia, efectividad).

I.1.2. Factores que determinan la cultura de una organización.

Existe un amplio acuerdo (Becker 1982, Schein 1985, Freitas 1991 y Robbins 1999 entre otros) en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras²⁶. Al examinar más de cerca a este sistema de significado compartido, se aprecia un conjunto de características claves que la organización tiene en alta estima. Varias investigaciones asumen las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:²⁷

1. *Innovación y asunción de riesgos*. El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. *Atención al detalle*. El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados*. El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

²⁶ Ver, por ejemplo: H.S. Becker, “Culture: A Sociological View,” *Yale Review* (Summer 1982), pp. 513—27; and E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: JosseyBass, 1985), p. 168.

²⁷ C.A. O'Reilly III, J. Chatman, and D.F. Caldwell, “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit,” *Academy of Management Journal* (September 1991), pp. 487—516; and J.A. Chatmah and K.A. Jehn, “Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be,” *Academy of Management Journal* (June 1994), pp. 522—53.

4. *Orientación hacia las personas.* El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

5. *Orientación al equipo.* El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

Un **equipo de trabajo** genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales²⁸.

La administración está buscando esa sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el *potencial* para que una organización genere una mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos²⁹.

6. *Energía.* El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

7. *Estabilidad.* El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de insistir en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un *continuum* de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de la cultura organizacional. Este cuadro se convierte en la base de la percepción de conocimiento compartido que tienen los miembros respecto de la organización, la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros.

²⁸ Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

²⁹ Idem.

I.2. Consideraciones sobre la importancia del estudio de la cultura organizacional en la empresa cubana.

Los estudios de cultura en el ámbito organizacional son relativamente nuevos, sobre todo en el contexto empresarial cubano, aunque gradualmente se ha ido ganando en reconocimiento de la importancia de este tipo de estudios.

La cultura empresarial que se desarrolló se caracterizaba por la pobre utilización de los instrumentos financieros; las evaluaciones de la dinámica de los mercados no se practicaban con regularidad; no existía un conocimiento a fondo de los mecanismos de la competencia, dado que predominaba el dictado de los productores sobre los consumidores; el empleo de las técnicas comerciales solo era preocupación de las empresas que realizaban operaciones de comercio exterior. Además no se previó tampoco que las empresas logaran competitividad por esfuerzos propios. Marquetti (2002)³⁰.

Con la aplicación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en las FAR, se demostró la importancia de este para la economía cubana, resultados que se determinó en el V Congreso del Partido (Octubre de 1997) y se propuso hacerlo extensivo a todas las empresas de la economía nacional.

El desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial tiene entre sus propósitos superar estas insuficiencias y, a su vez, propiciar la elevación del desempeño competitivo de las empresas cubanas e incluso que algunas obtengan la categoría de empresas de “clase mundial”. Pérez Betancourt (2001)³¹.

Son estos problemas estáticos, insolubles o por el contrario forman parte de una cultura

³⁰ Marquetti, H.(2002). La empresa cubana: Principales retos que enfrenta. GERENCIA: del propósito a la acción. Editorial Félix Varela. La Habana.

³¹ Pérez, M.(2001). Metodología para la Evaluación del desempeño en Industrias Locales Varias. Ponencia presentada en Forum Municipal de Ciencia y Técnica. Holguín. 20p

empresarial que va quedando atrás y que va dando lugar a una nueva más orgánica, funcional y acorde con las condiciones actuales.

A continuación se presenta de forma sucinta la esencia de los enfoques de los estudios e investigaciones realizadas en materia de cultura organizacional.

- a. Necesidad de que la cultura esté alineada con los objetivos.
- b. Enfrentar retos importantes que exigen excelencia en el desempeño organizacional.
- c. Lograr la competitividad de las Empresas.
- d. Tiene alta incidencia en el desempeño empresarial.
- e. Necesidad de comprometer a los empleados en la gestión y soluciones de las empresas.
- f. Necesidad de realizar un reordenamiento empresarial y económico bajo condiciones extremadamente difíciles.
- g. Cambio acelerado de estructuras.
- h. Enfrentamientos constantes a las nuevas tecnologías.
- i. Poderoso mecanismo de control.
- j. Soluciones innovadoras a problemas que afectan la calidad y la productividad.
- k. Mejoramiento de los indicadores de la calidad de los servicios.

I.2.1. Investigaciones sobre cultura organizacional.

“Fleury (1989)³² señala tres posturas diferentes frente a un estudio de cultura. La postura adoptada influenciará todo el proceso de investigación, pues está sustentada por una perspectiva teórico metodológica específica.

³² De souza, Adriana - PA & Partners(1998) “Cultura Organizacional”. http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/culturaorganizacional/default5.asp.

Freitas (1991 a)³³ afirma que la dificultad de llegar a un consenso en la definición de cultura propicia el desarrollo de diferentes metodologías, pues la investigación de la misma está directamente relacionada con lo que se considera como cultura.

Para Freitas (1991 b)³⁴, una forma de fácil identificación de la cultura es a través de la investigación de los diferentes elementos que la componen: valores; creencias y supuestos; rituales y ceremonias; historias y mitos; tabúes; héroes; normas; y, proceso de comunicación.

La postura **empírica** puede ser escrita como la de un fotógrafo de la realidad por no partir de una realidad previa, sino que va construyendo el trabajo con base en los datos obtenidos. A partir de la información colectada se formulan hipótesis y teorías.

La postura del **antropólogo** es diferente, pues el investigador va al campo con un referencial teórico ya elaborado, lo cual va siendo modificado y adaptado a la realidad. El antropólogo actúa como un observador, cuestionando el significado de las formas simbólicas.

La postura **clínica** también va al campo con un referencial teórico previo, pero parte de una demanda de la organización, teniendo como función promover una visión y proporcionar mejoras a la misma.”³⁵

El procedimiento que sigue Schein (1985), es el referido a la entrevista clínica interactiva. 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.

³³ De souza, Adriana – PA & Partners (1998) “Cultura Organizacional”. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/default5.asp.

³⁴ Idem.

³⁵ De Souza, Adriana. (1998). Cultura Organizacional-Apuntes en Administración de Empresas y Negocios. Disponible en: <http://www.pa-partners.com/partners.com>

Recopila datos de distintas categorías y un resumen de las dimensiones atendiendo a lo siguiente:

- Relación de la empresa con su entorno.
- Naturaleza de la realidad y la verdad.
- La naturaleza del género humano.
- La naturaleza de la actividad humana.
- La naturaleza de las relaciones humanas.

Boyer y Equilbey (1986)³⁶ consideran que para identificar la cultura, se deben obtener datos relativos a:

Historia

- Principales dirigentes.
- Estructuras.
- Relaciones empresa - entorno.
- Grupos de poder.

Valores

- Valores declarados.
- Valores aparentes.
- Empleo de los valores en la comunicación interna.

Fundadores

- Datos personales.
- Formación.
- Procedencia.
- Motivación.

Oficio

- Saber - hacer (Know - how).
- Habilidades ligadas a su actividad.
- Habilidades para el futuro.

Signos y símbolos

- Ritos, Slogan.
- Actitudes.
- Comportamientos.
- Historia.

³⁶ Alabart, Yesmin. (2003). "Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano" Tesis presentada en opción para el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

Robbins (1987)³⁷ por su parte considera que las características centrales que definen la cultura de una organización son:

La identidad de los miembros

- Énfasis en el grupo.
- El enfoque hacia las personas.
- Integración en entidades.
- El control.
- Tolerancia al riesgo.
- Los criterios para recompensar.
- Tolerancia al conflicto.
- Perfil hacia los fines o los medios.
- Enfoque hacia un sistema abierto.

Cruz Cordero (2001)³⁸, propone para el estudio de la Cultura Organizacional los siguientes pasos:

- Pre-análisis de la organización.
- Estudio de la organización en su entorno.
- Estudio Organizativo Jerárquico - Productivo/Servicio de la organización.
- Estudio de las funciones, actividades y tareas, y de los principales flujos informativos.
- Caracterización de los trabajadores.
- Caracterización del Consejo de Dirección.
- Diagnóstico de la Cultura Organizacional.
- Análisis del Diagnóstico Cultural y su impacto en el resultado organizacional.
- Declaración de la Cultura deseada.

³⁷ Idem.

³⁸ Cruz Cordero T. (2001). Indicaciones Metodológicas para el estudio de la Cultura organizacional en la empresa de refrigeración del MINAL. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana.

En tal sentido, Alabart (2003)³⁹ considera pertinente ejecutar los pasos siguientes para el estudio de la Cultura Organizacional:

- Caracterización del entorno que rodea a la empresa.
- Características de la rama a que pertenece la empresa.
- Observación de los signos y símbolos.
- Análisis del entorno-historia.
- Caracterización de los grupos y sus líderes.
- Diagnóstico de los Valores.
- Formulación del paradigma cultural de cada grupo.
- Análisis de la incidencia de la cultura organizacional diagnosticada en el desempeño empresarial.

Edgar H Shein señala que la consultoría de procesos “es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presenta en su ambiente y a influir sobre ellos”.⁴⁰

El análisis de la obra de algunos de los autores que trabajan el estudio de la cultura organizacional, permitió elaborar el siguiente resumen de los principales procedimientos propuestos, con sus limitaciones y ventajas.

³⁹ Alabart, Yesmin. (2003). “Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano” Tesis presentada en opción para el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

⁴⁰ Schein, E. H. Consultoría de Procesos. Recomendaciones para Gerentes y Consultores. Volumen 2. Addison-Wesley Iberoamericana, México, D.F, 1988. Pág. 35.

Autores Año	Limitaciones	Ventajas
Schein (1985).	<ul style="list-style-type: none">• No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para llevar a cabo el diagnóstico cultural.	<ul style="list-style-type: none">• Define los niveles en que se manifiesta la cultura.• Reconoce el nivel de los paradigmas para un diagnóstico certero.• Se trata el análisis de la cultura desde una perspectiva profunda e integral.• Constituye la base en que se han fundamentado las metodologías de muchos autores.
Boyer y Equilbey (1986).	<ul style="list-style-type: none">• 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.• El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas.• Se centra fundamentalmente en el lado humano de la organización, no reconociendo ampliamente el papel de la cultura en las aquí llamadas variables <i>hard</i>, las cuales pueden ser decisivas en el desempeño eficiente, efectivo y eficaz de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• 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 factores de contingencia.• Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional.• Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.

Robbins (1987).	<ul style="list-style-type: none">• 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.• 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.	<ul style="list-style-type: none">• Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura.• Es un instrumento sencillo pero de largo alcance.
Cruz Cordero (2001)	<ul style="list-style-type: none">• Son indicaciones más propias de un proceso de consultoría que de un diagnóstico de la Cultura Organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Define técnicas e instrumentos a utilizar.• Define los procesos a realizar, las acciones y los resultados a obtener.• Define los niveles en que se manifiesta la cultura.
Alabart (2003)	<ul style="list-style-type: none">• Recoge gran cantidad de variables en el procedimiento.• Propone complejos métodos estadísticos para el procesamiento de los instrumentos de recopilación de información.• Requiere de mayor tiempo para su aplicación.	<ul style="list-style-type: none">• Toma lo positivo de varios procedimientos, hace énfasis en la importancia de la caracterización de la organización objeto de estudio.• Profundiza en la caracterización de los grupos y sus líderes.• Relaciona la Cultura Organizacional y el desempeño de la organización.

Herrera K. y otros (2010)	<ul style="list-style-type: none">• Aplicaciones centradas fundamentalmente en la región occidental	<ul style="list-style-type: none">• Hace una exploración de la historia de la organización.• Garantiza una activa y protagónica participación de los directivos y trabajadores en la identificación de los problemas y en la propuesta de soluciones.• Sus propios miembros actúan como consultores internos.• El procedimiento permite, además, movilizar las fuerzas y activar los recursos de inteligencia acumulados en la organización.• Es una vía de formación y aprendizaje creativo de los miembros de la organización.
---------------------------------	---	--

Según lo investigado y analizado se decide emplear para el desarrollo de esta investigación el procedimiento utilizado por los investigadores del CETED, el cual hace una exploración de la historia de la organización, garantiza una activa participación de los directivos y trabajadores en la identificación de los problemas y en la propuesta de soluciones, sus propios miembros actúan como consultores internos, el procedimiento permite además movilizar las fuerzas y activar los recursos de inteligencia acumulados en la organización y es una vía de formación y aprendizaje creativo de los miembros de la organización.

Partiendo de esta concepción es por lo que el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana, utiliza la consultoría de procesos

como herramienta principal para enfrentar las necesidades, que en este ámbito le son planteadas por las organizaciones de diferentes sectores de la economía cubana y que demandan de la asesoría externa para mejorar sus procesos gerenciales.⁴¹

La experiencia en consultorías acumulada por el CETED por más de 20 años revela los beneficios de emplear equipos de consultores debido a la complejidad de los problemas a los cuales es necesario enfrentarse hoy día en las organizaciones. La práctica demuestra que en estas condiciones, la efectividad del trabajo se multiplica cuando se logra una composición multidisciplinaria en dichos equipos, a partir de los temas y problemas a abordar.

Además este procedimiento está validado en las condiciones de las empresas cubanas, contextualizado a la realidad económica de nuestro país y las variables utilizadas en este procedimiento se corresponden a las necesidades de esta investigación, las cuales se presentan a continuación:

- ⇒ Clima Laboral.
- ⇒ Liderazgo.
- ⇒ Comunicación.
- ⇒ Sistema de Trabajo.
- ⇒ Valores Organizacionales.

Los equipos de trabajo que apliquen el procedimiento seleccionado, para que logren la sinergia deseada y puedan finalizar de manera exitosa las acciones consultoras, brindando respuestas efectivas a las necesidades planteadas por el cliente principal, deben cumplir con los siguientes requisitos⁴²:

- Composición multidisciplinaria dentro del tema que van a abordar.

⁴¹ Herrera K. y Otros. Proceso para la integración y mejora de la Cultura Organizacional en una empresa Proyecto Conexión. Mayo – julio 2010

⁴² Idem.

- Predominio el enfoque sistémico en el análisis de los problemas.
- Prevalece la confianza hacia dentro del equipo y entre los consultores externos y consultores internos.
- Prevalece el rol de facilitador que debe jugar el consultor externo en todo momento.
- Respeto mutuo entre todos los miembros del equipo, sin celos profesionales, ni la intención de unos de sobresalir por encima de los demás.
- Confianza, profesionalidad y plena colaboración entre los integrantes del equipo de consultores externos.
- Permanente interacción entre el equipo de consultores externos e internos.

I.2.2 Clima Laboral

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta⁴³.

Según Hall (1996)⁴⁴ el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades

⁴³ Rivero Pérez, Astrid Karina. Comunicación Estratégica para la formación de líderes y su relación con el clima organizacional en comisión federal de electricidad http://www.antropología.uady.mx/ca_comunicacion/2010_Comunicacion_estrategica.pdf.

⁴⁴

del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

I.2.3. Liderazgo

Según la enciclopedia libre el **liderazgo** es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización)⁴⁵.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la

⁴⁵ Wikipedia, Liderazgo. <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores (habilidades directivas) que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo⁴⁶.

El estudio del liderazgo organizacional ha estado asociado al desarrollo de las organizaciones en la sociedad, por otra parte, a los enfoques y teorías de la ciencia de la dirección en el pasado siglo⁴⁷.

I.2.4. Comunicación

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no.

Una forma de comunicación no verbal es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.

Fleury (1989) señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación, siendo dada atención de forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas “puerta abierta”. Estos sistemas mejoran la comunicación en los dos sentidos, pues al mismo tiempo en que es un medio donde el funcionario recibe más informaciones, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aun sus reivindicaciones⁴⁸.

I.2.5. Sistemas de trabajo

Organización del trabajo, seguridad y salud en el trabajo, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

⁴⁶ Polo, Ana. (2009). “Olvidate del carisma: las verdaderas claves del liderazgo”. <http://anapolo.wordpress.com/2009/03/08/olvidate-del-carisma-las-verdaderas-claves-del-liderazgo/>

⁴⁷ Calderón, William: “El factor liderazgo en la competitividad de las organizaciones cubanas”. Tesis de Maestría, CETED, U.H.1997.

⁴⁸ De Souza, Adriana. (1998). Cultura Organizacional-Apuntes en Administración de Empresas y Negocios. Disponible en: <http://www.pa-partners.com/partners.com>

El Oficio

El oficio es un concepto fundamental del análisis estratégico. Detri y Ramanantsoa definen el oficio como “dentro de un campo de actividad determinado, el conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competitivos.”⁴⁹

Para completar esta definición, estos autores describen otro aspecto del oficio que se referirá al propio -perfil de competencias- de la empresa. La principal dificultad en relación con el oficio es la de desligar este término de su definición más habitual. El oficio solo se refiere a la actividad principal, es decir, a la actividad inicial de la empresa; su noción es mucho más amplia.⁵⁰

Todo análisis cultural necesita estudiar el oficio, ya que él constituye un patrimonio que la empresa ha adquirido para responder a las exigencias mismas de su existencia, es decir, a la realización de su objetivo. El oficio permite explicar las particularidades de la empresa, y él es quien responde a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna, de ahí su importancia.

Por lo que conviene analizar el oficio de diferentes maneras:

El oficio tal como se percibe:

- Imagen del oficio en el exterior.
- Oficio ligado a la actividad inicial o principal.
- Oficio definido actualmente por las estrategias de la empresa.

Cada empresa posee una imagen hacia el exterior, ligada al oficio tal como se percibe.

⁴⁹ Thevenet, M.(1992). Auditoría de la cultura empresarial. Editorial Díaz de Santos,S.A España.70-80p.

⁵⁰ Détrie, J. P. y Ramanantsoa, B. Stratégie de l'entreprise et Diversification, Nathan, 1983.

Esta apreciación exterior revela lo que la empresa comunica. (Thevenet 1992)⁵¹. Se debe analizar el objeto social de la empresa, es decir, la razón de ser de la organización. Es vital este análisis porque según la cartera de productos, y la especificación de producción de estos, serán los requerimientos para propiciar buenos resultados.

El oficio ligado a la actividad

- Evolución de los productos y tecnologías utilizados.
- Mezcla de factores de éxito del líder del sector.
- Reparto de productos.

Es necesario estudiar el oficio de cada puesto de trabajo porque cada uno posee particularidades. Se deben conocer:

- Las características del oficio en el puesto de trabajo durante la producción o la prestación del servicio.
- Los tipos de materias primas, tecnología y métodos de trabajo de cada puesto.
- Analizar las líneas de producción o prestación de servicios.

El oficio ligado al conocimiento: se entiende por este concepto, todos los conocimientos teóricos y prácticos que deben poseer los trabajadores de la empresa para desempeñar sus funciones. Se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Los factores distintivos en materia de organización.
- La capacitación del personal para desarrollar el oficio.

Cultura en seguridad y salud en el trabajo

Se considera Cultura en seguridad y salud en el trabajo al conjunto de presunciones básicas desarrolladas por los miembros de la organización, manifestadas a través de

⁵¹ Thevenet, M.(1992). Auditoría de la cultura empresarial. Editorial Diaz de Santos,S.A España.70-80p.

los valores que rigen el comportamiento y las actuaciones, que exteriorizan las características de la Seguridad y Salud del Trabajo en la organización por la interacción del hombre en cada puesto de trabajo con el medio laboral donde se desarrolla”⁵².

La cultura de seguridad es positiva si los trabajadores creen sinceramente que la seguridad es uno de los valores principales de la organización y perciben que ocupa un lugar importante entre las prioridades de la misma. Realizar algunas actividades perfectamente definidas que muestre que la seguridad es tan importante que incluso los altos directivos hacen algo al respecto.

La alta dirección debe mostrar de forma ostensible, con su apoyo, que la seguridad disfruta de elevada prioridad en la organización⁵³.

I.2.6 Valores Organizacionales

Los valores representan la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la médula de la cultura organizacional⁵⁴.

Todo aprendizaje de la cultura refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Si una solución propuesta por un directivo prospera sobre la base de un valor existente individualmente, y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia de todo un grupo y

⁵² Rojas Casas, Ricardo Daniel y Serrano Díaz, Michel N.(Uho Cuba) Procedimiento para el diagnóstico y cambio de la cultura preventiva en organizaciones. Congreso Internacional de Ergonomía “Ergonomía en Contexto” Cali, Colombia, agosto, 2007.

⁵³ Idem.

⁵⁴ Denison, Daniel (1991). Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santa Fé de Bogotá.

ulteriormente presunción de todo el grupo.

Así cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, hasta que van quedando separados de la “conciencia” a medida que se van convirtiendo en costumbres y tornándose en formas “inconscientes” y “automáticas” de actuar.

No todos los valores experimentan esa transformación porque la solución basada en el valor dado puede no dar resultado. Únicamente los valores que son susceptibles de una validez física o social⁵⁵ llegarán a convertir en presunciones.

Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa, pueden servir de guía ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles. Dichos valores van a predecir buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel del objetivo.

Sin embargo, si estos valores no están precedidos de un aprendizaje cultural, pueden llegar a ser vistos solamente como valores añadidos, los cuales predicen con exactitud lo que dirán las personas ante situaciones determinadas, pero no siempre serán coherentes con lo que harán en las situaciones en donde esos valores deben estar actuando.

Alguien puede aceptar ciertos valores positivos, pero su comportamiento real puede no estar de acuerdo con ello. Esto podría estar asociado a necesidades o a ciertas inhibiciones que tienen las personas, por lo que el conocimiento de los valores de una cultura determinada, refleja lo que la gente piensa que es importante, pero no siempre su conducta real.

⁵⁵ El sentido que se da a la validación social es el de que los valores referente a la manera en que deben relacionarse entre sí los individuos, ejercer el poder, definir la belleza y demás, pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con respecto a las bases sociales y culturales.

Los valores se transforman en un elemento motivador de las acciones y de la conducta humana, creando un sentido de identidad del personal con la organización. Estos deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros.

Toda organización con aspiraciones de excelencia debe tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa. Puesto que la internalización de los mismos hace que los individuos se identifiquen con la organización y a su vez se comprometan con esta.

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando un criterio para guiar las acciones del individuo.

Los valores son extremadamente importantes para comprender una conducta eficaz en la gestión.

Los valores no sólo afectan las percepciones en los fines apropiados, sino también en los medios adecuados para conseguirlos.

Desde el diseño y desarrollo de las estructuras y procesos organizativos hasta la utilización de un estilo particular de dirección y de evaluación del rendimiento de los subordinados, los sistemas de valores son siempre persuasivos. El impacto de los valores es más pronunciado en las decisiones con poca información objetiva y en consecuencia, con mayor grado de subjetividad.

I.3. Conclusiones parciales

- Se pudo observar la semejanza de criterios que existe entre los diferentes autores consultados sobre la Cultura Organizacional, donde las mismas convergen en los factores que la definen: valores, creencias, presunciones básicas, historia de la organización, análisis de la organización, caracterización del grupo y sus líderes, signos y símbolos.
- Existe un número considerable de modelos y procedimientos elaborados por distintos autores para diagnosticar la cultura organizacional y en su mayoría de una u otra forma definen las mismas variables a estudiar.
- El procedimiento elaborado por los investigadores del CETED⁵⁶, está contextualizado al entorno de las empresas cubanas, lo cual se ajusta al marco de esta investigación.

⁵⁶ Herrera K. y Otros. Proceso para la integración y mejora de la Cultura Organizacional en una empresa Proyecto Conexión. Mayo – julio 2010.

Capítulo II Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín en la Dirección Territorial de ETECSA

II.1 Caracterización de la Dirección Territorial de ETECSA Holguín

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) fundada bajo la Ley No.77 de 1995, Ley de Inversión Extranjera, es una Asociación Económica Internacional bajo la modalidad de Empresa Mixta. 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 es una unidad organizativa del tercer nivel, subordinada al nivel central de la empresa, sin personalidad jurídica propia.

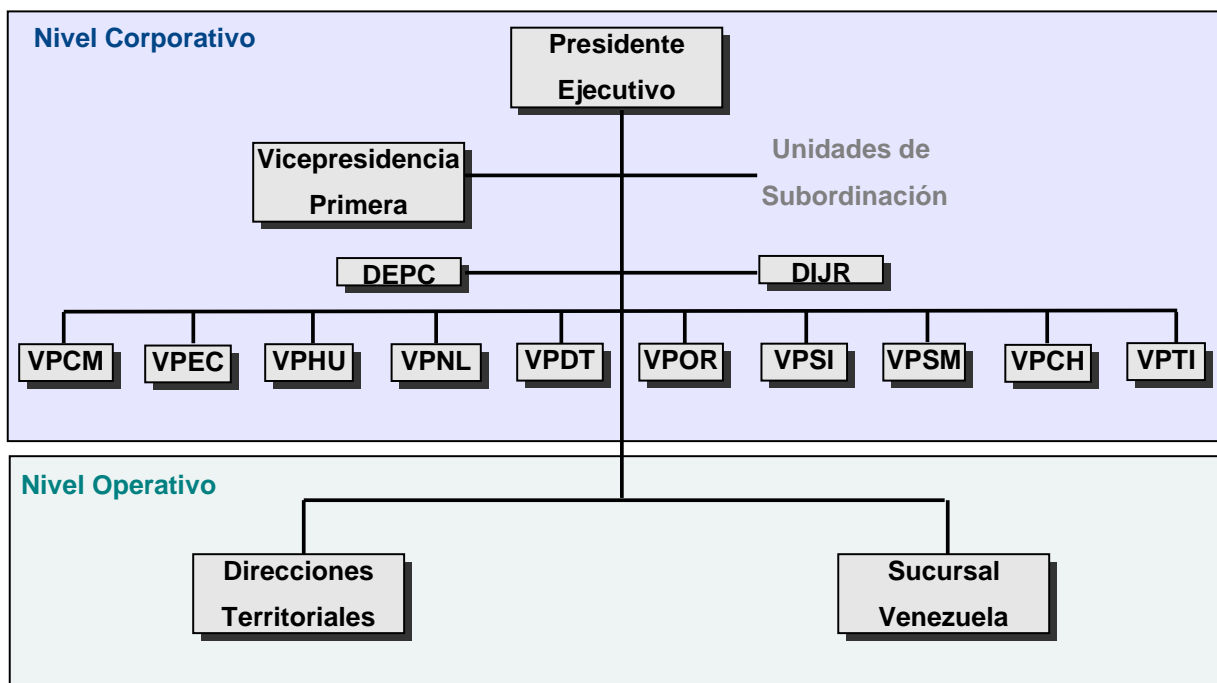


Figura 2.1: Estructura Organizativa – Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.

Fuente: Elaboración propia.

Misión de ETECSA

Lograr una gestión efectiva que permita brindar servicios de telecomunicaciones que satisfagan las necesidades de los usuarios y la población, así como respaldar los

requerimientos de la defensa y del desarrollo socio-económico del país con resultados económicos que la empresa demanda y espera el país.

Misión de la Dirección Territorial de ETECSA en Holguín (DTHO)

Representar al Presidente Ejecutivo en el Territorio, garantizando que la Empresa cumpla con su misión, sus fines sociales y los indicadores de eficiencia y eficacia concebidos, garantizando la correspondencia entre las estrategias y los planes corporativos y la gestión del territorio.

Al mismo tiempo la DTHO, tiene como objeto social prestar los servicios públicos de telecomunicaciones, mediante la operación, instalación, explotación, comercialización, mantenimiento de redes y los servicios asociados en todo el territorio de la provincia de Holguín, mediante la cartera de dichos servicios. (Anexo 1)

Coadyuvando a materializar el desarrollo socio-económico del país y en especial la informatización de la sociedad partiendo de una efectiva conectividad, ETECSA oferta sus servicios a la población, las organizaciones económicas, sociales, culturales y científicas de carácter estatal, gubernamental o no, privado y mixto que lo requieran tanto en el territorio nacional como en el extranjero. Tiene como orgullo ser el soporte de la informatización del país, propiciando el desarrollo de la cultura, la ciencia y la educación de la población en general, en concordancia con los principios de la sociedad cubana.

Misión del Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín.

Mantener buen estado técnico y de funcionamiento del sistema de telecomunicaciones de su área de acción, que permita atender los requerimientos y niveles de servicio exigidos por el cliente con la calidad y las prioridades establecidas, controlando y garantizando la ejecución del plan de venta.

Visión

Somos una empresa en constante transformación, comprometida con la Revolución y la

defensa de la patria, siempre orientada a la satisfacción de las necesidades de telecomunicaciones del pueblo y los usuarios. Con una reconocida responsabilidad social, que se manifiesta en el desempeño de sus trabajadores que descansa en los valores empresariales: profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión, cultura de servicio, solidaridad y altruismo. Conjuntamente han sido declarados por la organización una serie de valores, los cuales deben distinguir a sus trabajadores.

Compromiso con la Revolución y la defensa de la patria: Este es el PRINCIPIO IRRENUNCIABLE al que responde todo el actuar de la Empresa. Es la piedra angular que sostiene el resto de los valores. Constituye el principal atributo que debe caracterizar a los 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.

Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad en cualquier lugar en que nos encontremos, enfrentando toda manifestación de indisciplina, fraude, ilegalidad o corrupción y colocando la lealtad a los principios revolucionarios y a la empresa, por encima de cualquier interés personal.

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.

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 los que se debe responder.

Sentido de pertenencia: Sentirnos parte del colectivo de trabajo y de la Empresa, estando plenamente identificados con su razón de ser y sus valores. Ser conscientes de que los logros de la empresa dependen de lo que cada uno de nosotros seamos capaces de hacer en el lugar que nos corresponde, convencidos de la importancia social del trabajo y del compromiso con el desarrollo del país.

Cohesión: Es la unidad y la armonía necesarias entre los trabajadores para alcanzar las metas propuestas, llegando a conformar colectivos de trabajo 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.

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 puede manifestarse en acciones como sonreír, agradecer, atender rápido, escuchar, mantener una actitud positiva y resolver problemas; brindar toda la información necesaria y orientar adecuadamente.

Solidaridad: Significa tener como divisa la cooperación entre los diferentes trabajadores para lograr los objetivos empresariales. Es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común. Es la 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. Se manifiesta como una actitud definida y clara de procurar el bien de todos.

Altruismo: Que cada colectivo de trabajadores en su comportamiento, asuma una actitud en la que prime la voluntad de sacrificar los intereses propios en virtud de lograr los objetivos de la empresa y la sociedad. Es además ser humildes y moderados, renunciar a los beneficios propios, consagrar la vida en función de los demás.

Objeto Social

El objeto social principal es; Servicio Telefónico Básico, Nacional e Internacional, Servicio de Conducción de Señales, Nacional e Internacional; Servicio de Transmisión de Datos, Nacional e Internacional; Servicio Celular de Telecomunicaciones Móviles Terrestres; Servicio de Telefonía Virtual; Servicio de Cabinas y Estaciones Telefónicas Públicas; Servicio de Acceso a Internet; Servicio de Telecomunicaciones de Valor Agregado.

II.1.1. Política de Calidad

La DTHO proporciona servicios y soluciones integrales de telecomunicaciones respaldando los planes de desarrollo social, económico y de la defensa del territorio donde está enclavada. Cuenta con un sistema moderno y eficiente que incluye los últimos adelantos de la ciencia y la tecnología y que, unido al compromiso de sus directivos y trabajadores por incorporar la calidad total como Filosofía de Gestión, logrará alcanzar la excelencia en los servicios que brinda.

ETECSA declara que *"La satisfacción de los usuarios y de toda la población es lo primero"*, la opinión de ellos sobre la calidad de los servicios califica el desempeño empresarial, por lo cual:

- Centra su gestión en los requisitos y expectativas de los usuarios para satisfacer sus necesidades actuales y futuras, demostrando una alta profesionalidad en sus servicios.
- Desarrolla una fuerte cultura Usuario - Proveedor en el seno de la empresa que le permita el aseguramiento de los recursos para garantizar oportunidad y eficacia en las operaciones.
- Cuenta con líderes y trabajadores educados, calificados, capacitados y motivados que cultivan los valores de la empresa.

La DTHO promueve el incremento y la consolidación de la innovación en un entorno de mejora continua de la eficacia de los procesos que sustentan su Sistema de Gestión,

cumpliendo las normas, regulaciones y resoluciones establecidas en la legislación cubana, así como los convenios, acuerdos y tratados internacionales suscritos por la República de Cuba en la esfera de las telecomunicaciones.

II.1.2. Estructura Organizativa, funciones y responsabilidades

La DTHO para cumplimentar su misión y visión cuenta con la siguiente estructura organizativa:

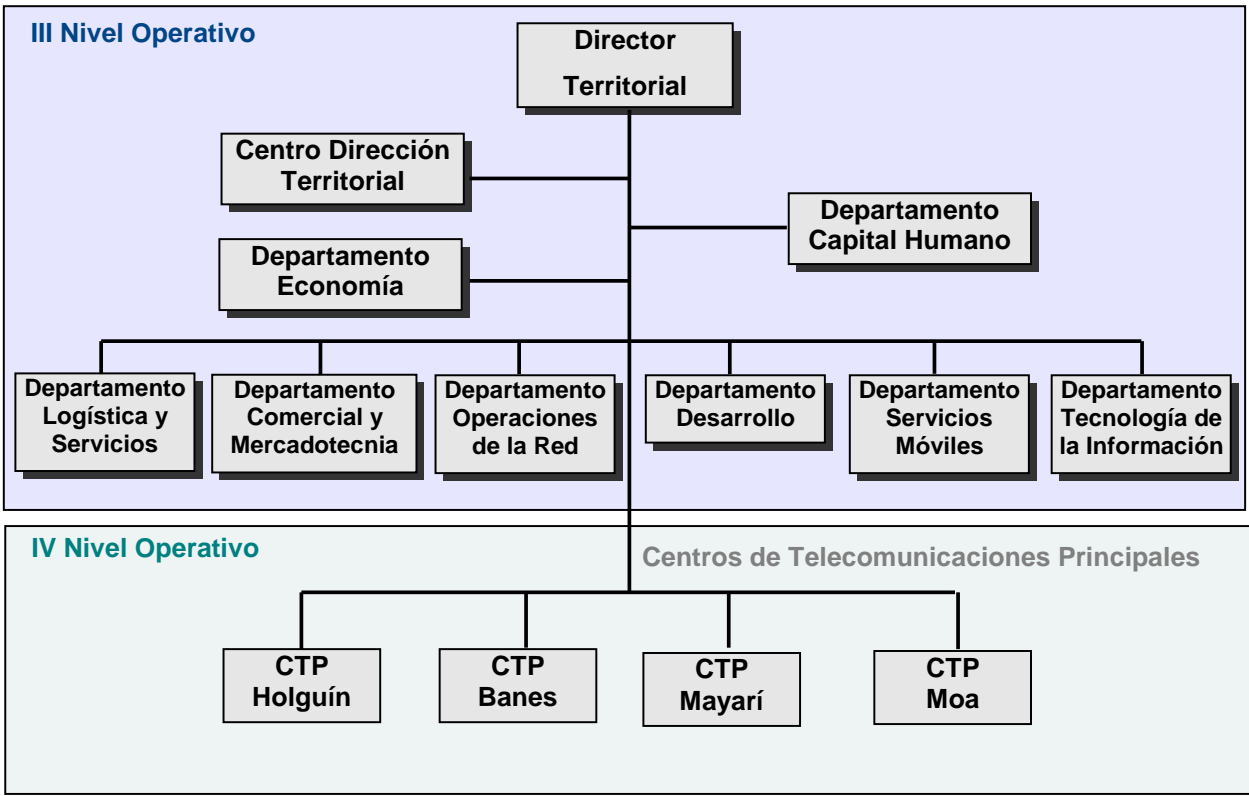


Figura 2.2: Estructura Organizativa – Dirección Territorial Holguín.

Fuente: Elaboración Propia.

Dirección Territorial:

La Dirección Territorial de Holguín ubicada en el Tercer Nivel de la estructura de ETECSA está conformada por:

Ocho departamentos, catorce Centros Telefónicos, agrupados en cuatro Centros de

Telecomunicaciones Principales; Holguín (CTPHO), Mayarí (CTPMY), Banes (CTPBN) y (CTPOA) Moa. En el caso del CTPHO tiene los Centros de Telecomunicaciones Asociados: Cacocum, Gibara, Urbano Noris y Calixto García.

En esta investigación la organización objeto de estudio es el Centro Telefónico Principal de Holguín, sin contemplar los centros asociados. El mismo está ubicado en el cuarto nivel de la empresa y es dirigido por un Jefe de Centro Principal que para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades cuenta con:

Un grupo económico administrativo, garantizando la gestión de los recursos humanos y la actividad económica financiera del territorio.

Un grupo comercial, al cual se le subordinan administrativa y metodológicamente los puntos de presencia del CTPHO: un Centro Multiservicios, un Centro de Atención Telefónica, un Centro de Conteo, la Oficina Comercial Principal del municipio Holguín. El grupo comercial es el encargado de todas las operaciones comerciales y atención personalizada a los clientes en el Centro de Telecomunicaciones Principal y el Grupo de Operación y Mantenimiento, este último posee dos unidades; Planta Exterior y Planta Interior, las cuales son las encargadas de mantener la calidad de los servicios prestados en la red de Abonados.

Funciones y Responsabilidades de la Dirección Territorial y Centro de Telecomunicaciones Principal Holguín.

Las funciones y responsabilidades de la Dirección Territorial es representar al territorio frente a la Dirección Ejecutiva de la Empresa, garantizando agilidad en las demandas locales. Vela por la correcta planificación, administración y dirección de todos los recursos del territorio. Controla el desempeño del territorio frente a los planes estratégicos/operativos de la Empresa. Ejecuta y hace ejecutar las decisiones de la Dirección Ejecutiva de la Empresa, así como las específicas definidas por cada Vicepresidencia corporativa. Rinde cuenta de la gestión del territorio al Presidente Ejecutivo de la Empresa. Dirige los centros de telecomunicaciones del territorio,

analizando y controlando su comportamiento, así como asegura homogeneidad en la aplicación de las políticas dictadas por la empresa.

Garantiza que la operación se realice de acuerdo con los indicadores de desempeño establecidos bajo la supervisión de las Vicepresidencias. Elabora, propone y controla el presupuesto de la dirección territorial. Es el máximo responsable ante el cliente de la contratación, venta y cobro de los servicios y productos de la telefonía fija, móvil, datos y además de administrar y mantener la red que los soportan. Ejecuta otras funciones inherentes al cargo o que le sean asignadas por el Presidente Ejecutivo.

El CTPHO, bajo la orientación y control de la Dirección Territorial realiza la Operación y Mantenimiento de la Red brindando soluciones rápidas a las necesidades y reclamos de los usuarios. Controla y garantiza la ejecución del plan de venta en el territorio tomando las acciones que permitan la corrección de desvíos de los indicadores y/o la intervención directa para el logro de sus objetivos propuestos. Participa en la elaboración del presupuesto de su área y en la elaboración de contratos con los suministradores locales de servicios generales.

Controla el almacén, analiza y consolida la información técnico operativa sobre el estado de la red de telecomunicaciones y comercial, e informa a los niveles correspondientes, recibe y tramita las necesidades de materiales de las áreas demandantes, realiza la gestión del personal que trabaja en el centro.

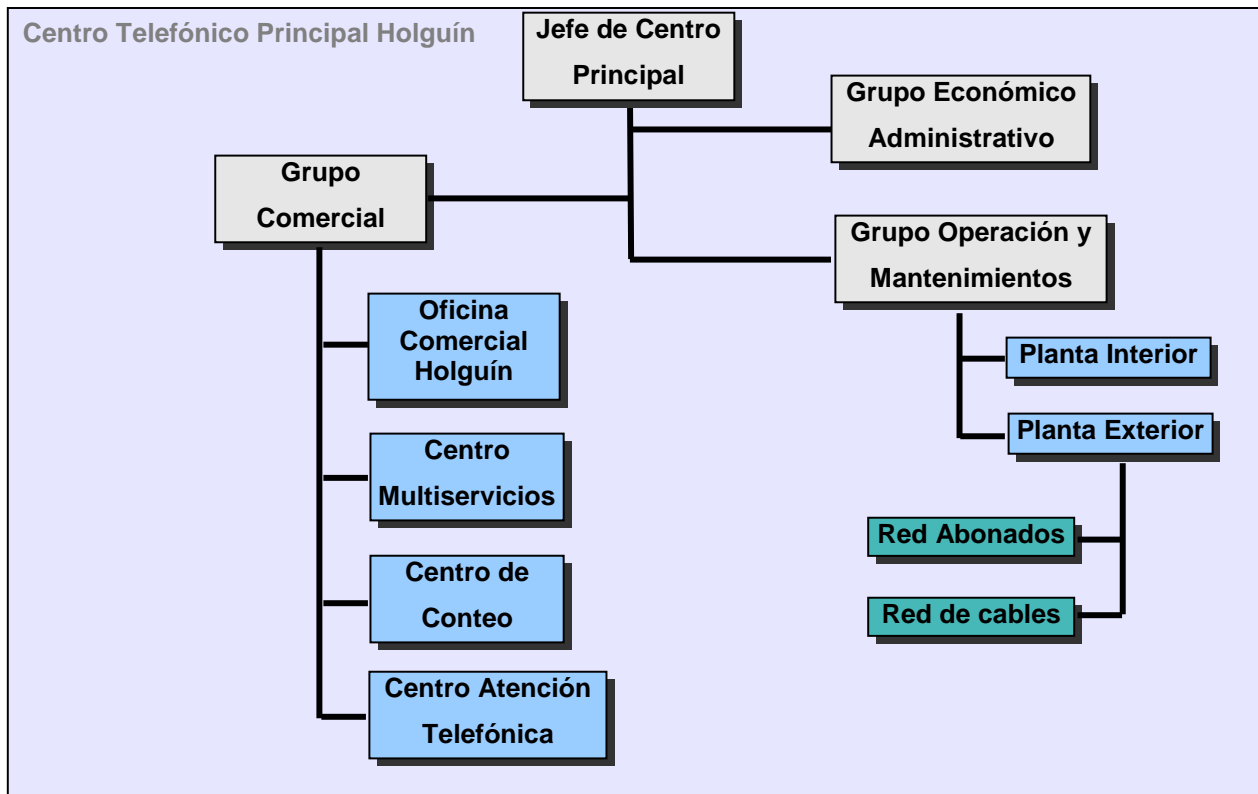


Figura 2.3: Estructura Organizativa – Centro de Telecomunicaciones Principal Holguín

Fuente: elaboración propia.

II.2. Caracterización de la fuerza de trabajo en el CTPHO

Lo integra una plantilla de 204 trabajadores, atendiendo a la categoría ocupacional 11 son dirigentes, 52 están representados por técnicos, 85 de servicios y 56 obreros, el 29,42% está representado por hombres y el 70,58% por mujeres. El nivel de escolaridad se comporta de la forma siguiente: poseen nivel superior 28, nivel medio superior 99, técnico medio 49, nivel medio 19, con sexto grado un trabajador y no poseen títulos ocho trabajadores.

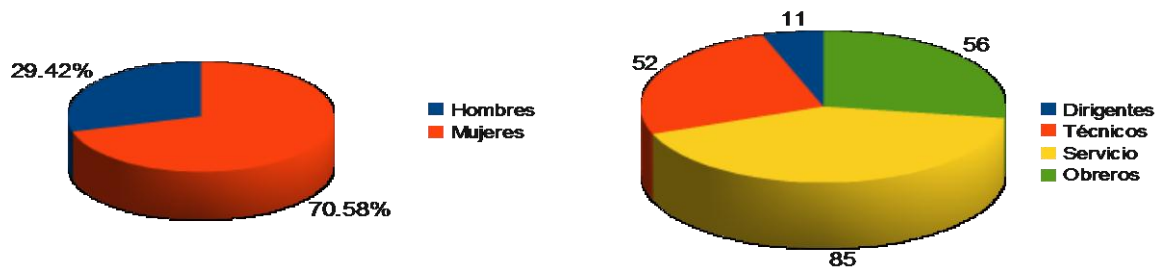


Figura 2.4: Caracterización de la fuerza de trabajo – Categoría Ocupacional y Sexo

Fuente: elaboración propia.

II.3. Procedimiento para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el CTPHO

Para la realización del Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el CTPHO se utilizó el procedimiento desarrollado por los profesores del CETED, teniendo como base el esquema propuesto, este es el conjunto de procedimientos y técnicas que debe aplicar el investigador para darle solución al problema planteado de una forma más efectiva y eficaz. Dicho procedimiento permite a la organización objeto de estudio, diagnosticar qué elementos dentro de su sistema de gestión le impiden adaptarse al entorno y obtener los resultados deseados. Es un procedimiento con cuatro niveles; finalmente se mostrarán los resultados obtenidos del Comportamiento Organizacional a través de las variables estudiadas. Para su mejor comprensión se muestra gráficamente en la **figura 2.5** el esquema aplicado.

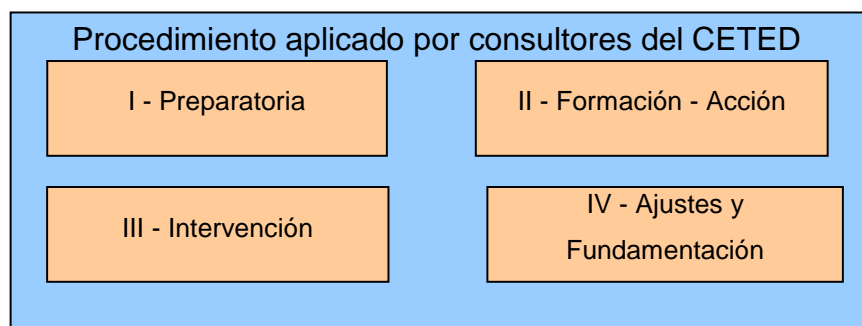


Figura 2.5: Esquema aplicado para el desarrollo del Diagnóstico a la CTPHO

Fuente: Elaboración propia.

II.3.1. Resultados del procedimiento aplicado en el diagnóstico de la Cultura Organizacional en la CTPHO

El procedimiento se caracteriza por su integralidad y profundidad, pues no se basa en criterios tales como: el tipo de cultura que le conviene a la entidad, o la cultura que se desarrolla en las empresas a partir de sus relaciones de propiedad, sino en un criterio mucho más amplio y abarcador, que contiene conceptos tan amplios como son: la coherencia, la organicidad, la adaptabilidad, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la organización; no atado a un determinado esquema, que puede funcionar hoy para un determinado entorno, sin embargo, puede ser disfuncional mañana cuando cambien las condiciones de este procedimiento.

Dentro del mismo se tienen en cuenta cinco variables (Ver figura 2.6) en su base el estilo de liderazgo que predomina en la organización, dentro de esta se diagnostica al personal, sus habilidades, necesidades, motivaciones, expectativas y experiencias. Esta variable establece sus relaciones con las cuatro variables restantes, las cuales deben ser de compatibilidad y organicidad.



Figura 2.6: Relación entre las variables a estudiar

Fuente: elaboración propia.

II.3.1.1. Preparatoria

Para desarrollar este nivel se realizaron varias acciones, las cuales fueron:

- Formación del Grupo de Trabajo.
- Estudio de los informes de auditorías e inspecciones desarrolladas en la DTHO y CTPHO.
- Revisión de los nuevos lineamientos y funcionamiento de ETECSA.

Formación del Grupo de Trabajo

El Grupo de trabajo logró la sinergia deseada y pudo finalizar de manera exitosa las acciones del diagnóstico, brindó una respuesta efectiva y cumplió con los siguientes requisitos:

- Composición multidisciplinaria dentro del tema que abordaron.
- Dominio del enfoque sistémico en el análisis de los problemas.
- Prevaleció la confianza hacia dentro del grupo y entre los miembros externos y miembros internos.
- Respeto mutuo entre todos los miembros del grupo, sin celos profesionales, ni la intención de unos de sobresalir por encima de los demás.
- Confianza, profesionalidad y plena colaboración entre los integrantes del grupo de trabajo.
- Permanente interacción entre los miembros del grupo de trabajo.

El grupo de trabajo creado esta en correspondencia con los criterios definidos para su selección:

- Personal altamente calificado con experiencia en el tema de la Cultura Organizacional.
- Profesores e investigadores del Centro de Estudios de Gestión Empresarial, de la Universidad de Holguín.
- Trabajadores con conocimiento de las distintas áreas de trabajo de la DTHO.

- Ejecutivos sindicales del área objeto de estudio y miembros del Consejo de Dirección.

El Grupo de Trabajo se estructuró tal y como se refleja en la figura 2.7, permitiendo una amplia participación de los directivos y trabajadores de las principales áreas organizativas a través de sus representantes. (Anexo 2)

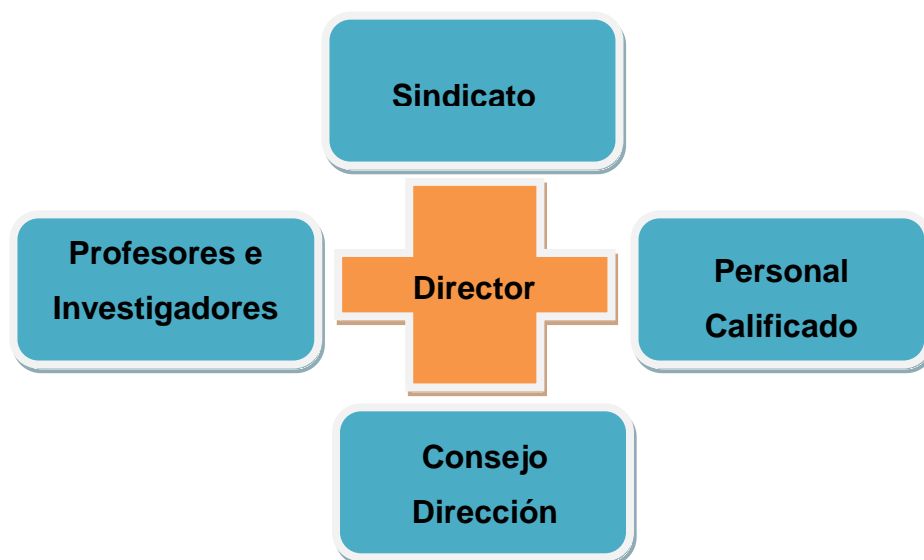


Figura 2.7: Composición del Grupo de trabajo para el Diagnóstico

Fuente: elaboración propia.

Estudio de los informes de auditorías e inspecciones desarrolladas en la DTHO.

El grupo de trabajo realizó el estudio de los informes de auditorías e inspecciones realizados por los diferentes grupos de control de ETECSA, MININT, el MIC, Contraloría, ONIT, Finanzas y Precios, etc.; donde se abordaron a través de un taller participativo las siguientes cuestiones:

- Se realizó un estudio de las Áreas de Resultados Claves de la DTHO y su nivel de incidencia en el CTPHO; se analizó en los Consejos de Dirección los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos enmarcados en las cuatro Áreas de Resultados Claves definidas, las cuales son:

ARC 1: Aseguramiento del Plan de la Economía

ARC 2: Gestión Empresarial

ARC 3: Fortalecimiento de los Centros de Telecomunicaciones y del Sistema de Telecomunicaciones en general.

ARC 4: Compromiso con el pueblo y la Revolución

- Se formuló un inventario de insuficiencias e insatisfacciones sobre el desempeño y los resultados obtenidos por la organización con el propósito de elaborar un “Plan de Mejora”.
- Se revisaron y analizaron las funciones y responsabilidades de cada área de trabajo en el CTPHO.

Todo el trabajo desarrollado buscó precisar las principales direcciones de trabajo del Grupo y el propósito de definir las vías fundamentales a transitar con el fin de convertir al CTPHO en el líder de las Telecomunicaciones de ETECSA a nivel nacional.

Revisión de los nuevos lineamientos y funcionamiento de ETECSA.

En esta actividad se realizaron diferentes acciones como fueron:

- Presentaciones explicativas de los principales procesos de la organización por sus propios responsables.
- Participación en las distintas reuniones de los afiliados y disímiles intercambios con la base (trabajadores en el CTPHO) con el propósito de conocer los planteamientos formulados por los afiliados, con respecto a la productividad y el cumplimiento de los objetivos de trabajo, así como los aspectos medulares del CTPHO.
- Se revisaron con objetividad y profundidad las actas de los Consejos de Dirección, Comisión de Cuadros, Reunión de Representantes, Juntas de Coordinación de Tareas, Comité de Control y Prevención y Comité de Informáticas.
- Participación en las reuniones de balance del CTPHO y análisis de los resultados en diferentes unidades empresariales de base.
- Análisis de los indicadores medibles para la emulación 26 de julio.
- Participación en los matutinos del CTPHO.

- Participación en los consejos productivos y de servicios, donde se analiza la operación diaria.

II.3.3.2. Formación – Acción

En la etapa de Formación - Acción se capacitó al grupo de trabajo seleccionado en aspectos tales como: técnicas de trabajo en grupo y comunicación interpersonal, el cual fue realizado por profesores adscritos al Centro Nacional de Capacitación de ETECSA.

El trabajo realizado con los miembros fue constante, mantuvieron un papel dinámico y protagónico en la aplicación de las técnicas utilizadas, en el diagnóstico desarrollado, en la interpretación y análisis de los resultados obtenidos en las diferentes áreas organizativas, que sirvieron de marco referencial y guía en el cumplimiento de los objetivos definidos. Además, de manera sistemática, se realizaron sesiones de trabajo con el grupo de trabajo para analizar alternativas, validar informaciones y sugerencias y consensuar resultados parciales o finales del proyecto.

II.3.3.3. Intervención

El grupo de trabajo coordinó y desarrolló el proceso de obtención y análisis de la información necesaria, validando los resultados mediante la participación y opinión de los trabajadores, mandos intermedios y la alta dirección de la CTPHO.

Se realizaron las actividades siguientes:

- Aplicación de métodos, técnicas y herramientas para la obtención de información. (En su totalidad se aplicaron seis tipos de encuestas para validar el Diagnóstico de la cultura organizacional con su variables seleccionadas)
- Diagnóstico por áreas organizativas.
- Diagnóstico por categoría ocupacional Directivos, Técnicos, Servicios y Obreros.
- Análisis de resultados para generar ideas y tomar decisiones.
- Presentación del Informe Diagnóstico.

El grupo de trabajo, obtuvo los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa del conjunto total de los trabajadores en estudio, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Tamaño de muestra.

Teniendo en cuenta las características de la investigación se decidió aplicar las encuestas a una muestra por estratos de la población objeto de estudio, para tales efectos se utilizaron las expresiones siguientes.

Expresiones de cálculo del tamaño de las muestras para asignaciones estratificadas proporcionales:

$$n_e = \frac{N_e}{N} * n$$

n_e \Rightarrow Tamaño de la muestra por estrato

N_e \Rightarrow Población del estrato

N \Rightarrow Población total, donde $N = N_{e1} + N_{e2} + N_{e3} \dots + N_{en}$

N \Rightarrow Tamaño de la muestra calculada

N \Rightarrow Representa el 10% o más de N

$$n = \frac{4 * p * q * n}{d^2 (n - 1) + 4pq} \quad \text{para un 95\% nivel de confianza.}$$

$$d^2 (n - 1) + 4pq$$

La población total está constituida por 204 individuos y fue dividida en cuatro estratos: Directivos, Técnicos, Servicios y Obreros. Y a su vez por Grupo de trabajo.

El tamaño de la muestra probabilística por conveniencia para la asignación de cada estrato es la siguiente:

Grupos	Directivos		Técnicos		Servicios		Obreros	
	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra
Comercial	7	7	38	11	76	23	-	-
Operaciones	3	3	11	6	-	-	56	19
Económico	1	1	3	2	9	6	-	-
Total	11	11	52	18	85	29	56	19

Tabla 2.1: Composición del Grupo de trabajo para el Diagnóstico

Fuente: elaboración propia.

II.3.3.4. Ajustes y Fundamentación

En esta etapa se fundamentó y presentó la propuesta por parte del grupo de trabajo, emanadas del diagnóstico, para su análisis y consideración. Se realizaron las siguientes actividades:

- Análisis del informe de Diagnóstico.
- Presentación de resultados parciales.
- Entrega y presentación del informe final al Consejo de Dirección.

II.3.2. Resultados obtenidos

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado

Para el diagnóstico de las variables Clima Laboral, Valores Organizacionales, Comunicación, Sistema de Trabajo y Liderazgo en el marco de la investigación, se seleccionaron los Grupos Comercial, Operaciones y Económico Administrativo que integran la estructura del Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín.

De ellos, se tomó una muestra total de 71 trabajadores, la que se distribuyó de manera proporcional entre los grupos seleccionados y por los estratos obreros, servicios, técnicos y directivos, con el fin de hacer el análisis de los resultados desde diferentes

aristas que puedan ayudar a la interpretación del estado de la Cultura Organizacional en el campo de acción investigado.

Clima Laboral:

Para medir esta variable en el área objeto de estudio, se utilizó la encuesta⁵⁷ seleccionada por el grupo de trabajo, conformada por dos bloques de indicadores, la misma permite evaluar el clima existente en los grupos y por las categorías ocupacionales existentes (Anexos 3).

El instrumento de interpretación y valoración del primer bloque se diseñó en correspondencia con los pesos asignados a las posibles respuestas ante las diferentes situaciones expuestas.

El valor intermedio o de equilibrio de la distribución teórica quedó representado por 30 que da un criterio que puede ser utilizado para interpretar los resultados:

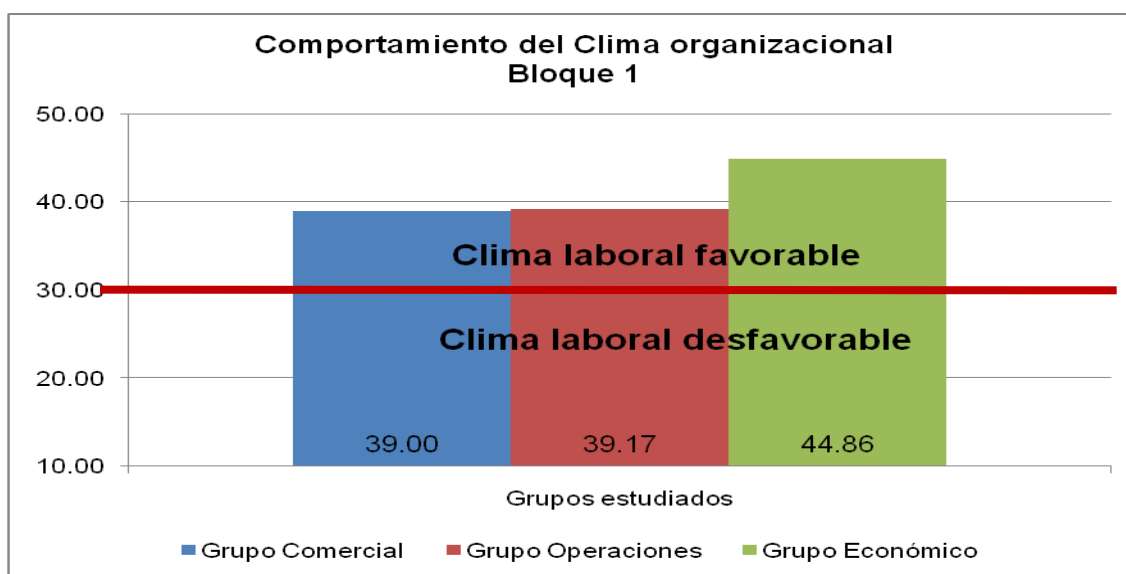


Figura 2.8: Resultados de la evaluación del clima laboral, primer bloque, por grupos en el CTPHO.

Fuente. Elaboración propia

⁵⁷ Adaptado de: F. Gan, G. Berbel y otros (2001). 301 habilidades/ competencias para directivos, jefes y profesionales". Barcelona: Ed. APOSTROFE. Utilizada por el grupo de Trabajo del CETED en sus investigaciones.

En la **figura 2.8** se muestran los resultados obtenidos del primer bloque, en cada uno de los grupos estudiados; como se puede observar el clima laboral es favorable en los tres grupos, destacándose el Grupo Económico Administrativo con valores superiores a 44, seguido de los Grupos Operaciones y Comercial con 39,17 y 39 respectivamente, no obstante se aprecia una brecha con respecto al valor máximo, fijado en 50.

Los resultados obtenidos en el Grupo Comercial, valor en la escala 39, están influenciados porque en este grupo se encuentra la mayor concentración del personal de servicio cuyo valor en la escala es de 40.

El resultado del Grupo Operaciones, valor 39,17, influenciado por la categoría obrero, valor 38, que es la más representativa en este grupo.

La situación del Grupo económico se diferencia de los otros dos por su composición y sus actividades más homogéneas, entre los elementos que inducen los resultados analizados anteriormente se encuentran los siguientes:

El 62,3% de los encuestados refleja que nunca o rara vez se encuentran desmotivados y un 31,8% plantea sentirse desmotivados alguna vez, estos valores muestran una situación favorable para la organización en sentido general, pero en la categoría servicios el 6,9% plantea sentirse desmotivado siempre y el 41,4% algunas veces, lo que muestra que en este estrato existen problemas que provocan desmotivación en ellos y que no se manifiestan en otros, esto influye en los resultados del Grupo Comercial donde el número de empleados de servicios es predominante.

Se demuestran potencialidades en este sentido, que pueden ser explotadas a través de una estrategia encaminada a mejorar el clima, dando prioridad a los grupos más distantes del valor de referencia.

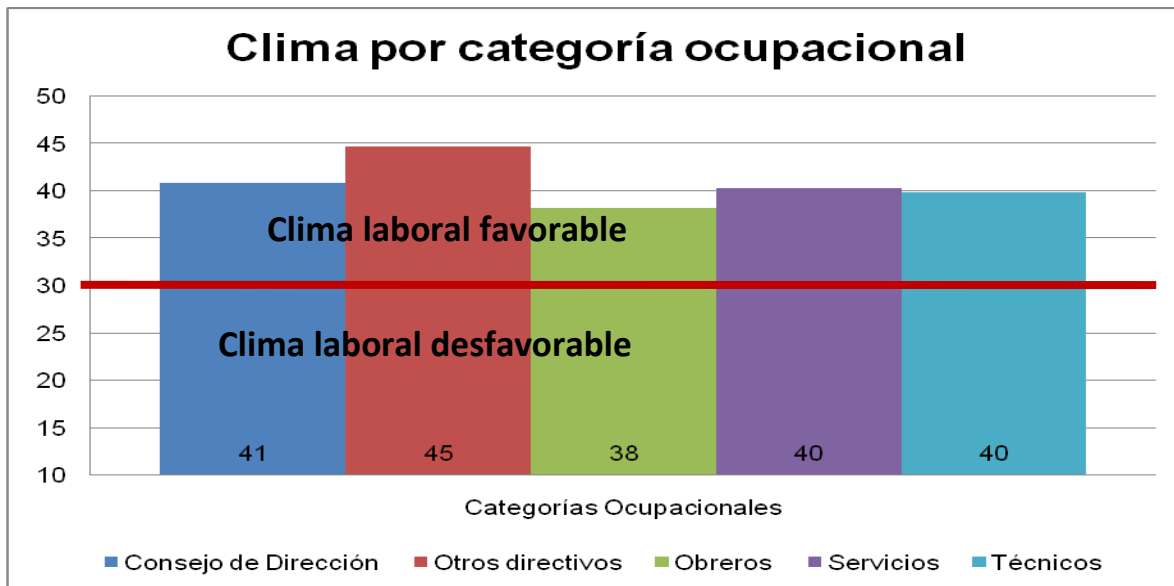


Figura 2.9. Evaluación del clima laboral, bloque 1, por categoría ocupacional *en el CTPHO*

Fuente. Elaboración propia

Para complementar el análisis se le dio el mismo tratamiento estadístico a los valores obtenidos en cada una de las categorías seleccionadas y los resultados se muestran en la **figura 2.9**, donde se observa que en todos los casos el clima es favorable, se destaca la categoría directivos con un valor de 45, muy cercano a 50 que es el valor máximo alcanzable, le siguen en orden descendente las categorías Consejo de Dirección que fue valorado, en este caso, para reforzar los criterios evaluativos y además existían las posibilidades reales de hacerlo, con un valor de 41 lo que coincide con lo alcanzado entre los directivos de las áreas seleccionadas, considerándose este resultado positivo para la organización por su influencia en la calidad del trabajo, luego aparecen las categorías servicios y técnicos con un valor de 40 y **obrero**s con el valor más bajo 38.(Anexo 3)

Es entendible en una organización con las características de ETECSA, donde existen diferencias significativas entre las actividades que realizan los obreros en relación con el resto de los empleados, no obstante, estos resultados muestran la necesidad de trabajar en los aspectos que más están influyendo en la existencia de criterios y estados de ánimo que hacen que no se alcancen valores más cercanos al valor máximo, o sea,

esta brecha será objeto de análisis para tomar decisiones encaminadas a mejorar el estado favorable del clima laboral.

El 78,8% de los empleados manifiesta sentirse siempre optimista o de forma habitual mientras que el 2,4% que plantea que solo rara vez, en este aspecto los empleados de servicios plantean sentirse optimistas en un 79,3%, lo que muestra que aunque presentan síntomas de desmotivación, que pueden estar dado por problemas circunstanciales, se sienten optimistas de lograr cambios y con ello mejoras en su vida laboral, ese optimismo supera los elementos desmotivantes e influye en que el clima del Grupo Comercial se evalúe de favorable.

El 90% plantea que nunca o rara vez se sienten desorientados (no sé qué hago aquí), mientras que un 15,8% de obreros plantea que siempre lo están y un 10,3% de servicios plantea que alguna vez, lo que muestra que en ocasiones la información no fluye adecuadamente, precisamente hasta los niveles donde la comunicación se hace imprescindible ya que su protagonismo es decisivo en la organización.

Estos resultados se reflejan en el análisis de la comunicación inter e intradepartamental donde en los tres grupos analizados, la comunicación se considera que funciona con algún tipo de dificultad.

El 56,4% plantea sentirse relajado, tranquilo en el trabajo y el 30,6% plantea que algunas veces, en este ítem el 15,8% de la categoría de obreros y el 10,3% de servicios plantean nunca sentirse relajados y tranquilos en su trabajo, lo que indica que existen aspectos relacionados con la comunicación intradepartamental que influyen en el deterioro del clima laboral, además los estratos más afectados son el personal de servicios y los obreros, afectando los Grupos Comercial y Operaciones respectivamente, se prestará atención priorizada a esta manifestación, la cual se presenta en el área que realiza las actividades de mayor precisión y apremio de tiempo.

El 88,2% plantea que nunca o rara vez se sienten aislados (nadie me hace caso), el 11,1% de los técnicos plantean siempre sentirse aislados, y en la categoría servicios el

6,8% de forma habitual.

El aspecto más significativo es la existencia, en un bajo por ciento, de técnicos con ese sentimiento en áreas donde se desarrollan actividades que necesitan de iniciativas y coordinaciones constantes, debido a la dinámica y operatividad impuestas por determinados clientes en sus solicitudes, las cuales no se pueden planificar, reflejado en los resultados obtenidos en la comunicación e influyen en la satisfacción de cada uno de los grupos estudiados.

El 84,7% de los encuestados plantean sentirse siempre o de forma habitual con deseos (ganas de hacer) en el desempeño de sus actividades y en la categoría un 20,7% plantea sentirse solo, algunas veces, con fuerzas de hacer las cosas, lo que se refleja en los resultados del Grupo Comercial y en cierta medida del Económico.

El 70,6% plantea que nunca o rara vez se sienten enfadados y un 27,1% plantea que algunas veces; de forma positiva se encuentran las categorías técnicos y servicios con el 38,9% y 31,0% respectivamente. Esta situación evidencia que el personal del centro labora con un estado de ánimo favorable.

El 61,2% plantea sentirse cómodo (como en casa) siempre o habitualmente, el 25,9% plantea que algunas veces se sienten así y solo el 8,2% plantea que nunca se sienten cómodos, representados por el 26,3% de los obreros y el 6,8% de la categoría servicios, lo que puede estar dado en el caso de los obreros por las funciones de su trabajo y su comparación con el resto de los trabajadores de otras áreas, con mejores condiciones laborales.

El 49,4% de los encuestados plantea que algunas veces se sienten sobrecargados, pero el 26,3% de los obreros plantean sentirse sobrecargados siempre, aunque esto pudiera ser una apreciación subjetiva de los empleados de cualquier organización, en este caso se corresponde con la realidad de una empresa con la dinámica y operatividad de ETECSA, debido a la variedad de servicios que presta enmarcado en el tiempo y por los estándares de sus indicadores de calidad.

En varias ocasiones se llevan a cabo estas tareas bajo condiciones anormales y de forma no planificada con anterioridad; además se prestan servicios a clientes estratégicos como, las Fuerzas Armadas Revolucionarias, el Ministerio del Interior, el Consejo de Administración Provincial, el Partido Comunista de Cuba, lo que provoca una carga adicional en los trabajadores implicados.

Estos resultados coinciden con el obtenido por los grupos y fundamentalmente con el Grupo Operaciones que está integrado en su mayoría por obreros.

El 72,9% se considera siempre o de forma habitual valorado como persona y el 21,2% plantea que solo algunas veces, en este caso se encuentran técnicos, servicios y obreros en proporciones similares y se corresponde con el análisis por grupos.

Los factores más afectados, según el instrumento aplicado, tanto a nivel de grupo como de categorías ocupacionales, fueron los siguientes: sentirse sobrecargados, desmotivados e incómodos.

El segundo bloque del instrumento aplicado permite evaluar el clima laboral y así complementar el análisis iniciado con el primer bloque. Este bloque recoge la percepción de los trabajadores ante un grupo de factores que determinan el clima laboral de una organización, proporcionando una mayor objetividad en el análisis, ya que les permitió a todos los encuestados seleccionar las circunstancias o respuestas más cercanas a su situación dentro de su organización o área de trabajo.

Finalmente se les pidió que listaran los factores que pueden favorecer o dificultar el clima laboral en la organización.

Para determinar los resultados se calcularon los porcentajes o frecuencias relativas de cada opción de respuesta (A, B y C) por cada uno de los factores enunciados en el test. Los resultados de este análisis a nivel del área objeto de estudio se muestran en la **figura 2.10** y para su evaluación se estableció que los valores de A (clima laboral favorable, B (Clima Laboral con oportunidad de mejora) y C (Clima Laboral desfavorables).

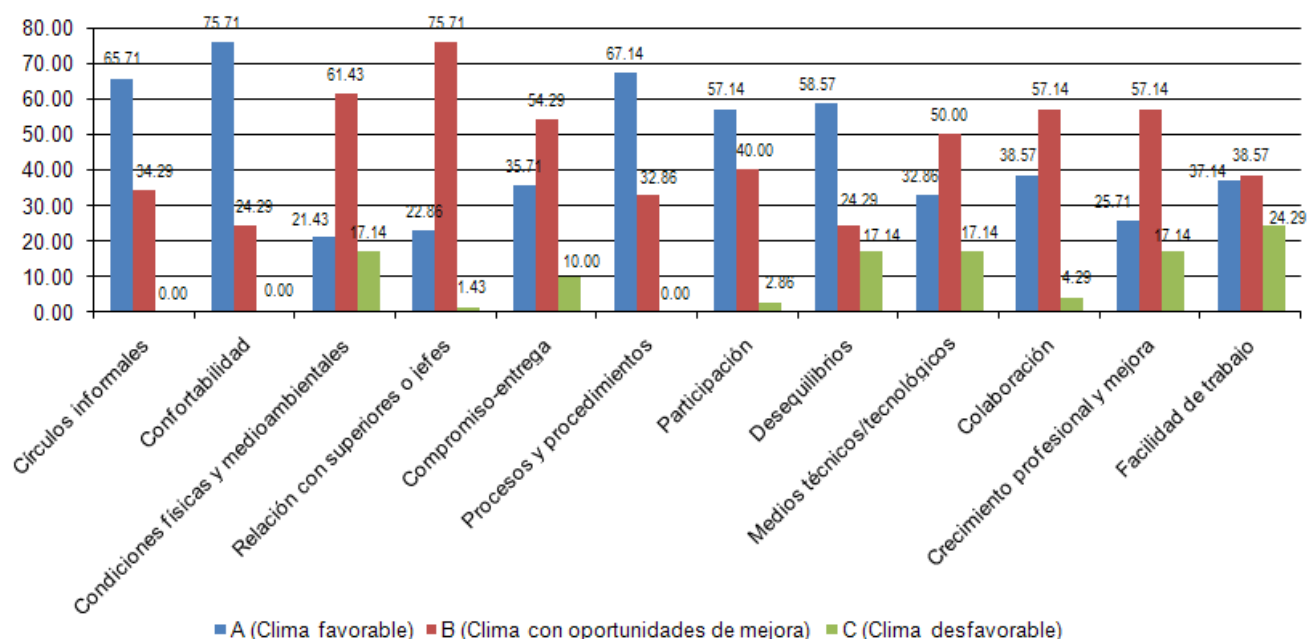


Figura 2.10. Evaluación del clima laboral, bloque 2, en el Centro de Telecomunicaciones Principal Holguín.

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta el análisis de los comportamientos de las tres categorías clasificatorias del clima para lograr una evaluación integral del mismo por cada una de las dimensiones, se puede apreciar la percepción de los encuestados es que las dimensiones que más afectan el clima laboral son: facilidades del trabajo, crecimiento profesional y mejora, medios técnicos/tecnológicos, colaboración, compromiso y entrega, condiciones físicas y medioambientales y relaciones con superiores o jefes. Desatancado que las mayores oportunidades de mejora en el clima se ven asociadas a las dimensiones condiciones físicas y medioambientales y relaciones con superiores o jefes.

Este bloque termina pidiéndole a los encuestados que indiquen aquellos aspectos que en su organización favorecen el clima laboral, entre los aspectos que fueron planteados con mayor frecuencia por los encuestados en relación con:

1. Las buenas relaciones humanas existentes entre los empleados de la organización,
2. Las buenas condiciones de trabajo existentes en la mayoría de los puestos de

trabajo,

3. El nivel de compañerismo existente entre los miembros de la organización,
4. El nivel alcanzado en el trabajo en equipo en las diferentes áreas.

Para diagnosticar la comunicación se aplicaron dos cuestionarios⁵⁸ dirigidos a evaluar la comunicación en cada uno de los grupos seleccionados para el estudio, en la **figura 2.14** se analiza el estado de la comunicación interdepartamental. (Anexo 4 y 5)

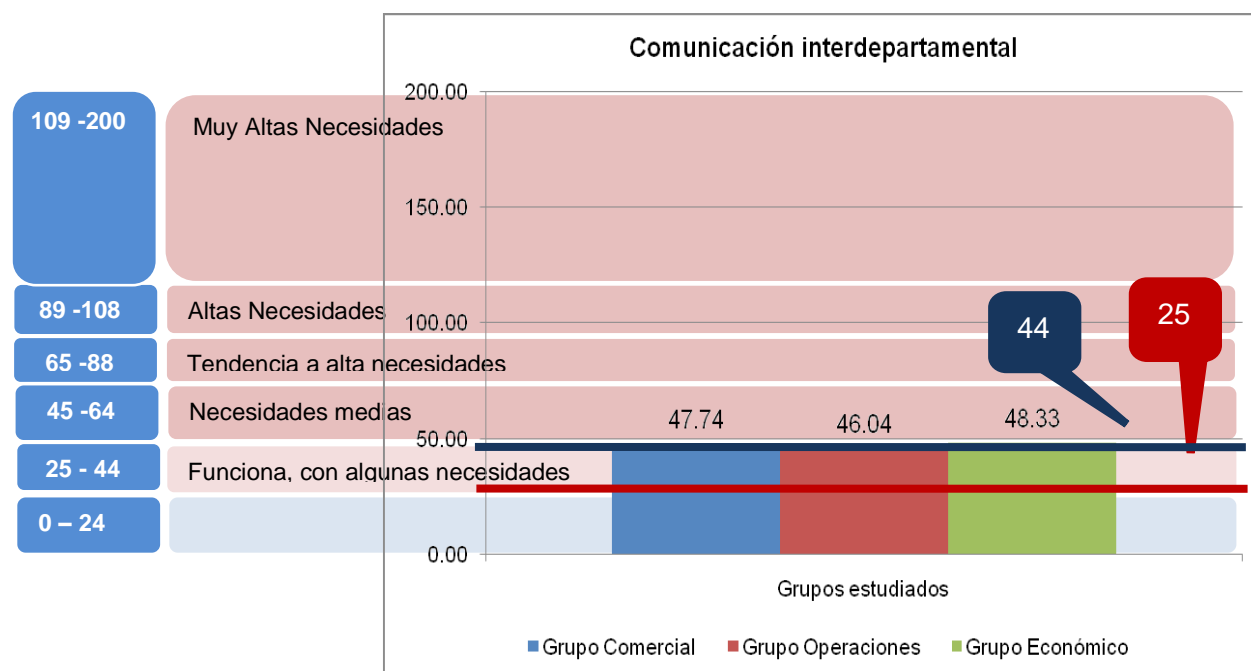


Figura 2.14. Evaluación de la Comunicación interdepartamental en los grupos estudiados en el CTPHO

Fuente. Elaboración propia

Como se puede apreciar los valores alcanzados en los tres grupos estudiados, se encuentran en el rango de 45 a 64 puntos, esto sitúa la comunicación interdepartamental con necesidades media, existen algunas lagunas en la comunicación, o sea, que funciona con algún tipo de dificultad.

⁵⁸ Adaptados: Gan.F, Jaume, T. Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones. Edición Díaz Santos, España, 2002. Págs. 211-218. En Internet http://books.google.com/books?id=wExjBo8QMC&pg=PA211&lpg=PA211&dq=cuestionario+de+comunicacion+interdepartamental&source=bl&ots=9kiU8jvvv&sig=SlrSgPMmsdJC0ENU1kxhuTEZlbe&hl=es&ei=0omWTc75GPO10QGx2ZiEDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

En la **figura 2.15** se reflejan los resultados del análisis de la comunicación intradepartamental.

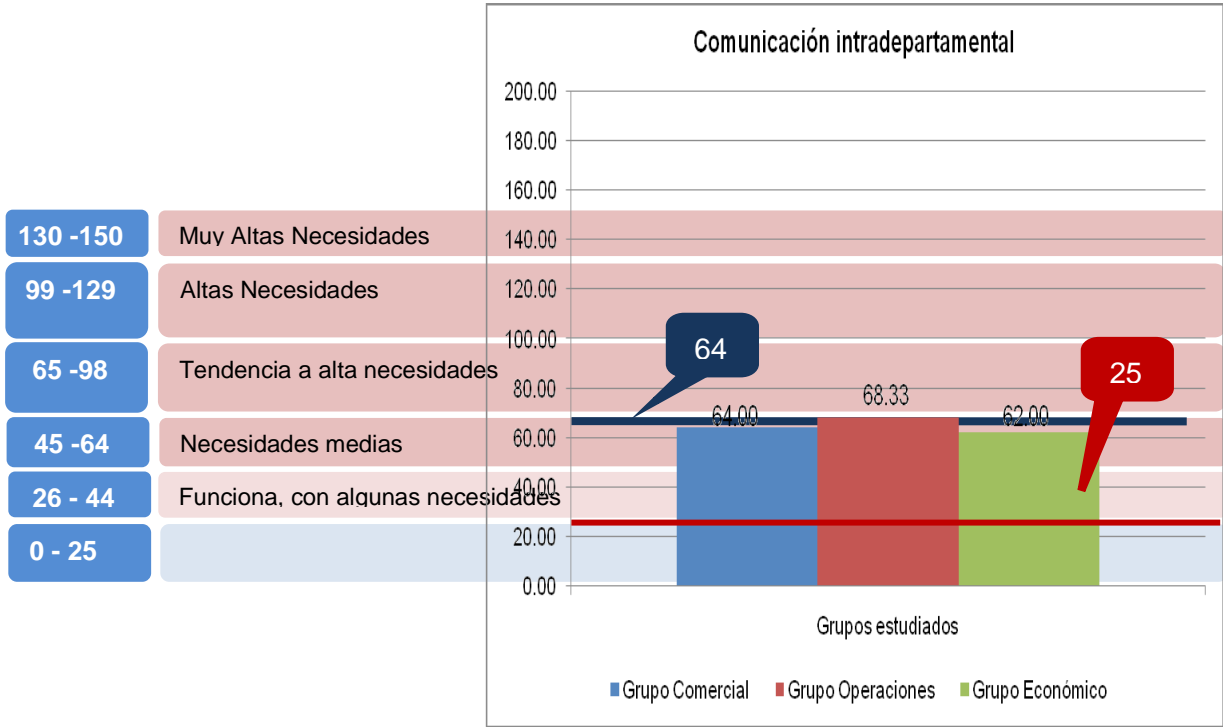


Figura 2.15. Evaluación de la Comunicación interdepartamental en los grupos estudiados en el CTPHO

Fuente. Elaboración propia

Como se observa, los valores obtenidos en la evaluación de los tres grupos se encuentran en el rango de 45 a 64, por lo que esto sitúa la comunicación intradepartamental con necesidades media, existen algunas lagunas en la comunicación, o sea, que funciona con algún tipo de dificultad al igual que la comunicación interdepartamental.

Los factores, que más están afectando la comunicación interdepartamental son:

- Frecuente aparición de rumores acerca de lo que ocurre en otros departamentos. antes de que aparezca por vía formal la información; si aparece.
- Hay sentimientos de que existen departamentos privilegiados.

- Hay que recurrir al jefe, para que reclame los datos que se necesitan al jefe de otro departamento.
- Se percibe en mi departamento la necesidad de más momentos de encuentro con personas de otro departamento.
- Quejas que se repiten.
- Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial y es muy difícil acceder a ella.
- Retraso en la entrega de datos o información.

Variable Sistema de Trabajo:

Para evaluar esta variable se aplicó una encuesta⁵⁹, de satisfacción laboral y la abierta para que los encuestados plantearan los criterios sobre temas señalados. Con respecto a la primera se tienen los resultados siguientes: (Anexo 6)

Partiendo de los valores extremos de la encuesta, 45 el menor y 225 el mayor, se elaboró un gráfico **figura 2.16** clasificando los estados de la satisfacción laboral de acuerdo con los valores alcanzados.

Los valores alcanzados en la escala de 45 a 90, mucha insatisfacción; de 91 a 135, insatisfacción; de 136 a 175, mediana satisfacción y de 176 a 225, satisfacción.

59 Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. (2001). Compendio Metodológico. Sección 6 Clima Organizacional. Cuba.

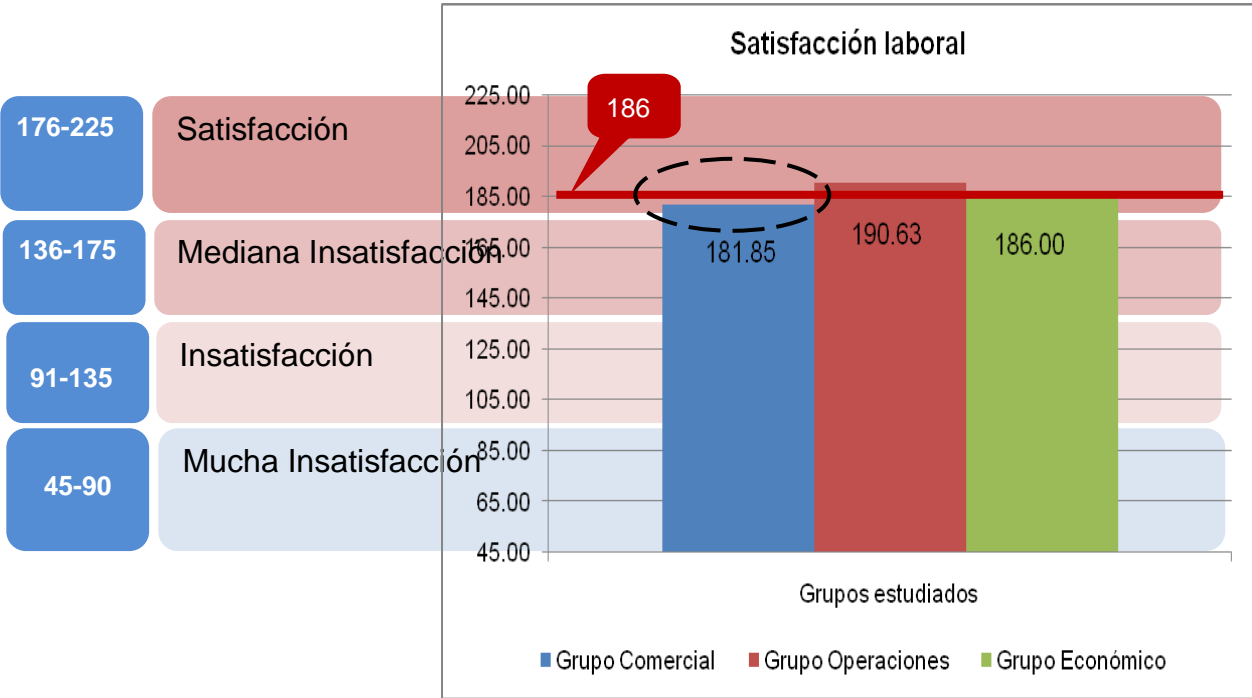


Figura 2.16: Evaluación de la satisfacción laboral en los grupos estudiados en el CTPHO

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el nivel de satisfacción en cada uno de los grupos estudiados se encuentra en el rango de 176 a 225, lo que representa que los trabajadores sienten satisfacción con el trabajo que realizan, los trabajadores del Grupo Comercial son los que alcanzan los valores más bajos.

Estos niveles de satisfacción pueden estar influidos, entre otras cosas, por las características de la organización, la cual presenta elementos que resultan más atractivos que otras empresas como son; el salario, el uniforme y condiciones de trabajo diferenciadas.

Al hacer el análisis por categoría ocupacional **figura 2.17**, los resultados muestran que los niveles de satisfacción se encuentran en el rango superior, o sea, satisfechos con el trabajo que realizan, exceptuando a la categoría técnicos que se encuentran en el rango clasificado como medianamente satisfechos, no obstante, se observa que un porcentaje elevado de encuestados, plantean, fatigarse demasiado en su trabajo por

estar expuestos a largos períodos de hambre, sueño y sed, principalmente los obreros y trabajadores de servicios.

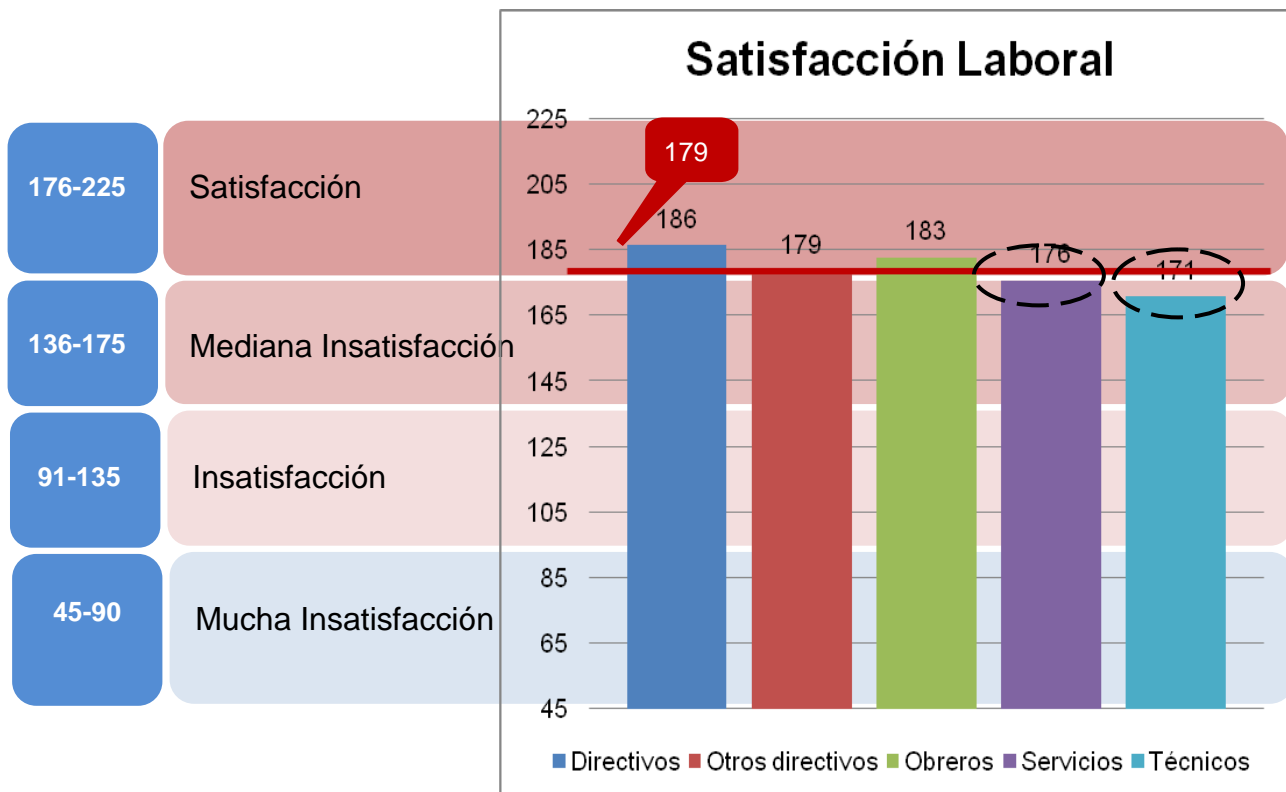


Figura 2.17: Satisfacción laboral por categorías ocupacionales en el CTPHO

Fuente: elaboración propia.

Otros elementos que provocan insatisfacción en los trabajadores están relacionados con la organización y las condiciones de trabajo de algunos puestos, fundamentalmente de las categorías ocupacionales servicios y obreros, afectando los grupos Operaciones y Comercial.

En cuanto a las posibilidades de superación, los más insatisfechos son los miembros del Consejo de Dirección, seguidos de obreros, servicios y técnicos, lo que se observa proporcionalmente en los tres grupos estudiados.

En la segunda encuesta, se plantearon cuatro aspectos sobre los cuales deberían emitir su criterio: (Anexo 7)

A) Mencione tres aspectos de los cuales usted se siente orgulloso de trabajar en ETECSA.

Entre los aspectos señalados con mayor frecuencia se encuentran el estímulo salarial (67,6%), las buenas condiciones de trabajo (54,9%), la profesionalidad de los trabajadores (52,2%), el uniforme que los distingue de otras empresas (45,0%), el sentido de pertenencia de los empleados (33,8%), el proceso inversionista que se lleva a cabo en el territorio (29,6%) y la disciplina de los trabajadores (25,4%).

Esta es una organización que cuenta con buenas condiciones de trabajo en la mayoría de sus áreas y dentro de las organizaciones del territorio es una de las que cuenta con uno de los sistemas de estímulo salarial más atractivo.

Es agradable conocer que es un orgullo para los trabajadores el reconocimiento de las coordinaciones y la profesionalidad en el trabajo que caracterizan a ETECSA.

Además, es un buen síntoma que los empleados sientan satisfacción porque los reconozcan por el uniforme que los distingue de otras organizaciones.

B) Mencione tres aspectos que a usted no le agradan de su empresa

Los trabajadores plantean que los aspectos que no le agradan de su empresa están relacionados con el pago por resultados (39,4%), la poca variedad de los alimentos que se brindan (25,4%) y los cambios de estructuras que frecuentemente se operan en la organización porque siempre ocasionan afectaciones al trabajo (22,5%), otro aspecto planteado fue las pocas posibilidades de adquirir teléfonos (16,9%).

C) Mencione tres aspectos que usted desearía cambiar dentro de ETECSA

Los aspectos que se desean cambiar están relacionados con los que no les agradan, o sea, el pago por resultados (38,0%), la variedad de la alimentación (20,0%), lo relacionado con el reordenamiento y cambios frecuentes de estructuras (23,9%) y además desearían mejorar la atención al hombre (14,0%).

Estos planteamientos están relacionados con los resultados obtenidos en el estudio del

clima laboral y la comunicación, analizados anteriormente, ya que influyen en la conducta, estado de ánimo y deseos de enfrentar las tareas asignadas.

Por la influencia de estos planteamientos en otros factores de la cultura empresarial, se deben desarrollar estudios encaminados a determinar las causas que motivan estos criterios y tomar las medidas pertinentes.

D) Mencione tres aspectos relacionados con su conducta, que han sido formados como consecuencia de su labor en ETECSA

Los aspectos mencionados con más frecuencia fueron la disciplina laboral y tecnológica (25,4%), la responsabilidad ante el trabajo (22,5%), la profesionalidad en el trabajo (19,7%), el sentido de pertenencia (16,9%) y las relaciones humanas desarrolladas en el trabajo en la organización (12,7%).

Estos planteamientos de los trabajadores muestran que está en la cultura de la empresa el desarrollo de valores en las personas que favorecen el trabajo que la caracteriza.

Variable Valores Organizacionales

Para realizar el diagnóstico a las variables seleccionadas en el marco de la investigación desarrollada, se aplicó la encuesta⁶⁰ cuyo propósito era evaluar la variable Valores Organizacionales en el área objeto de estudio de manera general y por grupos. (Anexo 8)

El resultado del Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín, se puede observar en la **figura 2.18**, donde todos los rasgos evaluados alcanzaron valores por encima de 6, o sea, son considerados como fuerte, destacándose como los evaluados con mayor fortaleza los rasgos compromiso con la Revolución y la patria, calidad humana, responsabilidad ante el trabajo, racionalidad económica y profesionalidad, entre otros.

⁶⁰ Adaptación: Encuesta utilizada por los profesores del CETED en sus trabajos e investigaciones sobre los valores en las organizaciones.

Rasgos organizacionales

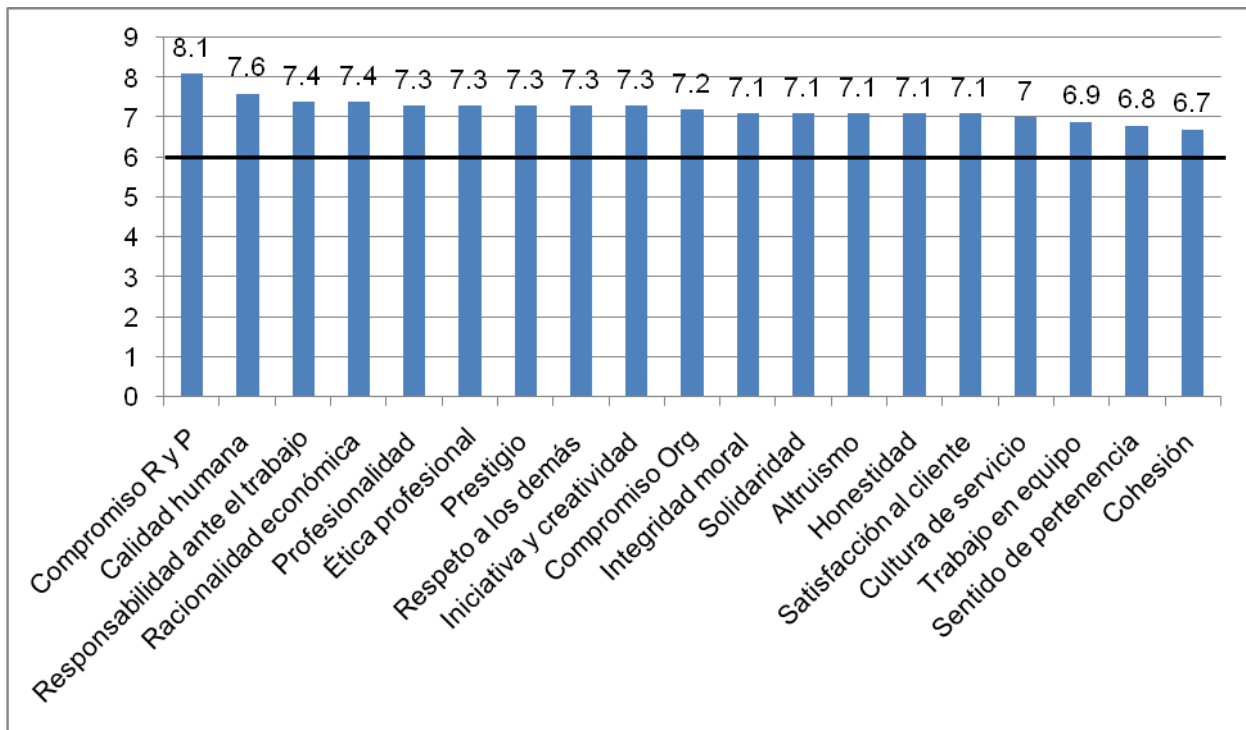


Figura 2.18: Rasgos organizacionales del CTPHO

Fuente: elaboración propia.

En la **figura 2.19**, se muestran los rasgos más intensos señalados por los encuestados y son:

- Compromiso con la Revolución y defensa de la patria (84,5%).
- Profesionalidad (63,4%).
- Sentido de pertenencia (63,4%).
- Responsabilidad ante el trabajo (53,5%).
- Satisfacción al cliente con (49,39%).
- Integridad moral (46,5%).

Por lo que estos pueden ser considerados como valores de la organización

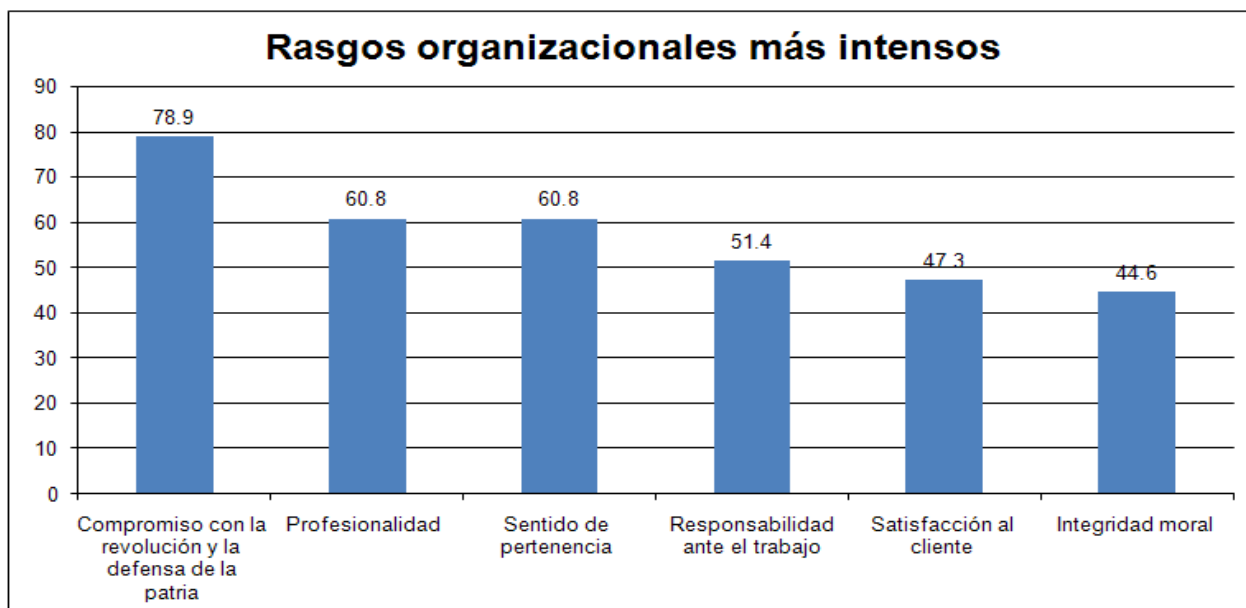


Figura 2.19: Rasgos organizacionales más intensos del CTPHO

Fuente: elaboración propia.

El análisis realizado por cada uno de los grupos seleccionados se muestra en las **figuras 2.20, 2.21 y 2.22** donde se observa que en los tres grupos analizados los rasgos son evaluados de fuertes, con valores por encima de 6.

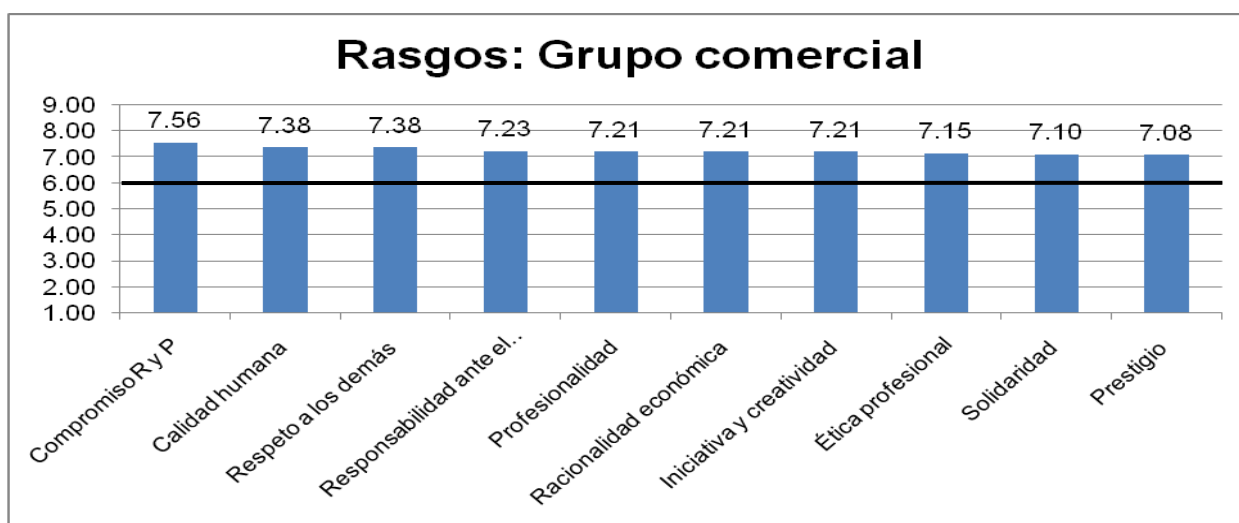


Figura 2.20: Rasgos organizacionales Grupo Comercial del CTPHO.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2.21: Rasgos organizacionales Grupo Operaciones del CTPHO

Fuente: Elaboración propia.

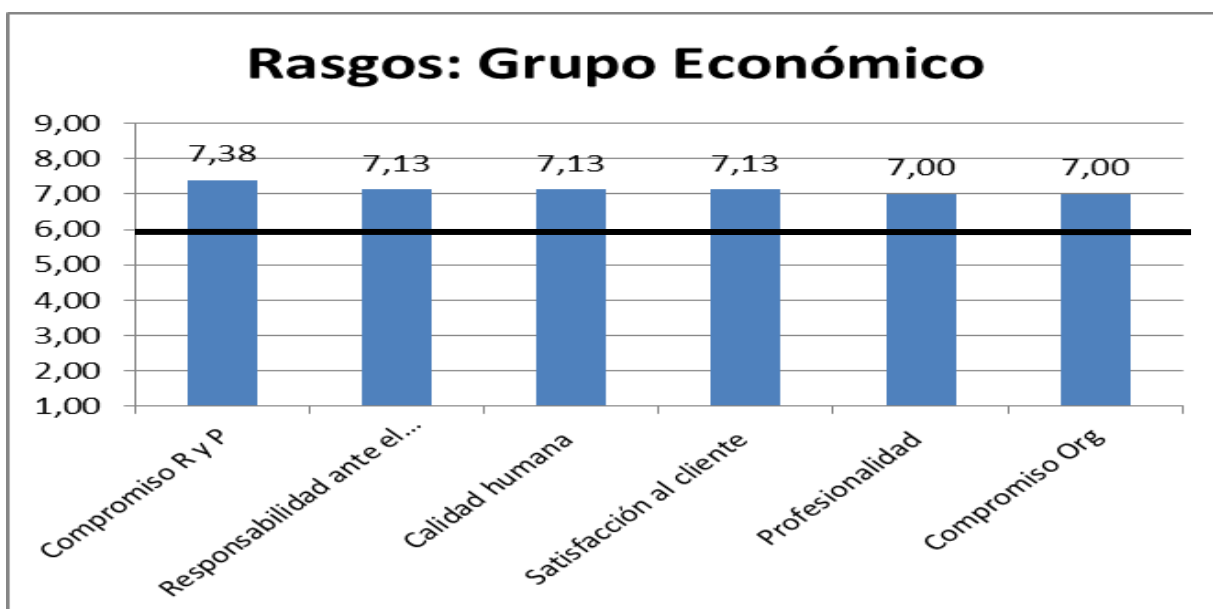


Figura 2.22: Rasgos organizacionales Grupo Económico – Administrativo del CTPHO

Fuente: Elaboración propia.

Es de interés resaltar que el rasgo, compromiso con la Revolución y la patria, es considerado un valor de la organización, el cual fue evaluado con mayor fortaleza y a su vez, resultó ser el más intenso en todas las evaluaciones realizadas, lo que representa una fortaleza para acometer las tareas que caracterizan al Centro de Telecomunicaciones principal Holguín.

Variable Liderazgo

Para la evaluación de esta variable se empleó una encuesta en la cual se evalúan 21 aspectos relacionados con los líderes.

Existen diferentes criterios entre los encuestados que se reflejan en los resultados de los datos procesados, pero se puede apreciar que de los 21 aspectos evaluados solo en el aspecto 12, existen criterios desfavorables donde el (74,1%) plantea estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el planteamiento de que “Se asegura de que los subordinados sepan que es él quien manda en la empresa y lo reconozcan como tal”.

El aspecto 18 “Se asegura de que los subordinados presenten informe detallado de sus actividades” por lo que se puede inferir que realmente el director es considerado un líder, con rasgos no autoritarios dentro de la empresa y con dificultades en el control de detalles, por lo que estos son los aspectos donde tendrá que trabajar con intensidad para lograr mayores resultados en su trabajo.

En la siguiente **Tabla 2.2** se observan las variables que muestran una correlación positiva altamente significativa entre su calificación y la calificación general obtenida por el líder, respondida en la pregunta *Es considerado un líder por la gran mayoría de los trabajadores*. Lo anterior muestra el significado que tienen estas variables en el análisis al expresar cómo son vistos los líderes por los miembros de su organización.

VALORES	FUERTES			DÉBILES		
Comunicación Intradepartamental	La comunicación marcha más que aceptablemente	La comunicación funciona, con algunas necesidades	Necesidades medias. Existen algunas lagunas en la comunicación	Tendencia a altas necesidades. La comunicación funciona pero con muchas distorsiones	Altas necesidades. La comunicación funciona aunque mínimamente	Muy altas necesidades de mejora de la comunicación interna. La comunicación no funciona
Comunicación Interdepartamental	La comunicación interdepartamental marcha más que aceptablemente.	La comunicación interdepartamental funciona con algunas necesidades	Necesidades medias. Existen algunas lagunas en la comunicación. Funciona con algún tipo de dificultad.	Tendencia a altas necesidades. La comunicación interdepartamental funciona pero con muchas distorsiones	Altas necesidades. La comunicación interdepartamental funciona aunque mínimamente	Muy altas necesidades de mejora de la comunicación interdepartamental. No funciona
Clima Laboral	Favorable			Desfavorable		
Satisfacción Laboral	Mucha satisfacción		Satisfacción	Medianamente satisfechos		Insatisfechos
Liderazgo	El directivo es considerado un líder			El directivo no se considera un líder		

Tabla 2.3: Perfil de la Cultura Organizacional del Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Durante el desarrollo de esta investigación se pudo comprobar que:

1. El procedimiento empleado demostró su validez al facilitar una lógica coherente para la realización de la investigación todo lo cual permitió alcanzar el objetivo de la misma.
2. Las variables analizadas permitieron caracterizar la cultura de la empresa y determinar los aspectos susceptibles de mejora para ir provocando el cambio hacia una cultura más favorable al logro de los objetivos de la organización.
3. Las variables que manifiestan un comportamiento más favorable en la conformación de la cultura de la organización son: sistema de trabajo, liderazgo y rasgos organizacionales.
4. Los resultados obtenidos mediante el estudio de las variables seleccionadas para caracterizar la cultura del Centro de Telecomunicaciones Principal de Holguín, demuestran que las principales acciones deben estar dirigidas a: mejorar el clima laboral, la comunicación tanto intradepartamental como interdepartamental.
5. De forma general la cultura en el CTPHO favorece el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Recomendaciones

Luego de concluida esta investigación, recomendamos:

1. Presentar los resultados alcanzados en el Consejo de Dirección de la Dirección Territorial de ETECSA Holguín.
2. Diseñar un plan de acción en función de las debilidades y brechas encontradas para la mejora de la cultura organizacional.
3. Hacer extensiva esta investigación a todas las áreas de la Dirección Territorial de ETECSA Holguín.
4. Proponer a la Dirección Ejecutiva de ETECSA, se realice un estudio de Cultura Organizacional en todas las estructuras organizativas de la entidad, utilizando el procedimiento aplicado en esta investigación.

Bibliografía

1. Abravanel, Harry. Cultura organizacional. Colombia : Editores Legis , 1982 - 202p
2. Alabart, Yesmin. (2001). Análisis histórico del comportamiento de algunas variables de la cultura empresarial en Cuba y su relación con el Perfeccionamiento Empresarial. Ponencia presentada en el III Taller Internacional de Gestión Empresarial. Holguín. 20p.
3. Alabart, Yesmin. (2003). "Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano" Tesis presentada en opción para el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
4. Alabart Pino, Yesmín. Definiciones y manifestaciones de la Cultura Empresarial: folleto- Holguín , Universidad. 1995.
5. Alabart Pino, Yesmin. Propuesta metodológica para el diagnostico de la cultura organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos16/diagnostico-organizacional /diagnostico-organizacional.shtml#PREMMISAS>.
6. Alfonso Becerra, Alicia. Ergonomía. La Habana 2006. 348p
7. Alhama B. R, Alonso A. F, Marínez N. T. "Dimensión social de la Empresa. Esencia de las nuevas formas organizativas". Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2005.
8. Allayre, Y.A. y Firsirotu, M. E.: "Cultura organizacional". Legis Editores, S.A. Colombia. 1982.
9. Austin N y Peters T. (1987) "Pasión por la excelencia". Editorial de Ciencias Sociales. Ciudad de La Habana. Cuba.
10. Barttle, C. (1991). La empresa sin fronteras: La solución trasnacional.: Editorial Mc Graw Hill. México. 274p.
11. Beer, M. "Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Director General". Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Barcelona. 1989

12. Beer, M. "Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Director General".
Textos y Casos. 1989
13. Bellettini, Osvaldo C. Prof. Ing. Un vistazo a la macroergonomía (1/1/2000) (Salud,
Seguridad y Medio Ambiente en la Industria On Line)
14. Berger, Brigitte. La cultura empresarial. México: Ediciones Gernika, 1993. 310p.
15. C.A. O'Reilly III, J. Chatman, and D.F. Caldwell, "People and Organizational Culture:
A profile Comparación Approach to Assessing Person-Organization Fit,"
Academy of Management Journal (September 1991), 487-516pp.
16. Calderón, William: "El factor liderazgo en la competitividad de las organizaciones
cubanas". Tesis de Maestría, CETED, U.H.1997.
17. Champy, James. Reingeniería en la gerencia: Cómo modificar el trabajo gerencial
para rediseñar con éxito . Colombia: Editorial Norma , 1995. 244p.
18. Champy, James .Reingeniería ./ James Champy, Michael Hammer. Colombia.
Editorial Norma, 1995. 285p.
19. Chatmah and K.A. Jehn, "Assessing the Relationship Between Industry
Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be,"
Academy of Management Journal (June 1994), 522— 53p
20. Chiaveanato, I . Administración de Recursos Humanos. S.p.i., s.f., 586p.
21. Chiaveanato, I. (1986) Introducción a la Teoría General de la Administración.
Editorial Mc Graw Hill. México.
22. Chiavenato I. (1995). Introducción a la Teoría General del Administración, 4ª
Edición, Colombia.
23. Citado por Guadarrama Pablo. Et al (1990). Lo Universal y específico en la cultura.
Editorial Ciencias Sociales, La Habana. 207p.

-
24. Cortejo, Miguel Angel. Todos los secretos de la excelencia.-- México: Editorial Grijalbo, 1995. 268p
25. Cruz Cordero T. (2001). Indicaciones Metodológicas para el estudio de la Cultura organizacional en la empresa de refrigeración del MINAL. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana.
26. Cruz Cordero, T. (2002) La dirección por valores, hacia una cultura de integración y compromiso. GERENCIA: del propósito a la acción. Editorial Félix Varela. La Habana.
27. De Souza, Adriana -PA & Partners (1998) "Cultura Organizacional"
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/default5.asp.
28. De Souza, Adriana. (1998). Cultura Organizacional-Apuntes en Administración de Empresas y Negocios. Disponible en: <http://www.pa-partners.com/partners.com>
29. Deal TA, Kennedy AA. Cultura Corporativa. México DF: Fondo Educativo
30. Denison, Daniel (1991). Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santa Fé de Bogotá.
31. Détrie, J. P. y Ramanantsoa, B. Stratégie de l'entreprise et Diversification, Nathan, 1983.
32. Friedman, G. & Naville, P. (1971). Trabajo de sociología del trabajo. Méjico: Fondo de Cultura Económica.
33. García, S y Shimón D.(1997). Dirección por valores. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. España S.A .307p.
34. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). Metodología de la investigación. México: McGraw – Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

-
- 35.Herrera K. y Otros. Proceso para la integración y mejora de la Cultura Organizacional en una empresa Proyecto Conexión. Mayo – julio 2010
- 36.High - Velocity: culture change a handbook for managers / Prince Princhett...(et al.).- Texas:..Princhett and ron pound, 1994. 35p.
- 37.H.S. Becker, "Culture: A Sociological View," Yale Review (Summer 1982), 513-27pp.
- 38.Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. (2001). Compendio Metodológico. Sección 6 Clima Organizacional. Cuba.
- 39.Katz D. y Kahn R. (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- 40.Litwin, G. & Stinger, H. (1978). Organizational climate. Nueva York: Simon & Schuster.
- 41.Marquetti, H.(2002). La empresa cubana: Principales retos que enfrenta. GERENCIA: del propósito a la acción. Editorial Félix Varela. La Habana.
- 42.Marrero Batista, Arieldi (2008) Propuesta de un modelo y procedimiento para la implantación de un sistema integrado de gestión. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Economía. Universidad de Holguín.
- 43.Martinez, M. 2003. Los métodos de investigación educacional: lo cuantitativo y lo cualitativo. Tomado del libro Metodología de la Investigación Educativa: desafíos y polémicas actuales. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana, Cuba. p. 113-137.
- 44.Menguzato, M y Renau, J. (1991).La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. MES. Cuba.
- 45.Menguzzato, M. y J.Renau. (1991). La Dirección Estratégica de la empresa : un enfoque innovador del management. Editorial Ariel Económica. Madrid 411p.

-
46. Merriam, S. B. 1988. Case Studies Research in Education. San Francisco, CA: Jossey Bass
47. Otero, D.: "Cultura Organizacional". Material de apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana, 1994.
48. Pérez, A. (2001). La empresa estatal cubana. Ideas para una teoría. Revista Cubana de Gestión Empresarial. " Nueva Empresa " Volumen 1, No. 0, 2001.
49. Pérez Narbona, J: "Guía para la indagación de la Cultura Organizacional". Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. La Habana. 1991.
50. Pérez, M. (2001). Metodología para la Evaluación del desempeño en Industrias Locales Varias. Ponencia presentada en Forum Municipal de Ciencia y Técnica. Holguín. 20P
51. Peters, T. & Austin, N. (1985). A passion for excellence. (Pasión por la Excelencia). Nueva York: Ramdon House.
52. Polo, Ana. (2009). "Olvídate del carisma: las verdaderas claves del liderazgo". <http://anapolo.wordpress.com/2009/03/08/olvidate-del-carisma-las-verdaderas-claves-del-liderazgo/>
53. Portuondo Pichardo, Fernando M [1983]. Economía de Empresas Industriales. / Ciudad de la Habana / Editorial Pueblo y Educación, 387 pp.
54. Rivero Pérez, Astrid Karina. Comunicación Estratégica para la formación de líderes y su relación con el clima organizacional en comisión federal de electricidad http://www.antropología.uady.mx/ca_comunicacion/2010_Comunicacion_estrategica.pdf

-
55. Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.
56. Robbins, Stephen. (1991). Comportamiento Organizacional.: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial : Prentice Hall Hispanoamericana. .México.742p.
57. Rojas Casas, Ricardo Daniel y Serrano Díaz, Michel N.(Uho Cuba) Procedimiento para el diagnóstico y cambio de la cultura preventiva en organizaciones. Congreso Internacional de Ergonomía “Ergonomía en Contexto” Cali, Colombia, agosto, 2007.
58. Schein, E. H. Consultoría de Procesos. Recomendaciones para Gerentes y Consultores. Volumen 2. Addison-Wesley Iberoamericana, México, D.F, 1988. Pág. 35.
59. Schein, E.(1980). Psicología de la Organización. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A, México. 252 p.
60. Schein, Edgar H. “Organizational Culture and Leadership (San Francisco: JosseyBass, 1985), 168p.
61. Schein, Edgar H.(1988). “La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica”. Barcelona: Plaza y Janes S.A, España.
62. Schein, Edgar H.(1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Plaza & Janes, Barcelona. 328p.
63. Strategor. (1995) Estrategía, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. Editorial Biblio Empresa.
64. Taps Cott, Don. Cambio de Paradigmas empresariales / Taps Cott, Don y otros.- Santa Fe de Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill Internacional, 1995. 365p

-
65. Thevenet, M.(1992). Auditoría de la cultura empresarial. Editorial Diaz de Santos,S.A España.194p.
66. Thevenet, M.(1992). Auditoría de la cultura empresarial. Editorial Diaz de Santos,S.A España.70-80p.
67. V Congreso del Partido. (Octubre de 1997)
68. Wikipedia, Liderazgo. <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>.

Anexos

Anexo I: Cartera de servicios

SERVICIOS	MERCADO OBJETIVO			
	EMPRESAS U ORGANISMOS	RESIDENCI AL MLC	RESIDENCI AL MN	TURISTA S
<u>SERVICIOS DE TELEFONÍA</u>				
Telefonía Fija				
• Servicio básico	✓	✓	✓	
• Servicios suplementarios				
• Despertador automático	✓	✓	✓	
• Candado electrónico	✓	✓	✓	
• Llamada en espera	✓	✓	✓	
• Transferencia de llamadas	✓	✓	✓	
• Conferencia tripartita	✓	✓	✓	
• Línea directa	✓	✓	✓	
• Rellamada en ocupado	✓	✓	✓	
• Hora exacta	✓	✓	✓	
• Telefonía fija alternativa	✓	✓		
• Líneas especiales	✓			
• Telex	✓			
• Red digital de servicios integrados	✓			
• Servicios de valor agregado				
• Correo de voz	✓	✓	✓	
• Identificador de llamadas	✓	✓	✓	
• Identificador de llamadas tipo II	✓	✓	✓	
• Videoconferencia	✓			
• Audioconferencia	✓			
• Número fácil	✓			

• Número verde	✓			
Telefonía móvil				
• Cubacel prepago				
• Personal		✓	✓	
• Visitantes				✓
• Cubacel Pospago				
• Planes básico de Voz	✓			
• Plan mensaje básico	✓			
• Plan Mensaje + Voz	✓			
• Cubacel Mensajes	✓	✓	✓	✓
• Roaming Internacional				✓
• Servicios de Valor Agregado				
• MMS	✓	✓	✓	
• Correo de Voz	✓	✓	✓	
• Acceso a Redes Corporativas	✓			
• Web SMS	✓			
• CubacelOnLine	✓			
• Servicios Adicionales				
• Cobro automático	✓			
• Factura detallada	✓			
• Servicios Post-Venta				
• Venta de equipos y accesorios	✓	✓	✓	✓
• Alquiler de equipos	✓	✓	✓	✓
• Reparaciones menores	✓	✓	✓	✓
• Servicio de Atención a Llamadas	✓	✓	✓	✓
• Validación de tarjetas de crédito	✓			
• Sistemas de Aviso	✓			

SERVICIOS DE DATOS E INTERNET

Transporte y conectividad para transmisión de Datos

• Enlaces punto a punto	✓			
• Enlaces Frame Relay	✓			
• Enlaces X.25	✓			
• Enlace con acceso satelital	✓			
• Arrendamiento de puertos conmutados (Plataforma Pública de Acceso)	✓			
• Servicios de valor agregado				
• Centro de datos	✓			
• Hospedaje Web	✓			
• Gestión de los servicios de transmisión de datos e internet	✓			
• Asesoría y asistencia técnica especializada	✓			
• Navegación y correo electrónico nacional e internacional				
• Enlaces conmutados	✓	✓		
• Enlaces dedicados	✓			
• Paquetes banda ancha para navegación internet	✓			
• Navegación Internet en salas (Cybercafés y Centros Multiservicios de Telecomunicaciones)		✓		✓

SERVICIOS DE ATENCIÓN TELEFONICA

Servicios de información y asistencia

• Gestión comercial	✓	✓	✓	
• Información de abonados	✓	✓	✓	✓
• Reparaciones	✓	✓	✓	
• Información y protección al consumidor	✓	✓	✓	✓
• Intermediación para sordos		✓(*)	✓(*)	
• Asistencia a propia		✓	✓	✓

• Asistencia a TFA	✓		✓	
• Asistencia a usuarios de Telefonía Móvil	✓	✓	✓	✓
Servicios de operadora				
• Servicio de operadora	✓	✓	✓	
• Atención Telefónica a Terceros	✓			
<u>SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES INTERNACIONALES</u>				
• Tráfico de entrada internacional	✓	✓	✓	✓
• Tráfico revertido saliente internacional	✓()		✓	
• Subarrendamiento de capacidad internacional vía satélite	✓			
• Comercialización minorista				
• Tarjeta prepago Venezuela-Cuba			✓	
• Conducción de señales TV	✓			
<u>SERVICIOS PUBLICOS DE TELECOMUNICACIONES</u>				
Teléfonos públicos			✓	✓
• Tarjeteros			✓	✓
• Monederos			✓	
Tarjetas Telefónicas Prepagadas			✓	✓
• propia			✓	
• Magnética			✓	
• Chip			✓	✓
Telefonía pública a través de terceros			✓	
• Comunitarios			✓	
• Centros Agentes			✓	
• Propietarios			✓	
Telefonía para sordos e hipoacúsicos		✓()	✓(2)	

OTROS SERVICIOS

Soluciones integrales	✓				
Ingeniería de software	✓				
Comercialización de productos, equipos terminales y accesorios de telecomunicaciones	✓	✓	✓	✓	✓
• Comercialización de aparatos telefónicos, insumos y accesorios telefónicos	✓	✓	✓		✓
• Comercialización de teléfonos celulares y accesorios para móviles	✓	✓	✓		✓
• Comercialización de Pizarras telefónicas	✓	✓	✓		
• Comercialización de tarjetas telefónicas prepagadas	✓	✓	✓		✓
Recarga de tarjetas telefónicas prepagadas		✓	✓		
Directorio Telefónico	✓	✓	✓		
• Directorio personalizado de páginas amarillas	✓				
Comercialización de espacio publicitario					
• En tarjetas telefónicas Prepagadas	✓				
• En el directorio telefónico	✓				
• En sitios web	✓				
Servicio posventa	✓	✓	✓		✓

Anexo II: Integrantes Grupo de Trabajo

No	Nombre y Apellidos	Cargo que Ocupa
1	Ing. Luis Arnolis Reyes Ramírez	Director Territorial
2	Ing. César Figueredo Ruiz	Jefe Departamento Capital Humano
3	MsC. Ing. Ricardo Daniel Rojas Casas	Profesor Consultante Universidad Holguín
4	Dr.C. Gelmar García Vidal	Profesor Consultante Universidad Holguín
5	MsC. Lic. José Neiser Peregrín Calzadilla	Esp “B” Ciencias Informáticas
6	Lic. Aymara Urbino Sampera	Esp “B” Gestión de los Recursos Humanos
7	Ing. Elizabeth Rojas Bruzón	Especialista Estrategia y Calidad
8	Ing. Pedro Pérez Blanco	Secretario Buró Sindical ETECSA
9	Lic. Juana Almaguer Corona	Secretario Buró Sindical CT Holguín
10	Ing. Jorge E Infante Pérez	Jefe de Centro de Telecomunicaciones principal Holguín

Anexo III: Encuesta de Clima Laboral

UNIVERSIDAD DE LA HABANA. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Como parte del perfeccionamiento constante de la gestión organizacional, ETECSA, inicia un proceso de consultas y recogida de opiniones entre sus miembros, donde se necesita la mayor sinceridad y objetividad, los resultados serán de gran utilidad para la organización. **No necesita escribir su nombre.**

MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION

Área de trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____

Sexo: Masculino ____, Femenino ____

Lea cada uno de los ítems o preguntas, y vaya contestando.⁶¹

Bloque 1

Reflexione sobre “cómo se encuentra usted en su puesto de trabajo, tanto individualmente como en relación con sus compañeros y jefes”. Para ello le ayudamos con algunos adjetivos y una escala en la que debe posicionarse según su estado y/o percepción. Marque con una “X” la columna que mejor refleje su estado y/o percepción.

	En el trabajo “me siento...”	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNA VEZ	DE FORMA HABITUA L	SIEMPR E
1	Desmotivado					
2	Optimista					
3	Desorientado (no sé qué hago aquí)					
4	Relajado, tranquilo					
5	Aislado (nadie me hace caso)					
6	Con fuerza (ganas de hacer)					
7	Enfadado					

⁶¹ Adaptado de: F. Gan, G. Berbel y otros (2001). 301 habilidades/ competencias para directivos, jefes y profesionales”. Barcelona: Ed. APOSTROFE.

8	Cómodo (como en casa)					
9	Sobrecargado					
10	Valorado como persona					
* Casillas para el corrector del test (no rellenar)						

Bloque 2

Lea el enunciado y las posibles situaciones o respuestas, escoja una situación o respuesta, la más cercana a su situación dentro de su empresa y marque una sola opción de las ofrecidas, con un círculo o una X.

En los círculos informales de su trabajo...

- El ambiente laboral es distendido, propicia las relaciones positivas con los compañeros.
- Abundan las críticas, chismes y rumores, y existen diferentes grupos o “piñitas”. La relación es claramente mejorable.
- Las relaciones son muy deficitarias, inexistentes o muy tirantes.

¿Se encuentra usted a gusto en su trabajo?

- En todo momento, o casi siempre.
- Solamente en ocasiones.
- En muy pocas ocasiones o nunca.

Las condiciones físicas y medioambientales (iluminación, espacio, confort...) en su trabajo, son:

1. Deficientes
2. Con algunas deficiencias
3. Óptimas

Los superiores o jefes de su empresa se caracterizan por...

- Su flexibilidad, coherencia, profesionalidad y apoyo a sus equipos.
- alguna de las características anteriores, no todas.
- Ninguna de las cualidades expresadas en la opción a).

Generalmente sus compañeros, siempre que pueden, prefieren declinar sus responsabilidades. Utilizan cualquier excusa para hacerlo.

- Todos o casi todos.
- Algunos.
- Pocos o ninguno.

En la organización existen procesos y procedimientos de trabajo definidos, establecidos por escrito y conocidos por todos.

- ✓ Desde siempre. Todo está procedimentado y por escrito.
- ✓ En algunos procesos, no todos.
- ✓ En ningún proceso.

Sus aportaciones son estimuladas y tenidas en cuenta por sus superiores.

- Sí, la mía y la de todos.
- Sólo la de algunos.
- No, la de ninguno.

En su organización existe amiguismo, favoritismo, dentro de la política salarial y de promociones...

Desde siempre.

Antes más, va mejorando.

No, no existe.

Dispone de los medios técnicos y tecnológicos para realizar el trabajo.

- Sí, dispongo de todos los necesarios. (por ejemplo, ordenador, impresora, conexión a internet, etc.).
- Comparto muchos medios, tengo dificultades para acceder a algunos de ellos.
- Casi no tengo medios o no tengo en absoluto.

La colaboración entre departamentos y compañeros es un denominador común, algo generalizado.

- Sí, es una norma de la empresa.
- Sólo entre los del mismo departamento, o entre los que se llevan bien.
- Suele evitarse la colaboración, sólo se produce si lo exige un mando.

En su empresa puede formarse, crecer, y tiene posibilidad de mejorar.

I. No, hay muchas dificultades.

J. Sólo algunos pueden hacerlo.

K. Sí, lo facilitan y/o estimulan

Hay condiciones para concentrarse y poder trabajar sin interrupciones no deseadas.

- No, hay muchos ladrones del tiempo (interrupciones no deseadas) que provocan una reducción considerable de mi producción.
- Hay ladrones del tiempo y elementos que me desconcentran, pero no de forma continua.
- No hay o casi no existen interrupciones indeseadas o ladrones del tiempo.

Indique aquellos aspectos que en su organización favorecen el clima laboral.

Indique aquellos aspectos que en su organización dificultan el clima laboral.

Anexo IV: Encuesta de Comunicación Interdepartamental

UNIVERSIDAD DE LA HABANA

CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION

Cuestionario No 1 Análisis de la comunicación interdepartamental

Lea cada proposición y marque con una cruz (X) en las columnas que aparecen a continuación, la opción de respuesta que más se acerque a su realidad laboral. En caso de que tenga dudas, Ud. debe decidir cuál es el criterio cuantitativo que mejor refleja su respuesta teniendo en cuenta:

N = No (Cuando nunca ocurre)

PV = Pocas veces (Cuando es alguna vez aislada)

CF = Con frecuencia (Cuando sucede cada semana o varias veces al mes)

MF = Muy frecuentemente (Cuando ocurre cada día o cada semana)

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INSTRUMENTO 3

CLAVE DE CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RESULTADOS

Cada N = 0 puntos.

Cada PV= 3 puntos.

Cada CF = 7 puntos.

Cada MF = 10 puntos.

ESCALA DE INTERPRETACIÓN

— De 109 a 200 puntos: Muy altas necesidades de mejora de la comunicación interdepartamental. No funciona.

- De 89 a 108 puntos: Altas necesidades. La comunicación interdepartamental. Funciona aunque mínimamente.
- De 65 a 88 puntos: Tendencia a altas necesidades. La comunicación interdepartamental funciona pero con bastantes distorsiones.
- De 45 a 64 puntos: Necesidades medias. Existen algunas lagunas en la comunicación interdepartamental.
- De 25 a 44 puntos: La comunicación interdepartamental funciona, con algunas necesidades.
- Menos de 25 puntos: La comunicación interdepartamental marcha más que aceptablemente.

Anexo V: Encuesta de Comunicación Intradepartamental

UNIVERSIDAD DE LA HABANA

CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION

Cuestionario de análisis de la comunicación intradepartamental

Lea cada proposición y marque con una cruz (X) en las columnas que aparecen a continuación, la opción de respuesta que más se acerque a su realidad laboral. En caso de que tenga dudas, Ud. debe decidir cuál es el criterio cuantitativo que mejor refleja su respuesta teniendo en cuenta:

N = No (Cuando nunca ocurre)

PV = Pocas veces (Cuando es alguna vez aislada)

CF = Con frecuencia (Cuando sucede cada semana o varias veces al mes)

MF = Muy frecuentemente (Cuando ocurre cada día o cada semana)

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INSTRUMENTO 4

CLAVE DE CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RESULTADOS

Cada N = 0 puntos.

Cada PV= 3 puntos.

Cada CF = 7 puntos.

Cada MF = 10 puntos.

ESCALA DE INTERPRETACIÓN

— De 130 a 250 puntos: Muy altas necesidades de mejora de la comunicación interna. La comunicación no funciona.

— De 99 a 129 puntos: Altas necesidades. La comunicación funciona aunque mínimamente.

- De 65 a 98 puntos: Tendencia a altas necesidades. La comunicación funciona pero con bastantes distorsiones.
- De 45 a 64 puntos: Necesidades medias. Existen algunas lagunas en la comunicación
- De 25 a 44 puntos: La comunicación funciona, con algunas necesidades.
- Menos de 25 puntos: La comunicación marcha más que aceptablemente.

Anexo VI: Encuesta Sistema de Trabajo

Encuesta sobre Satisfacción Laboral y Ambiente de Control

Marque con una X

Totalmente de acuerdo (Casilla # 1)

Parcialmente de acuerdo (Casilla # 2)

No sé (Casilla # 3)

Parcialmente en desacuerdo (Casilla # 4)

Totalmente en desacuerdo (Casilla # 5)

Pos.	Preguntas	Casillas	1	2	3	4	5
1	Realizo mi trabajo sin fatigarme excesivamente.						
2	En mi trabajo no estoy sometido a períodos excesivos de hambre, sueño y sed						
3	Mi trabajo no constituye un peligro para mi salud.						
4	En mi área hay un adecuado nivel de organización del trabajo.						
5	El ambiente físico y las condiciones de trabajo de mi área son adecuados.						
6	Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi labor						
7	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades,						
8	En mi trabajo tengo oportunidades de progreso si hago el intento.						
9	Tengo posibilidades de superación y desarrollo en mi puesto de trabajo.						
10	Considero que formo parte de mi grupo de trabajo y soy aceptado por mis compañeros en general.						
11	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son de cooperación y amistad						
12	En mi área de trabajo constituimos un gran equipo.						
13	Mis superiores me tratan de manera justa y respetuosa.						
14	Recibo evaluaciones justas por parte de mi jefe inmediato.						
15	El estilo de dirección de los jefes genera confianza y seguridad.						
16	El salario que percibo se corresponde con el trabajo que realizo.						
17	Recibo estimulación monetaria acorde con mi desempeño.						
18	Cuando logro altos niveles de desempeño en mi trabajo soy						

	estimulado moralmente por ello					
19	Mi opinión es considerada cuando se requieren tomar decisiones que afectan mi trabajo o el de mis compañeros.					
20	Influyo con ideas e iniciativas para mejorar el trabajo y siento que mi opinión es considerada importante.					
21	Mi trabajo es valorado entre los de mayor status de nivel social y profesional en estos momentos.					
22	Mi puesto de trabajo me gusta por lo difícil que resulta desempeñarse en el mismo.					
23	Para tener éxito en mi trabajo es necesario superarse constantemente.					
24	Mi trabajo resulta interesante, innovador y retador.					
25	Me gusta la organización (empresa) donde trabajo.					
26	Siento orgullo de pertenecer a mi organización (empresa).					
27	Las cualidades que distinguen a mi organización (empresa) satisfacen mis expectativas.					
28	Mis cualidades, habilidades y destrezas favorecen el desempeño en mi puesto trabajo.					
29	El desempeño de mi trabajo me ha permitido desarrollar cualidades positivas.					
30	Siento que hay correspondencia entre mi trabajo y mi personalidad					
31	Conozco la documentación de los procedimientos del control interno.					
32	Las políticas aplicadas sobre la selección y captación del personal aseguran un adecuado nivel de control interno.					
33	La estructura de la organización (empresa) facilita el control interno.					
34	La delegación de responsabilidad y funciones garantiza el control interno.					
35	El comité de control interno funciona eficientemente.					
36	Se aplica con el rigor requerido el reglamento disciplinario.					
37	Se cumplen los planes y cronogramas de auditorias, control y					

	supervisión internos.					
38	El convenio colectivo de trabajo contiene aspectos referidos al control interno					
39	Los trabajadores tienen acceso a la documentación legal de los principales contratos y obligaciones.					
40	Se realizan de manera sistemática y eficiente los análisis colectivos de la eficiencia económica.					
41	Están identificados y definidos la estrategia y los objetivos de trabajo.					
42	En mi área de trabajo se conocen los riesgos internos y externos del control económico.					
43	En la organización (empresa) hay un sistema eficiente de seguridad y control de los recursos informáticos.					
44	Conozco los beneficios de un adecuado Control Interno					
45	En mi organización (empresa) existe un favorable Ambiente de Control					

Anexo VII: Encuesta Sistema de Trabajo

UNIVERSIDAD DE LA HABANA. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Como parte del perfeccionamiento constante de la gestión organizacional, ETECSA, inicia un proceso de consultas y recogida de opiniones entre sus miembros, donde se necesita la mayor sinceridad y objetividad, los resultados serán de gran utilidad para la organización. **No necesita escribir su nombre.**

MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION

Área de trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____

Sexo: H____, M____

A continuación aparecen grupos de proposiciones para que Ud. responda.

A) Mencione tres aspectos de los cuales UD. se siente orgulloso de la ETECSA.

1. _____

2. _____

3. _____

B) Mencione tres aspectos que a UD. no le agradan de su empresa.

1. _____

2. _____

3. _____

C) Mencione tres aspectos que usted desearía cambiar dentro de ETECSA.

1. _____

2. _____

3. _____

D) Mencione 3 aspectos relacionados con su conducta, que han sido formados como consecuencia de su labor en ETECSA.

1. _____

2. _____

3. _____

Anexo VIII: Encuesta de Valores Organizacionales

ESCALA DE RASGOS ORGANIZACIONALES

Lea cuidadosamente la Tabla que aparece a continuación, en ella se presentan 19 rasgos organizacionales de los cuales Ud. debe señalar con una cruz (X), el número de la escala, que define la intensidad que tiene cada uno de ellos dentro de nuestra organización.

Si lo considera puede agregar aquellos rasgos que por su importancia deben aparecer para el funcionamiento de la organización.

Una vez que haya definido el grado de intensidad, seleccione los 6 que Ud. considere más importantes y esenciales, poniendo un (√) en la columna final. **No tiene que escribir su nombre**

Dirigente _____ Trabajador_____

Sexo: F___ M___

[illegible]

[illegible]

Anexo VIII: Liderazgo

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 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