



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
“CAMILO CIENFUEGOS”
CUM: AIDA PELAYO PELAYO

**Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciado
en Comunicación Social**

**Título: “Diagnóstico del Impacto de la Cultura
Organizacional de Marina Gaviota Varadero en el
Servicio al Yatismo”.**

Autora: Tania Hernández Herrera.

Tutor: Msc. Rubén Hernández Zequeira.

Matanzas, JUNIO 2011



RESUMEN

Con este trabajo se diagnostica la Cultura Organizacional de Marina Gaviota Varadero y su impacto en el servicio al Yatismo. Los resultados de este estudio resultan de gran significación, por constituir la primera investigación que se realiza respecto a la cultura y su impacto en los servicios, sirviendo a la dirección de la Organización para la toma de decisiones, dentro del proceso de creación y desarrollo de infraestructuras, logística y un adecuado diseño estratégico en torno a la prestación del servicio que hasta el momento no ha sido concebido en la gestión de la empresa.

En la concepción de esta investigación se tuvieron en cuenta los postulados teóricos de los componentes básicos de los estudios culturales, partiendo de una reflexión sobre la materialización de estos en el campo de acción, hasta llegar a la constatación objetiva de las dificultades que limitan su desarrollo exitoso, utilizándose un sistema de métodos científicos que posibilitaron el análisis cuantitativo y cualitativo de la situación problemática.



INTRODUCCIÓN

El turismo, el ocio y la cultura conforman la industria del futuro. Irrumpen nuevas tendencias que se manifiestan en reducción de las jornadas laboral y por tanto un mayor tiempo libre de los ciudadanos junto con el incremento y mejora del nivel de vida. El sector turístico, que durante los últimos veinticinco años se ha consolidado como una de las principales industrias a nivel mundial por delante de los de automóviles, la electrónica y el petróleo, en el volumen de intercambio mundial, es una de las actividades con mejores expectativas de crecimiento futuro según las previsiones de la OMT, que considera que éste sector será el que más contribuya a superar la crisis económica, pues independientemente de ella, sigue siendo un negocio en expansión. El mejoramiento del producto turístico es cada vez más importante, la competitividad está siendo un objetivo primordial para las compañías que quieran mantenerse en la preferencia de sus clientes.

En la actualidad, ser un destino apetecible para los visitantes es algo en extremo complejo, los turistas de hoy no solo buscan una buena relación calidad – precio, sino principalmente, valor añadido.

En Cuba, los muchos encantos y atributos que tienen sus afamados destinos de sol y playa, así como sus potencialidades culturales e históricas deben ser acompañados por la renovación constante para que no pierdan su atractivo.

Es por ello que los cambios que se están sucediendo en las entidades turísticas desde el 2004 tengan como objetivos principales: el aumento de la eficiencia económica, el incremento de algunos atractivos y la diversificación de mercados y productos.

Esta política está encaminada a revertir los signos de declive del turismo internacional en Cuba, caracterizados por:

- El decrecimiento en las pernoctaciones en algunos destinos específicos

- La reducción de la estancia media.

- La disminución de la calidad del producto turístico.

- La falta de infraestructuras y suministros adecuados en un entorno con importantes amenazas de los competidores, entre otros aspectos.



Pero su éxito solo se verá a partir de un cambio en lo profundo de la cultura que desarrolla cada organización dentro del sector, y en el reconocimiento de su influencia en el logro de la confianza, permanencia y fidelidad del cliente, puesto que determina su futuro, favoreciendo la materialización de la estrategia empresarial, orientándolos en el inestable mundo del mercado y preparándolos para enfrentar los constantes cambios que suceden.

La importancia de la cultura ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de vital importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

La Marina Gaviota, organización perteneciente al Grupo de Turismo homónimo, en consecuencia con la política actual del país, se propone consolidar sus productos actuales desarrollando nuevas modalidades y servicios cada vez más competitivos, explorando nuevos mercados.

Una de estas modalidades a potenciar es el servicio al “Yatismo”, en el que se definen como Yatistas, a los propietarios de yates que generalmente hacen vida a bordo de sus embarcaciones y que rentan un espacio denominado atraque en un determinado puerto o marina internacional por un período de tiempo x, ampliándose las opciones para estos propietarios con propuestas de actividades terrestres y disímiles ofertas recreativas, culturales, gastronómicas, etc.

Este servicio al igual que otros recibe el impacto negativo de las leyes extraterritoriales que los sucesivos gobiernos de los Estados Unidos, como parte de la política de bloqueo hacia Cuba, han establecido de forma continuada y creciente, lo cual ha frenado el arribo de embarcaciones de recreo procedentes de los Estados Unidos (mercado objetivo) a puertos cubanos.



Algunos Yatistas, aún a riesgo de recibir las sanciones mencionadas anteriormente, arriban a los mismos en los que siempre son bienvenidos, pero no siempre reciben el tratamiento más adecuado como resultado de que las organizaciones destinadas a brindar servicio al Yatismo en nuestro país, carecen del know-how imprescindible para el tratamiento a este tipo de segmento y no han considerado en el desarrollo de sus estrategias a la cultura de la organización como elemento catalizador de su éxito.

Marina Gaviota Varadero, no es ajena a esta problemática que enfrenta el turismo en sentido general y el servicio al Yatismo en particular por lo que le resulta indispensable diagnosticar su Cultura Organizacional y valorar los impactos presente y futuro sobre los servicios que se prestan al Yatismo, pues éste, está llamado a ser el principal segmento de la organización a muy corto plazo. Además es la primera vez que se realiza este tipo de investigación sobre la Cultura Organizacional en la entidad.

Estas razones constituyen la justificación del presente trabajo, a la vez que conforman la situación problemática que origina su diseño teórico metodológico.

Problema científico:

¿Cómo impacta la Cultura Organizacional de Marina Gaviota Varadero en el servicio al Yatismo?

Objeto de estudio: La Cultura Organizacional

Campo de acción: Marina Gaviota Varadero

Objetivo General:

Diagnosticar el impacto de la Cultura Organizacional de Marina Gaviota Varadero en el servicio al Yatismo.

Preguntas científicas:

- 1) ¿Cómo caracterizar el estado actual de la Cultura Organizacional en Marina Gaviota Varadero?
- 2) ¿Cuál es el impacto de la Cultura Organizacional de Marina Gaviota Varadero en el servicio al Yatismo?



Tareas de la investigación:

- 1) Revisión y análisis de la bibliografía científica relacionada con el tema.
- 2) Elaboración del diseño teórico-metodológico de la investigación.
- 3) Aplicación de los métodos y técnicas seleccionados.
- 4) Análisis y triangulación de los resultados obtenidos.
- 5) Elaboración del informe final.

ESTRATEGIA INVESTIGATIVA:

Paradigmas de la investigación

La investigación comprendida en este trabajo de diploma, está determinada, esencialmente por el Paradigma Interpretativo considerando el objetivo principal de la misma, además se utiliza la triangulación de los resultados parciales derivados de los métodos y técnicas aplicados; no obstante se evidencian características de los enfoques, cuantitativo y socio crítico porque la interpretación de datos numéricos y otras situaciones abordadas permiten proponer una vía de solución al problema científico.

Tipología de la investigación:

Por la finalidad u objetivo esta investigación es exploratorio-descriptiva, se inicia como exploratoria por la búsqueda de antecedentes desde el punto de vista teórico-práctico sobre el objeto y campo en cuestión y por la realización de una caracterización como primera fase del proceso de diagnóstico, que permite describir las diversas situaciones del campo de acción. Por la finalidad que persigue es básica, consiste esencialmente en la búsqueda de conocimientos sobre el objeto de estudio y campo de acción, así como de postulados teóricos para en el futuro dar solución al problema, verificando la transformación del campo en la práctica, por el alcance temporal es transversal pues la investigación tiene lugar en un momento dado y en una sola etapa y en tiempo presente. El estudio se basa en la caracterización del objeto y el campo de acción para en estudios posteriores de mayor profundidad y tiempo, verificar de manera experimental la propuesta de solución al problema.



También es no experimental, y por el carácter de la medida responde a los tipos cualitativa y cuantitativa. El método estadístico para realizar los cálculos y análisis porcentual que acredite la objetividad de la selección de la muestra y de los aspectos positivos y negativos detectados en el proceso de investigación, sirve de fundamento para realizar la valoración cualitativa a través de la interpretación de los resultados para describir y explicar los mismos.

A partir de los intereses propios de la investigación este trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

1. Introducción donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver.
2. Capítulo I. En este se refieren las principales teorías que se mueven en torno a la cultura, sus características, así como las diferentes dimensiones que las relacionan, a su vez son explicados, elementos esenciales de los servicios y se tipifica el campo de acción.
3. Capítulo 2. Se expone la metodología seguida para el diagnóstico realizado y las diferentes técnicas utilizadas.
4. Capítulo 3. En este capítulo los resultados obtenidos
5. Conclusiones y Recomendaciones.
6. Bibliografía consultada.
7. Anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.

Es importante señalar que el presente estudio no sólo cubre el requerimiento de poner en manos de la Dirección de Marina Gaviota herramientas para la toma de decisiones, sino que permite sistematizar y aplicar conocimientos adquiridos por la autora como parte del ejercicio final de investigación para acceder al título de Licenciada en Comunicación Social.



CAPITULO I: MARCO TEORICO REFERENCIAL.

1.1 Sobre Cultura Organizacional.

Toda organización, para permanecer en el mundo de los negocios, debe prever los posibles cambios o transformaciones a través de un equilibrio dinámico organización - entorno. Esta integración se observa en la imagen que tiene el medio sobre la organización, que será positiva o negativa en dependencia de la calidad con que la organización responda a las exigencias de ese medio. Esa capacidad de respuesta está fuertemente determinada por las características de la Cultura Organizacional existente.

Cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la Cultura Organizacional como forma de actuar estratégica y eficientemente dentro de una organización.

Schein (1984), incluso, propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración.

Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

¿Qué es la Cultura Organizacional?

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984)

Freitas (1991) realizó una extensa revisión bibliográfica en el año de 1987 en la Universidad de New York, contemplando una amplitud significativa de autores sobre el tema.



Freitas politiza el concepto de Cultura, considerando la cultura organizacional como un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (FREITAS, 1991)

Fleury, ya en 1989, en el libro **“Cultura y poder en las Organizaciones”**, apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”. (FLEURY, 1989)

Fleury consideraba a la línea desarrollada por Schein como una de las más promisorias y significativas dentro de las desarrolladas hasta entonces, pero señala que la misma “asume los sistemas culturales apenas en su capacidad de comunicación y expresión de una visión consensual sobre la propia organización” (FLEURY, 1989).

El papel del poder dentro de la organización y su función de legitimación del orden vigente, la naturalización de las relaciones de poder y de dominación y sus contradicciones dejan de ser mencionadas. Fleury parte del supuesto de Schein, adicionando la dimensión política a través de Max Pagès, el cual estudia el fenómeno del “poder” y sus articulaciones dentro del cotidiano organizacional. Para él, la ideología tiene como función enmascarar o disimular las relaciones sociales de producción, reforzando el dominio y la explotación de los trabajadores. Pagès resalta que los funcionarios comparten la ideología organizacional conjuntamente como los dirigentes, a medida que también colaboran con su construcción.

El conjunto de supuestos es, generalmente formado por premisas compatibles entre sí, pues los seres humanos necesitan de consistencia y orden a nivel cognoscitivo y sería perturbador vivir sobre el dominio de reglas contradictorias.



Schein señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que está insertada la empresa. “En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios.

De todo esto podemos resumir que Cultura Organizacional es:

“Un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional”.

1.2 Algunos aspectos teóricos de los servicios.

Los servicios han sido reconocidos siempre como actos que no generan un producto, sino que constituyen el resultado de un proceso de transformación y que tiene presente quien lo va a recibir. Otros reconocen además, la parte de la empresa que no participa del proceso productivo y hace que esta pueda funcionar. De ahí que en el mundo de los negocios se ha dado un cambio, exigido por los consumidores, donde el imperativo es el servicio de alta calidad.

Entre los conceptos manejados por diferentes autores se encuentran los siguientes:

FUNCH (1968): Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo: el servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor.

LEHTINEN (1983): Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último, a partir de actos e interacciones, que son contactos sociales.

JUTAU (1993): Un servicio puede proporcionarse a un consumidor, una instalación o a ambos.

KOTLER / ARMSTRONG (1998): Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculado a un producto físico.



NORMAS ISO (9000:2000): El servicio es el resultado de la interfaz entre proveedor y cliente y por actividades internas del productor.

Tomando en consideración los conceptos y criterios anteriores, se puede decir que un servicio es cualquier acto donde participan dos partes, una que llamaremos proveedor y la otra que será el consumidor. La razón de ser de los primeros es que satisfacen una determinada necesidad de estos últimos. Los proveedores son, en esencia, intangibles y su mejor evaluación de la calidad la proporciona el cliente.

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la empresa orientada hacia el consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la satisfacción de las necesidades de los clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue a prevalecer sobre la venta misma.

Con el transcurso de los años diversos autores, teniendo en cuenta la importancia que los servicios tienen en la economía mundial y su particularidad en Cuba, han dado su opinión sobre este término en diferentes ramas de la sociedad, enunciando el servicio como el acto por el cual se añade valor al producto, a partir de la satisfacción de las expectativas del cliente.

1.3 Criterios valorativos acerca de la Cultura de una Organización.

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles: artefactos visibles, valores y supuestos inconscientes. En el presente trabajo se abordarán los dos primeros niveles:

El **primer nivel**, es el de los **artefactos visibles**, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos.

En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.



El **segundo nivel**, es el de los **valores** que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Según J. Campbell hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

- a) Autonomía Individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer su iniciativa.
- b) Estructura. El conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
- c) Apoyo. El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- d) Identidad. La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.
- e) Recompensa al Desempeño. El grado en que la distribución de premios al personal se base en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.
- f) Tolerancia del Conflicto. El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- g) Tolerancia del Riesgo. El grado en que se estimula (alienta) a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos.

Cada una de las siete características se puede representar en una línea horizontal que se desplaza de izquierda a derecha. La intensidad mínima (baja) con que se presenta cada característica se localiza en el extremo izquierdo, y la máxima (alta) en el derecho. Al evaluar la organización a partir de todas estas características se tiene un perfil completo de ella. Así pues, la cultura de la organización es una imagen compuesta, formada por estas siete características.



El perfil o imagen es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, de cómo se hacen las cosas en ella y de la manera en que han de obrar.

Estas características pueden combinarse y de esta manera obtener organizaciones altamente diferentes.

Las características antes citadas son relativamente estables y permanentes en el tiempo, como la personalidad de un individuo, de modo que la cultura organizacional es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. Esto nos permite visualizar un elemento adicional, el reto que supone modificar la cultura organizacional.

Culturas fuertes y débiles

Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más activos sean los trabajadores que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura.

Una cultura fuerte ejerce una influencia muy profunda sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de comunidad de ideas y sentimientos. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las empresas japonesas.

Esa clase de cultura muestra gran consenso entre los trabajadores respecto a los objetivos e ideales de la organización; de esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, y estos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa.

Una cultura fuerte aumenta la congruencia de la conducta, en este aspecto puede hacer las veces de la formalización que representan los reglamentos. Con una gran formalización se logra predicción, orden y coherencia; una cultura fuerte consigue lo mismo sin necesidad de documentos escritos, Por consiguiente, hemos de ver en la formalización y la cultura dos caminos que llevan a un mismo destino.



Cuanto más fuerte la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir el comportamiento del personal.

Es evidente entonces que hay organizaciones cuyas culturas son "fuertes" y "sólidas", o sea, profundamente arraigadas y otras en las que, por circunstancias diversas, ocurre todo lo contrario.

Según Schein, la fortaleza o debilidad de la Cultura Organizacional depende de varios factores:

- a) Estabilidad de los miembros de la organización;
- b) Homogeneidad del equipo directivo;
- c) Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto;
- d) Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo;
- e) Tipos de mecanismos de aprendizaje del grupo.

1.4 Creación y conservación de la Cultura.

La fuente primera de la cultura de una organización son sus fundadores. Los padres fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión de lo que debe ser ella. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los integrantes. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

- a) Los prejuicios y suposiciones de los fundadores y
- b) Lo que los primeros integrantes, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia.

Es evidente que los fundadores suelen tener personalidades fuertes y puntos de vista claros sobre cómo hacer las cosas y tratar a las personas, y ello probablemente explica el por qué hay tantos casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura, aún muchos años después de su muerte.



Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

La cultura se transmite a los trabajadores en diversas formas, siendo las más potentes las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Las historias contienen una narración de hechos referentes a los fundamentos, las decisiones trascendentes que afecta el futuro de la empresa. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales.

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quienes las prescindibles.

Los símbolos materiales son el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido; que indica a los trabajadores quien es importante, el grado de igualdad deseado por la gerencia y la clase de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que se juzga apropiada.

El lenguaje es utilizado por muchas organizaciones, como medio de identificar a los integrantes de una cultura. Al aprender ese lenguaje los integrantes atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

1.5 Tipología del Campo de Acción. Aspectos generales acerca del Servicio al Yatismo.

Marina Gaviota Varadero surge como compañía náutica dentro del Grupo de Turismo del mismo nombre en Agosto del año 2000. Integran su objeto social, los siguientes aspectos:

Desarrollar y comercializar las actividades y servicios especializados vinculados a la náutica (buceo contemplativo, pesca en sus diferentes modalidades, actividades de playa, actividades de entornos naturales, parques temáticos, excursiones subacuáticas, transportación y recreación a bordo, renta de motos acuáticas y otros deportes náuticos, servicio al yatismo internacional que comprende avituallamiento de embarcaciones (combustibles, lubricantes, agua, electricidad, mercancías, alimentos, lavandería,



custodia, recogida de desechos, comunicaciones, reparación, alquiler de muelle, fondeo, red de alimentación ligera, gastronomía y eventos, entre otros.

Recreación náutica, venta minorista de productos del mar y otras mercancías, tanto nacionales como importadas.

Proporcionar servicios de rescate y salvamento a embarcaciones averiadas.

Adquirir, vender, proporcionar toda clase de conocimientos tecnológicos y asesoramiento técnico, cursos, talleres, exhibiciones temporales y permanentes, seminarios y demás actividades didácticas y académicas en lo relacionado con su actividad.

Dentro de todos los servicios mencionados, el servicio al Yatismo será considerado a muy corto plazo, su principal actividad.

Es factible aclarar que los servicios al yatismo o servicios de marina internacional son la razón de ser de las principales marinas en el mundo, las cuales, además de contar con un grupo de facilidades en sus instalaciones propias, se convierten en agentes que representan al cliente ante terceros y gestionan todas sus necesidades, lo que además de aportarle beneficios económicos permite establecer una estrecha relación con el cliente, de cuyos resultados dependerá su permanencia y su confianza en la organización.

El previsible levantamiento de sanciones a los ciudadanos estadounidenses para visitar Cuba y esto, ha sido determinante en la proyección de la isla en ampliar las facilidades para el Yatismo.

La Marina Gaviota está inmersa en un ambicioso proceso inversionista que abarca desde la ampliación de la capacidad de atraques a 1200, hasta la construcción de un lujoso hotel con más de 500 habitaciones, varias secciones de condominios con gran confort de 1 y 2 habitaciones, centro comercial, galería de arte, una base de reparaciones, helipuerto, restaurantes especializados, bares y un Club Náutico, entre otras múltiples facilidades.



Pero los cambios no pueden ser reducidos a la creación de nuevas infraestructuras y servicios, es preciso realizar un cambio rotundo en la Cultura, de manera que impacte positivamente en el servicio al Yatismo.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I.

Hasta aquí se abordan conceptos necesarios e informaciones acerca del campo de acción, todo lo cual nos proporciona una sólida base teórica relacionada con el objeto de la investigación.

El estudio de la cultura organizacional es complejo, considerando que en él se abordan elementos pre-conscientes y visibles de forma directa y además es diferente para cada organización, por lo que hay que profundizar en el análisis de cada aspecto que la caracteriza, entre los que se incluyen: la identidad de sus miembros, énfasis en el grupo, el enfoque hacia las personas, el control, tolerancia al riesgo, los criterios para recompensar, el perfil hacia los fines o los medios, la proyección hacia un sistema abierto.

Se requiere de una adecuada preparación para su estudio e interpretación.

La importancia de su estudio estriba, en que a través de su conocimiento, se pueden propiciar los cambios necesarios para poder afrontar los retos que tiene la organización en su entorno, valorar cómo conducir este cambio, así como aprovechar los aspectos positivos de la entidad.

El estudio de la cultura organizacional le proporciona a la organización: coherencia, integración y relación entre todos los subsistemas que la integran. Los elementos básicos de la cultura organizacional se relacionan con la expresión de los valores y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos y un lenguaje específico.



CAPITULO II: PROCEDIMIENTO SEGUIDO PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA

2.1 METODOLOGIA A SEGUIR.

La metodología que se seguirá es la propuesta por el Ing. José Luis Hernández Cabrera en su artículo Comunicación Organizacional publicado en el sitio <http://www.gestiopolis.com>, que propone pasos a desarrollar que deben respetar el orden indicado, los mismos van de lo más general a lo particular y la adaptación que pueda realizarse estará dada por la forma en que se realicen las actividades para la búsqueda de información y no en la alteración de sus pasos o en desestimar algunos de ellos.

Las fases que se tendrán en cuenta en el estudio se incluyen en el proceso siguiente:

- 1) Pre-análisis de la Organización.
- 2) Estudio de la Organización en su Entorno.
- 3) Estudio Organizativo Jerárquico - Productivo/servicio de la Organización.
- 4) Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas, y de los Principales Flujos informativos.
- 5) Caracterización de los trabajadores.
- 6) Caracterización del Consejo de Dirección.
- 7) Diagnóstico de la Cultura Organizacional.
- 8) Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional.
- 9) Elementos a tener en cuenta en la Declaración de la Cultura Deseada.

Cada elemento a tener en cuenta en el estudio de la cultura organizacional se detalla con relación a: objetivos, actividad a realizar y resultados, en este último, debe leerse en lo adelante como implícito que incluye: Evaluación de la manifestación de la esencia en los aspectos que se estudien, interrelaciones coherentes o no, con otros objetos de medición. Validación estadística de las percepciones compartidas obtenidas, lo que no se repite en cada fase por reiterativo.



Descripción de la metodología a seguir:

1 - El Pre-análisis de la Organización

Objetivo: Conocer cómo surge la organización, sus fundadores, productos y/o servicios, cambios de estructuras que ha tenido o de otro tipo, éxitos y fracasos, etc.

Actividades a realizar:

Estudio de documentos sobre la entidad como: memorias, estados financieros, artículos, ponencias, informes de asambleas de eficiencia, otras.

Entrevistas preliminares a: funcionarios, dirigentes de la organización, superiores jerárquicos de la misma, otras.

Observaciones generales a la organización en funcionamiento.

Análisis de otras fuentes informativas disponibles: videos, grabaciones, etc.

Resultados a obtener.

Conocimiento general de la Organización: Actividad que realiza resultados productivos, ubicación geográfica, participación en el mercado, ubicación de locales, adornos, diseño, limpieza, área de estacionamiento de transporte, productos ociosos, áreas no utilizadas. Ministerio, Organización Superior a la que pertenece, otros datos de interés.

2 - Estudio de la Organización en su Entorno

Objetivo: Obtener un conocimiento detallado y completo de la organización en su interacción con el entorno.

Actividades a realizar.

Reuniones de grupos.

Entrevistas a dirigentes y trabajadores.

Consultas de leyes, decretos, resoluciones y otros instrumentos legales que definen las relaciones entre organizaciones.

Estudios de documentos tales como: memorias, estados financieros, facturas, manuales de organización, procedimientos y normas, vales de salida de almacenes, artículos, documentos.

Listado de clientes y suministradores.

Visita a clientes y suministradores.



Observación a desarrollo de reuniones y puestos de trabajos.

Aplicación de técnicas de recopilación de información en grupo como las Tormentas de Ideas, u otras con tales fines.

Resultados a obtener.

Relación de suministradores, clientes superiores jerárquicos, entidades subordinadas, otras instituciones vinculadas a la organización, productos que vende y/o compra, servicios que se presta, principales competidores, etc.

3 - Estudio de la Organización Jerárquico-Productivo/Servicio de la Organización

Objetivo: Conocer cómo está organizada internamente la organización, cómo realiza sus actividades fundamentales, tecnología, materia prima utilizada, innovación, estados de resultados, análisis estadísticos, etc.

Actividades a realizar:

Entrevistas a dirigentes y trabajadores. Observaciones a reuniones de Consejo de Dirección, Departamentales, otras.

Consulta a anuales, documentos de organización, informes estadísticos y contables, organigramas, etc.

Observaciones detalladas al proceso productivo / de servicio, de apoyo, de descanso, etc.

Visitas a las áreas de trabajo.

Facilitación de reuniones de trabajo.

Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo como: Tormentas de Ideas y votaciones ponderadas.

Resultados a obtener.

Estructura Organizativa, procesos principales cantidad de dirigentes y trabajadores, categoría ocupacional, fundadores, Misión, Visión, Objetivos de la Organización, Áreas de mayores dificultades, tipo de tecnología utilizada, etc.



4 - Estudio de las Funciones, Actividades y Áreas, y de los Principales Flujos Informativos y otras

Objetivo: Conocer cómo se realizan las funciones, actividades y tareas de la organización, régimen de trabajo, la fluctuación de la fuerza laboral, el funcionamiento del Sistema de los Recursos Humanos (todos sus Subsistemas), Sistema de Calidad, etc.

Actividades a realizar.

Observaciones detalladas a comportamientos y habilidades relacionadas con las funciones, actividades y tareas que se realizan, cómo se trasmite a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.

Estudio de manuales de normas, organización y procedimientos.

Entrevistas a dirigentes y trabajadores.

Facilitación de reuniones de trabajo.

Analizar el flujo informativo. Determinar deficiencias, inconsistencias y dificultades en los mismos.

Observar cómo funcionan las reuniones, periodicidad.

Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo como: Tormentas de Ideas, votaciones ponderadas, etc.

Resultados a obtener.

Forma en que se acometen las actividades y tareas en la organización. Disciplina laboral.

Funcionamiento del Sistema de Recursos Humanos y otros.

Funcionamiento del Proceso de Aprendizaje Cultural.

Funcionamiento de los reglamentos, políticas y normas escritas.

Desarrollo de las reuniones, su organización la participación, duración, y conducción.

5 - Caracterización de los Trabajadores:

Objetivo: Conocer el clima real y deseado entre los grupos, su integración, conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir, entre otros elementos.



Actividades a realizar.

Visitas a las áreas de trabajo.

Entrevistas a trabajadores y dirigentes.

Aplicación de encuestas o cuestionarios.

Participar en Asambleas, actividades festivas, políticas y sindicales que se realicen.

Procesamiento de información, análisis de resultado.

Resultados a obtener.

Caracterización de los trabajadores

6 - Caracterización de los Directivos:

Objetivo: Conocer la orientación en cuanto a la toma de decisiones, y otras características fundamentales en cuanto a la forma de dirigir la actividad, motivaciones, utilización de su tiempo, integración como grupo de dirección, cómo conducen las reuniones, grado de participación en la solución de problemas, la delegación de autoridad.

Actividades a realizar.

Entrevistas a trabajadores y dirigentes.

Aplicación de encuestas o cuestionarios.

Participar en Asambleas, actividades festivas, políticas y sindicales que se realicen.

Observación de reuniones.

Procesamiento de información, análisis de resultado.

Resultados a obtener.

Caracterización de los dirigentes de la organización.

7.- Diagnóstico de la Cultura Organizacional.

Objetivo: Informar sobre los resultados del estudio realizado. Se puede hacer por escrito, a manera de informe o de forma oral.

Es recomendable mostrar resultados parciales, de esta forma se retroalimenta el proceso, lo cual enriquece el estudio que se realiza.

Este resultado debe tener en cuenta los dos niveles de la cultura (explícito e implícito)



La forma de dar a conocer los resultados se deja a consideración del Consultor, dadas las condiciones de la Organización, previa coordinación con la Dirección de esta.

8.- Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional

Objetivo: Medir el impacto del diagnóstico en los resultados de la organización mediante los criterios siguientes:

Adaptabilidad

Sentido de Identidad

Capacidad para Percibir la Realidad

Estado de Integración

Creatividad

Recursos

Para realizar el análisis se propone un conjunto de preguntas filtros.

1. ¿Quiénes son como empresa? ¿En qué negocio están? ¿Para qué existen?
¿Cuál es la Misión de la empresa?
2. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
3. ¿Cómo eran, cómo nacieron, como crecieron, cómo han sido hasta hoy, etc.?
4. ¿Cómo están hoy, teniendo en cuenta indicadores y parámetros de los aspectos técnicos y sociales?. Técnicos: utilidades, pérdidas, recursos financieros, parte en el mercado, recursos de inversión, producción, tipo y número de equipos, etc. Sociales: Cantidad de trabajadores y dirigentes, salario, ausentismo, fluctuación de personal, capacitación, comportamientos, normas valores, etc.
5. Cómo están, cómo se sienten: satisfacciones e insatisfacciones, comunicación, estilo en la toma de decisiones, etc.
6. Lo que hacen, cómo lo hacen: líneas de producción/ servicios, tecnología, importación, exportación, investigación y desarrollo de nuevos productos, etc.
- 7.Cuál es la situación que presenta la empresa en cuanto a sus recursos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos.
8. ¿Cómo quieren ser en un futuro inmediato, mediato o más distante?
9. ¿Cuáles son sus objetivos?



10. ¿Qué está sucediendo de nuevo alrededor de la empresa?
11. ¿Tienen una idea clara de lo que afecta a la empresa?
12. ¿Tienen buenos procesos y sistemas para detectar modificaciones internas y externas?
13. ¿Qué mecanismos de control y retroinformación poseen?
14. ¿Cuáles son los principales desafíos, oportunidades, presiones y restricciones que tienen?
15. ¿Existe el volumen de información requerido?
16. ¿Qué hacen con la información de la que disponen?
17. ¿Qué tipo de información se ofrece a los trabajadores?
18. ¿Existe ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.?
19. ¿Cuál es el grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones?
20. ¿Existe en el personal de dirección el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?
21. ¿Se estimula la creatividad o predomina la rutina, el miedo a la autoridad, la crítica y las sanciones?
22. ¿Se reconocen los problemas existentes o se considera que no los hay?,
23. ¿Cómo se participa en su búsqueda y solución de problemas?
24. ¿Se estimula el estudio y la investigación?
25. ¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes?
26. ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia a los cambios en el personal dirigente?
27. ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en los trabajadores?
28. ¿Nuevos métodos y nuevas soluciones son bien recibidos?
29. ¿La estructura organizativa y el diseño de cargos son difíciles de modificar?
30. ¿Existe rigidez en la modificación de normas y reglas escritas? ¿Predomina el formalismo?
31. ¿Hay integración entre las necesidades de la empresa (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?



32. ¿Existe predominio de espíritu de colaboración o de competencia?
33. ¿Son frecuentes los conflictos y fricciones? Cuándo existen ¿se afrontan abiertamente y de forma constructiva?
34. ¿Son los sentimientos y emociones reconocidas como datos importantes dentro de la empresa?
35. ¿La motivación de las personas en el trabajo es considerada en la evaluación de situaciones?
36. ¿La comunicación es abierta en los sentidos verticales (ascendente, descendente y horizontal)?
37. ¿Existe un buen clima de trabajo entre los jefes?
38. ¿La orientación en cuanto a la toma de decisiones es hacia las tareas o las personas?
39. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, entre estos y los trabajadores?
40. ¿Las reuniones son eficaces?

9- Elementos a tener en cuenta en la Declaración de la Cultura Deseada

El sólo estudio de la cultura, no garantiza de hecho el cambio planeado. No se puede esperar a que la cultura cambie, para proyectar una estrategia, ni se puede subordinar ésta a la cultura, lo que sí es necesario lograr, es la congruencia de ambas.

Por tal razón una vez analizados los resultados anteriores, se debe realizar una declaración de la Cultura Deseada. Ésta resume la posición a que aspira la empresa, tener en el futuro.

Esta declaración tiene el propósito de servir de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas.

Los elementos a tener en cuenta en la Cultura Deseada, se detallan a continuación:

1. **Misión/Visión/Objetivos.** Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.



2. **Sistema de Valores.** Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.
3. **Hábitos de Trabajo.** Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparten o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.
4. **Ritos y Ceremonias.** Aspectos que rodean el trabajo cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas y reuniones, el proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.
5. **Organización, Comunicación e Información Interna.** Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.
6. **Características de los Directivos.** Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc.

En esta fase se utilizarán determinadas técnicas que se clasifican en tres grupos las más usadas son las siguientes:

1. A emplear para generar, captar y procesar información.
2. Relacionadas con la visión de la organización y sus objetivos.
3. Socio psicológico.

El análisis de documentos es también una vía relevante e imprescindible de la captación de información, por ello es un factor que debe planearse con integridad (sistemas de trabajo, sistemas de información, regulaciones vigentes, diagramas y documentos de proceso, contenidos de funciones, etc.



2.2 Métodos y técnicas a utilizar en la investigación:

El método que sustentará la base metodológica general de este trabajo de diploma va a ser dialéctico-materialista, ya que permite objetivamente mostrar una visión del fenómeno que va a ser estudiado.

Métodos del nivel teórico:

El histórico-lógico: Se utiliza para argumentar toda la fundamentación teórica y la búsqueda de antecedentes en el abordaje del tema.

La deducción-inducción: Se utiliza durante todo el proceso de investigación transfiriendo de los conocimientos más generales a los particulares y viceversa.

El análisis y la síntesis: Se emplea en la revisión de las diversas fuentes bibliográficas, en el análisis de criterios y en el estudio de la Cultura de la Organización en cuestión.

El enfoque sistémico: Se utiliza en la caracterización de dicha institución y en el análisis del impacto de su Cultura de cara al yatismo.

Métodos del nivel empírico:

Observación: En el caso de este Trabajo de Diploma el tipo de observación a utilizar es la directa, también llamada observación participante, mediante la cual la autora, formando parte del grupo, recopilará los datos del trabajo de la institución de forma sistemática, la observación también se va a mantener presente durante todo el proceso investigativo en la contemplación de los modos de actuación de los participantes y de los datos constatados en el proceso investigativo.

Análisis documental:

Para procesar la información obtenida mediante la aplicación de las diferentes técnicas, se realizará una revisión bibliográfica y documental que aportará los fundamentos teóricos de la investigación.



La entrevista: En este trabajo investigativo se utilizará la entrevista semi-estructurada a la máxima dirección de la institución, trabajadores y personal de las diversas instituciones que a los efectos de esta investigación interactúan con la Organización.

La encuesta: Es considerada un método adecuado en la investigación para la búsqueda de información confiable y medir el nivel de complejidad del problema científico.



CAPITULO III: RESULTADOS.

1. Pre-análisis de la Organización:

Se realiza un estudio de algunos documentos de Marina Gaviota Varadero como los informes comerciales correspondientes a los períodos 2009 y 2010, así como de los estados de resultados de 2010. Ver Anexo 1.

Se observa el funcionamiento general de toda la organización y se realizan entrevistas preliminares a funcionarios y dirigentes de la misma. Ver Anexos 2 y 3.

Mediante las actividades anteriores se obtienen los siguientes resultados:

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Marina Gaviota Varadero es parte integrante de la Empresa Marinas Gaviota S, A, compañía náutica perteneciente al Grupo de Turismo del mismo nombre y que surge en Agosto del año 2000. El organismo superior al que se subordina el Grupo Gaviota es el MINFAR.

La UEB Marina Gaviota Varadero, así como su Casa Matriz, se localizan en Autopista Sur, Final. Punta Hicacos, Varadero, Provincia Matanzas. Sus instalaciones se encuentran señalizadas, organizadas y limpias, distribuidas de la siguiente forma:

Edificio socio-administrativo

Área comercial que cuenta con tienda y restaurante

Centro Internacional de buceo

Embarcadero con zonas diferenciadas por tipo de embarcación

Base de Mantenimiento y Reparaciones con secciones de varada, carpintería, tornería, electricidad, trabajos con fibra de vidrio, mecánica, tapicería, pintura, entre otros.

Almacén .de piezas y partes.

Almacén de víveres.

Áreas exteriores (jardines, parqueos, baños públicos)



Esta entidad desarrolla y comercializa productos y servicios vinculados a la rama náutica-recreativa, tales como actividades subacuáticas, pesca en sus diferentes modalidades, deportes acuáticos, excursiones a bordo de embarcaciones de diversos portes y servicios al yatismo internacional, entre los que podemos enumerar atraque y fondeo, avituallamiento, reparación y/o mantenimiento a embarcaciones, combustibles, trámites, representación, renta de tripulación, etc.

Los públicos a los que se dirige la institución son los clientes internos y externos. El público interno está integrado por la máxima dirección, cuadros intermedios, representantes de las organizaciones políticas y de masas, técnicos y empleados de la organización. El público externo se compone de los clientes (Agencias de Viajes Nacionales, Turoperadores, clientes directos), proveedores y otras personas o entidades vinculadas a la gestión de la organización.

Participación en el mercado: Ver Anexo 1.

2. Estudio de la Organización en su Entorno.

Se estudia el Plan de Marketing y los Manuales de Procedimientos de la Organización, así como los contratos con clientes y suministradores.

Se consultan algunas de las resoluciones y decretos vigentes.

Se realizan visitas a los principales clientes y suministradores de la entidad.

Se organizan reuniones en dos grupos de trabajo (área de servicios náuticos y base de reparaciones), en las que se aplican tormentas de ideas relacionadas con el servicio al yatismo.

Se observa el desarrollo de las asambleas de afiliados en dos ocasiones.

Se realizan entrevistas cerradas a dirigentes y trabajadores. (Ver Anexos 4 y 5).

La muestra está compuesta por 8 directivos y 120 trabajadores.

El 100% de los entrevistados tiene conocimiento de quienes son los principales suministradores, clientes superiores jerárquicos, entidades subordinadas, instituciones



vinculadas, competidores, productos y servicios que se comercializan. Existe poca información sobre el servicio que se presta al yatismo.

Con la aplicación de las técnicas de recopilación de información y el resto de las actividades descritas anteriormente, se obtienen los resultados siguientes:

Entorno externo

Escenario 1: Desfavorable

Agudización de la crisis económica internacional.

Se incrementan los desastres naturales o provocados en el mundo, cuya influencia alcanza a nuestro país.

Se impone la política de recrudescimiento del bloqueo económico, comercial por parte del gobierno de los EUA y las restricciones de viaje de los ciudadanos norteamericanos hacia Cuba.

Algunas Agencias de Viaje que constituyen fuertes emisoras de turistas hacia Cuba pasan a manos de propietarios estadounidenses con lo cual se cierran contratos importantes.

Escenario 2: Favorable

El desarrollo del turismo a escala global, logra sobrepasar la difícil situación económica internacional y Cuba mantiene una cuota de participación aceptable en cuanto al ritmo de crecimiento de los arribos.

Aunque se mantienen los desastres naturales o provocados, estos no afectan a los principales países emisores de turismo a Cuba, ni a nuestro país.

Aunque se recrudescen el bloqueo y se mantienen las restricciones de viaje de los ciudadanos norteamericanos, el gobierno de EUA no ha podido impedir un crecimiento significativo en el arribo a Cuba de visitantes estadounidenses a través de terceros países.

El cierre de algunos contratos importantes con Agencias de Viaje no ha impedido el crecimiento del número de turistas que visitan nuestro país.



Entorno interno

Cuba continúa manteniéndose como un destino turístico importante en el Caribe, con un crecimiento sostenido de la infraestructura para recibir y atender un mayor número de visitantes y satisfacer las expectativas más exigentes, incorporando al producto “Sol y Playa”, las opciones náuticas recreativas y especializadas.

Las playas y los fondos marinos son dos de los atributos del país que han contribuido a la concentración y ampliación de la capacidad hotelera en los principales polos turísticos como Varadero, Cayo Coco y Holguín, en los que se inserta el desarrollo de marinas y centros de buceo, lo cual favorece el desarrollo de la empresa Marinas Gaviota S, A.

Actualmente constituyen los clientes fundamentales de Marina Gaviota Varadero, los turistas cautivos alojados en los diferentes hoteles del polo ya que la comercialización de sus productos y servicios se realiza básicamente en plaza mediante contratos con los Receptivos Nacionales GAVIOTA TOURS, CUBATUR, VIAJES CUBANACAN, HAVANATUR, los cuales establecen condiciones, precios y comisiones acordes con la política de precios establecida por el MINTUR y el Grupo Gaviota.

La Agencia de Viajes GAVIOTA TOURS, constituye el principal cliente ya que tiene a su cargo la promoción y venta de todos los productos náuticos que se comercializan en plaza a través de su red de vendedores.

Los principales mercados atendidos por la organización son CANADA, FRANCIA, ALEMANIA, ITALIA, UK y ESPAÑA, observándose cierto crecimiento durante el último período en los mercados ruso y mexicano.

Listado de los principales suministradores:

Empresa Inmobiliaria ALMEST

Empresa AT-Comercial

Empresa TECNOTEX

Astilleros La Rochelle, Francia

Empresa SERMAR



Empresa Transgaviota
GEOCUBA
Radio Cuba
Seguridad Marítima
Empresa TRIMAGEN
CUPET
Comercializadora CIMEX
Centro Gráfico RODIS
Grupo Excelencias
SUPERYACHT SERVICES PUBLICATIONS
TURARTE
Pesca Caribe
Cuba Ron
Ciego Montero
Frutas Selectas
Cervecería Bucanero
Sardá
ACUC

Otras entidades estrechamente relacionadas con la gestión de la organización, fundamentalmente en el área de Servicio al yatismo internacional:

Capitanía del Puerto
Inmigración y Extranjería
Aduana General de la República
Ministerio de Salud Pública
Ministerio de la Agricultura

Análisis de la competencia:

Constituye su principal competidor Marina Marlin Varadero, perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR).

Marlin Varadero cuenta con dos bases:



1. Marina Chapelín, dedicada a las actividades de buceo, pesca, deportes náuticos de playa, paseos en lanchas y excursiones en catamarán.
2. Marina Dársena que cuenta con una infraestructura concebida para prestar los servicios indispensables al yatismo internacional con una capacidad de atraque para 112 embarcaciones.

La empresa Marlin ha alcanzado un considerable desarrollo en la náutica recreativa y se proyecta hacia el mejoramiento de sus servicios y la ampliación de los mismos, incluyendo la construcción de un delfinario con lo cual añadirían valor a sus programas actuales y tendrán la oportunidad de crear nuevas opciones para el turismo.

La principal ventaja de este competidor respecto a Marina Gaviota Varadero radica en los canales de distribución ya que al pertenecer al Ministerio del Turismo, además de disponer del respaldo de un mayor número de Agencias de Viajes y Turoperadores, tienen la posibilidad de participar en los eventos internacionales más importantes, tanto en las ferias turísticas abiertas al gran público como en los principales salones náuticos anuales.

Entre sus desventajas se encuentran las siguientes:

Inferioridad en cuanto a tecnología.

Dificultades con el financiamiento.

Lentitud en la rotación de los medios náuticos.

Carencia de una base de reparación y mantenimiento para embarcaciones.

Deterioro de las instalaciones de Marina Dársena, destinadas a prestar servicio al yatismo.

3. Estudio de la Organización Jerárquico-Productivo/Servicio de la Organización

Se consulta plantilla aprobada.

Se observa el desarrollo de los Consejos de Dirección y algunas reuniones por departamentos.



Se visitan diferentes áreas de trabajo y se realizan entrevistas a dirigentes y trabajadores. (Ver Anexos 4 y 5).

La muestra está compuesta por 8 directivos y 120 trabajadores.

El 73% considera que la estructura organizativa debe ser cambiada pues resulta poco funcional, el 27% está de acuerdo con dicha estructura.

El 100% conoce la misión y los objetivos de la Organización, existe poca claridad en cuanto a la visión.

El 97% señala como área de mayores dificultades el servicio al yatismo, solo el 3% opina que es el departamento de aseguramientos.

Se consultan informes estadísticos y estados de resultados.

Se observan detalladamente los procesos de servicios.

Se consulta el organigrama de la Organización: (Ver Anexo 7).

Mediante las actividades mencionadas anteriormente se obtienen los resultados que se describen a continuación:

Componen la organización desde el punto de vista de su estructura las siguientes categorías ocupacionales:

Directivos de primer nivel: 5

Directivos de nivel intermedio: 8 (de ellos, 2 son mujeres)

Técnicos: 35 (de ellos, 2 son mujeres)

Obreros: 182 (de ellos, 31 son mujeres)

Actualmente se encuentran laborando en la entidad, nueve de sus fundadores, dos de ellos son directivos, un dependiente comercial, tres capitanes de embarcaciones, un chofer y dos dependientes gastronómicos.

MISIÓN:

Marina Gaviota Varadero, es una entidad de la rama náutica-recreativa que contribuye al desarrollo de la economía nacional a partir de la eficiente comercialización de los productos y servicios que oferta.

Demuestra una elevada profesionalidad y calidad en las actividades, logrando una interacción directa con el medio ambiente, y de igual manera la protección del mismo.



Cuenta con un personal altamente calificado, que garantiza un clima de trabajo favorable, demuestra la mayor seguridad en sus puestos de trabajo y el más alto sentido de pertenencia en sus áreas.

VISIÓN:

Marina Gaviota Varadero, es una Organización sólidamente posicionada en el mercado, producto a la alta calidad en los servicios y la preferencia del turismo internacional, por tanto, mantendrá un proceso de mejoramiento continuo, introduciendo nuevas tecnologías y fomentando actividades náuticas y recreativas con un destino turístico de excelencia y desarrollo económico.

Trabaja por alcanzar los mejores resultados en las utilidades, en la calidad, profesionalidad de los servicios, en la productividad y la moral socialista de sus trabajadores.

Principales Objetivos de trabajo para el período 2011.

Reducir las cuentas por cobrar vencidas a nivel del MARINAS GAVIOTA S.A. que no excedan el ciclo de cobro en 30 días, eliminando las Vencidas Internas, considerándose inadmisibles la existencia de cuentas vencidas por cobrar y pagar entre las Unidades del MARINAS GAVIOTA S.A. Cada mes serán chequeadas estas cuentas a todas las instancias de Dirección.

Reducir la cobertura de los inventarios en un 10% sobre los obtenidos al cierre del año anterior. Reducir los ociosos y de lento movimiento en un 5%.

Reducir todo tipo de gastos y cumplir rigurosamente los presupuestos aprobados.

Lucha a sangre y fuego contra la corrupción y las ilegalidades.

Erradicar las insuficiencias, indisciplinas e improvisaciones en el proceso inversionista.

Continuar perfeccionando las actividades específicas del trabajo político-ideológico en interés del fortalecimiento de los niveles alcanzados en el estado político, moral y disciplinario, principalmente en la eficiencia económica, la calidad de los servicios.

Consolidar el sistema de trabajo del Sindicato



Maximizar las Utilidades en CUC como principal indicador de eficiencia que permita garantizar aportes superiores a lo planificado.

Manejo óptimo de los costos, para lograr alcanzar un costo y gasto en divisa inferior al año anterior por CUC de ingreso.

Lograr que se certifique la contabilidad.

Concluir la implantación de los Expedientes del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial aprobados.

Elevar la cultura general sobre la actividad de Seguros, que permita minimizar los riesgos y disminuir las pérdidas por eventos en nuestras unidades.

Alcanzar un 100% de satisfacción de las necesidades de fuerza de trabajo necesaria para garantizar las ampliaciones previstas.

Disminuir el índice de accidentalidad con relación al real del año anterior.

Alcanzar no menos del 95 % de nivel de completamiento de los cargos de cuadros

Alcanzar como mínimo el 80 % de completamiento de la reserva de cuadros, logrando que no menos de 60 % de las promociones a cargos de cuadros provengan de ella.

Lograr una composición en los cargos de cuadros teniendo en cuenta la existente en el MARINAS GAVIOTA S.A.

Alcanzar no menos del 15 % como mínimo la representación de la mujer en los cargos de cuadros.

Mantener un rango de promedio de edad entre 35 y 45 años de edad, que tienen los cuadros actualmente.

Elevar a un 20 % el promedio de la representación de negros y mestizos en los cuadros.

Lograr no menos del 90 % de cuadros con militancia comunista.

Reducir hasta niveles inferiores a un 12 % la fluctuación de los cuadros.

Obtener ventas totales por valor de 17 000 000CUC y 493 357.83 CUP

Recepcionar 230.000 turistas físicos.

Lograr promocionar nuestros servicios en los medios especializados y ferias más importantes a nivel internacional.



Lograr la introducción en el mercado de las nuevas ofertas.

Certificar los Sistemas de Gestión de la Calidad, para los productos y servicios que aún no lo tienen.

Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente mayor del 94% brindando un servicio de calidad.

Lograr un incremento sostenido de la disponibilidad técnica y la eficiencia en la explotación de los sistemas tecnológicos.

Determinar e implementar software corporativos más adecuados para la consolidación, procesamiento y diseminación de la información contable y comercial.

Continuar elevando la efectividad de los sistemas de seguridad y protección.

Elevar la preparación del personal de seguridad y protección a través del cumplimiento del programa de certificación.

Alcanzar, mantener y/o elevar la certificación de los niveles de seguridad contra incendio de las instalaciones.

Elevar la preparación jurídica de los cuadros, dirigentes y trabajadores

Es considerada como área de mayor dificultad el servicio al yatismo por no contar con una estructura organizativa preestablecida, ni estrategias de trabajo trazadas en torno a las especificidades del servicio.

4. Estudio de las Funciones, Actividades y Áreas, y de los Principales Flujos Informativos y otras

Se realizan observaciones detalladas de las funciones en las áreas directas al servicio, fundamentalmente la de atención a yatistas y operaciones náuticas.

Se observa detalladamente la ejecución del programa de bienvenida de nuevos ingresos.

Se estudian las disposiciones referentes a los regímenes de trabajo por categoría ocupacional.

Se observa el funcionamiento y periodicidad de las reuniones.



Se estudian los manuales de procedimientos de diferentes actividades como RR.HH, Mercadotecnia, Servicios náuticos y Gastronomía.

Se analiza el flujo informativo.

Se realizan entrevistas a dirigentes y trabajadores. (Ver Anexos 4 y 5)

La muestra está compuesta por 13 directivos y 127 trabajadores.

El 78% de los entrevistados considera insuficiente el proceso de aprendizaje cultural, mientras el 22% lo considera adecuado.

El 100% coincide en que desconocen el funcionamiento del área de servicios al yatismo y que es una de las que adolece de un manual de procedimientos.

El 47% plantea no estar de acuerdo con la duración y forma de llevar a cabo las reuniones en la entidad, mientras que el 53% apoya el estilo que se emplea.

Se coordinan reuniones de trabajo con los equipos de diferentes departamentos y se aplican tormentas de ideas y votaciones ponderadas para recopilar información.

Las anteriores actividades aportan los siguientes resultados:

En la organización existe una estricta disciplina sustentada en lo establecido por el sistema empresarial al que pertenece.

El proceso de aprendizaje cultural comienza con la explicación detallada a cada nuevo miembro de la organización por parte del Departamento de RR.HH. además, se le entrega impreso un programa de bienvenida que contiene todos los aspectos de interés, posteriormente el nuevo ingreso es presentado al colectivo en el matutino y finalmente se le lleva a un recorrido por todas las áreas de la Organización.

Existen plazas claves dentro de la organización sin ocupar.

De manera general se cumple con los reglamentos y políticas vigentes, aunque existen áreas que carecen de normas escritas que rijan su funcionamiento.

Generalmente las reuniones para tratar temas puntuales no requieren la participación de todos los directivos, se realizan en forma de contactos operativos entre la dirección y los jefes de departamentos directamente involucrados en el asunto.



5. Caracterización de los Trabajadores.

Se visitan diferentes áreas de trabajo y se realizan entrevistas a trabajadores y dirigentes (Ver Anexos 4 y 5).

Se aplican encuestas a trabajadores y dirigentes (Ver Anexo 6). Se procesa la información y se analizan los resultados.

Tamaño de la muestra: 13 dirigentes y 160 trabajadores.

El 65% de los encuestados se sienten realizados desde el punto de vista profesional, mientras el 35% trabaja por los beneficios económicos que reciben.

El 96% considera importante velar por el correcto uso del uniforme y porque se cumplan las normas establecidas en la entidad, solo un 4% le resta importancia a estos aspectos.

El 89% le concede gran importancia al trabajo en equipo como ejercicio que contribuye a la formación de valores como el compañerismo, la solidaridad y la disciplina, el 11% opina que cada cual debe prepararse con sus propios esfuerzos.

Se participa en asambleas de afiliados, chequeo de emulación, así como en reuniones del PCC y la UJC, con todo lo cual se logra la siguiente caracterización de los trabajadores:

De manera general, se observa una alta preparación técnico-profesional, a lo cual se añade una vasta experiencia en la actividad que realizan, mayormente apreciable en el personal que labora directamente vinculado a la náutica, (Patrones, marineros, motoristas, instructores de buceo).

Salvo contadas excepciones, los trabajadores se preocupan por su porte y aspecto, incluyendo el uso correcto del uniforme.

La edad promedio en el centro es 38 años. Principalmente en las áreas de Flota, Comercial y Servicios se concentran los fundadores de la entidad y algunos de ellos son personas de avanzada edad con muchos años de trabajo y experiencia en la actividad que realizan.



El colectivo es, esencialmente, emprendedor y entusiasta, se preocupan por los problemas de la organización y son solidarios entre sí pero existe cierta tendencia al individualismo.

6. Caracterización de los Directivos:

Para lograr esta caracterización se realizan entrevistas y se aplican encuestas a trabajadores y dirigentes. (Ver Anexos 4, 5 y 6).

Tamaño de la muestra: 13 dirigentes y 160 trabajadores.

El 80% de los entrevistados coincide en que no se les da participación en la toma de decisiones, mientras el 20% siente que son tomados en cuenta en las decisiones que se adoptan.

El 90% vota a favor del trabajo en equipo, solo el 10% lo considera poco efectivo.

El 75% siente realización con su profesión, el 25% siente frustración.

Además se obtiene a través de la participación en asambleas de afiliados, chequeos de emulación y observación de reuniones correspondientes a la Comisión de Cuadros, Comité de compras, etc. (Ver Anexo 2)

La alta dirección ha permanecido durante muchos años en la Organización por lo que poseen amplia experiencia en cuanto a la actividad que dirigen. Rara vez se delegan facultades, cada decisión debe ser consultada con la máxima dirección, ya sea de mayor o menor complejidad.

En el resto de los directivos se constata una alta preparación técnico-profesional, capacidad para la toma de decisiones, espíritu de sacrificio y disciplina, aunque no se aprecia un trabajo en equipo consolidado.

7. Diagnóstico de la Cultura Organizacional:

Nivel implícito:

La Organización manifiesta un estilo rutinario de liderazgo muy enraizado. En cuanto a la cultura actual, la dirección y sus subordinados coinciden en afirmar que la asignación



de tareas se hace de acuerdo al juicio y necesidades de las personas con mayor autoridad

Existe un conjunto de valores compartidos por la dirección y los subordinados que forman parte tanto de la cultura actual como de la deseada dentro de los cuales se tienen la honestidad, la responsabilidad, el compañerismo, el sentido de pertenencia, la disciplina y la lealtad.

La disciplina que prevalece en la organización es estricta, la información y las órdenes fluyen por la cadena de mando, y en dirección descendente.

La moral de trabajo es alta, al igual que la cohesión, el entendimiento y la habilidad para resolver problemas.

Nivel explícito:

Existe una continua elevación de las metas laborales y buenos resultados en cuanto a eficiencia, aunque falta coherencia en el funcionamiento de la estructura organizativa.

La empresa lleva a cabo un proceso de cambio que abarca todos los sistemas y procesos, tales como la implantación del sistema de Perfeccionamiento Empresarial, lo que debe contribuir a mejorar su funcionamiento, a partir de su rediseño, ya que persisten algunas deficiencias en cuanto a la gestión de los recursos humanos, trazado de estrategias, etc.

La imagen que perciben los públicos externos acerca de la Organización es positiva y esto se debe, fundamentalmente, a la calidad de sus productos y servicios, posicionamiento en el mercado, empleo de alta tecnología (muy superior a la utilizada por la competencia), seriedad en sus compromisos contractuales y facilidad para asumir nuevas inversiones.

8. Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional.

Marina Gaviota Varadero, como parte integrante de la Empresa Marinas Gaviota S, A. desarrolla y comercializa productos y servicios vinculados a la náutica-recreativa, tales



como actividades subacuáticas, pesca en sus diferentes modalidades, deportes acuáticos, excursiones a bordo de embarcaciones de diversos portes y servicios al yatismo internacional. Contribuye al desarrollo de la economía nacional a partir de la eficiente comercialización de los productos y servicios que oferta; demuestra una elevada profesionalidad y calidad en las actividades, logrando una interacción directa con el medio ambiente, y de igual manera la protección del mismo; cuenta con un personal altamente calificado, que garantiza un clima de trabajo favorable, demuestra la mayor seguridad en sus puestos de trabajo y el más alto sentido de pertenencia en sus áreas.

En cuanto a indicadores y parámetros de los aspectos técnicos, cumple con las utilidades y mantiene un alto nivel de eficiencia. Por la calidad de los productos y servicios que comercializa, la tecnología moderna con la que cuenta, la profesionalidad demostrada y la creación de nuevas ofertas competitivas, abarca una significativa cuota en el mercado del polo turístico.

En relación a los parámetros de los aspectos sociales, cuenta con un colectivo de trabajadores y dirigentes comprometidos con las metas propuestas, se comparte un grupo de valores por ambas partes, impera una estricta disciplina, se respetan y cumplen los reglamentos, normas y resoluciones. La fluctuación laboral es mínima, el nivel de ausentismo es bajo, se coordinan cursos de capacitación para las diferentes especialidades a través de la Academia Naval Granma y FORMATUR. El total de trabajadores asciende a 230, de ellos, 13 son dirigentes.

La entidad se propone mantener un proceso de mejoramiento continuo, introduciendo nuevas tecnologías, se beneficia con las facilidades de importación que ofrece el Grupo Gaviota y desarrolla nuevos productos y servicios debido a los estudios de factibilidad que realiza y los recursos de inversión que posee.

Uno de los objetivos claves de la empresa de cara a los servicio es seguir perfeccionando los productos náuticos que ya tiene posicionados en el mercado y diseñar nuevas opciones igualmente competitivas.



Existen mecanismos de control y retroinformación. Funciona un sistema de gestión de la calidad que involucra a toda la organización y establece los mecanismos de retroinformación necesarios.

Se dispone de un considerable volumen de información y se utiliza en función del buen funcionamiento de la entidad, se reconocen los problemas y se crean comisiones para la búsqueda de soluciones. Sin embargo no se estimula la creatividad

Se hacen cumplir las normas estrictamente, y existe rigidez para modificarlas aún cuando estas lo requieren

Aún cuando la organización se propone todo un proceso de mejoramiento continuo, introduciendo nuevas tecnologías, existe resistencia al cambio, manifestado en lo fundamental por desconocimiento.

La estructura organizativa y el diseño de cargos son difíciles de modificar ya que requieren la aprobación del organismo superior.

Se percibe la integración entre las necesidades de la Organización y las necesidades de las personas. Predomina el espíritu de colaboración. Los conflictos y fricciones no son frecuentes y cuando suceden, se resuelven de manera constructiva.

Existe un buen clima de trabajo entre los jefes. La orientación en cuanto a la toma de decisiones se enfoca a las tareas.

Para el futuro inmediato la Organización afronta un gran reto que es el desarrollo de un ambicioso proceso de ampliación de facilidades de cara a la inminente apertura en los viajes de los yatistas norteamericanos.

Este proyecto abarca desde el incremento del número de atraques o muelles para embarcaciones de diferentes portes, construcción de un importante número de condominios, un lujoso hotel, centros comerciales, diversos restaurantes y bares, una sala de convenciones, creación de una nueva base de reparaciones donde se prestarán



servicios de mantenimiento y reparación de alto nivel profesional hasta la compleja construcción de un helipuerto.

Pero se vislumbran dificultades para garantizar el éxito de la puesta en marcha de este proyecto debido a diferentes aspectos objetivos y subjetivos que no han sido tomados en consideración.

Por una parte, se tiene una idea clara del proyecto en cuanto a infraestructura constructiva, facilidades por crear, tecnología a utilizar, etc., y gran parte de este conocimiento ha sido transmitido por las empresas constructora e inmobiliaria: la primera es francesa, de gran experiencia y reconocido prestigio internacional en la ejecución de este tipo de obras; la segunda es una empresa cubana de alto nivel profesional y cuyos especialistas principales tuvieron la posibilidad de recibir entrenamiento y conocer personalmente, proyectos similares desarrollados en el área del Caribe.

Sin embargo, el diagnóstico del impacto de la cultura organizacional de Marina Gaviota Varadero en el servicio al yatismo arroja los siguientes resultados:

Ha sido insuficiente la capacidad para percibir la nueva realidad de la Organización ya que no se tiene una idea totalmente clara de todos los sistemas que debe integrar el proyecto de ampliación.

A pesar de que dentro de la Organización existe un pequeño grupo de compañeros con experiencia anterior en el tipo de servicio que se pretende brindar, el margen para la creatividad está limitado.

La entidad cuenta con los recursos materiales y vías asequibles para obtenerlos, no así los recursos humanos, ya que no se han planificado en la gestión de la empresa la captación, selección y preparación del personal que se encargará de la prestación de los servicios al Yatismo



9. Elementos a tener en cuenta en la Declaración de la Cultura Deseada

Se aplica la encuesta a una muestra compuesta por 180 compañeros. De ellos, 13 son directivos, 35 técnicos y 132 obreros.

Análisis y presentación de los resultados de los parámetros evaluados: (Ver Anexo 6).

Parámetro 1:

El 25% de los encuestados opina que un buen jefe es imparcial y correcto, evita el ejercicio de su autoridad para sacar ventajas personales. El 75% piensa que es imparcial con influencia en lo concerniente a la tarea, usando su autoridad para obtener los resultados necesarios y llevar adelante el trabajo.

Parámetro 2:

El 15% opina que un buen subordinado es responsable y predecible, realiza las tareas y evita actividades que resulten embarazosas o sorpresivas a su superior. El 85% lo concibe como un individuo que se auto motiva para contribuir con la tarea dando lo mejor de sí y siendo abierto con sus ideas.

Parámetro 3:

Todos coinciden en que un buen miembro de la organización, prioriza las tareas, responsabilidades y requerimientos de su propio papel y las cuestiones estándar del desempeño.

Parámetro 4:

Hay consenso en que las personas que hacen todo bien en la organización son conscientes y responsables con un sentido de fuerte lealtad hacia la organización.

Parámetro 5:

Todos coinciden en que la organización trata al individuo como un cooperador que ha comprometido sus habilidades y conocimientos a la causa común.

Parámetro 6:

El 100% opina que las personas son influenciadas y controladas por un interés intrínseco y disfrute de las actividades a realizar y/o preocupación por las necesidades de las demás personas.



Parámetro 7:

El 11% considera apropiado que una persona controle a otra si tiene mayor autoridad y poder en la organización, mientras que el 89% apuesta por quien tiene mayor conocimiento para la tarea a realizar.

Parámetro 8:

Un 93% opina que la base de la asignación de tareas la constituyen las necesidades y juicios personales de los individuos con autoridad, mientras que el 7% piensa que son la fuente y los requerimientos expectativos del trabajo a realizar.

Parámetro 9:

El 100% coincide en que el trabajo se desempeña por la satisfacción que producen la excelencia y logro del trabajo y/o el compromiso personal hacia la tarea u objetivo.

Parámetro 10:

El 100% piensa que las personas trabajan juntas cuando la contribución de su misión es necesaria para el progreso de la tarea.

Parámetro 11:

Para el 100% el sentido de las competencias es para la excelencia en la contribución para la tarea.

Parámetro 12:

El 100% concuerda en que los conflictos son resueltos por una discusión abierta y profunda de las necesidades y valores del personal.

Parámetro 13:

El 85% de los encuestados opina que las decisiones se toman por las persona de más poder y el 15% piensa que se toman por la persona con más conocimiento y experiencia acerca del problema.



Parámetro 14:

El 65% considera que las órdenes fluyen en dirección descendente como una pirámide simple, por lo que cualquiera en una posición alta de la pirámide tiene autoridad sobre alguien en una posición más baja. La información fluye a través de la cadena de mando. El 35% opina que las directivas fluyen de manera descendente y la información en dirección ascendente. La autoridad y la responsabilidad de un puesto de trabajo se limitan a los puestos inmediatos inferiores de la estructura. El intercambio de funciones es restringido.

Parámetro 15:

Por último, hay consenso en que el ambiente organizacional es tenido en cuenta como un complejo de formas y sistemas que deben ser reorientados y mejorados por el quehacer de la organización.

Declaración de cultura deseada

Están definidas la misión y la visión, en apego al respeto de las normas y políticas existentes, sin embargo no se visualiza una clara percepción de las estrategias que permitan alcanzar su cumplimiento.

Se comparten valores tales como la honestidad, la responsabilidad, el compañerismo, el sentido de pertenencia, la disciplina y la lealtad.

Hay coincidencia entre trabajadores y dirigentes en cuanto a la cultura preferida en que un buen miembro de la organización, prioriza las tareas, responsabilidades y requerimientos de su propio papel y las cuestiones estándar del desempeño. Es necesario trabajar juntos cuando la contribución conjunta es vital para la realización de la tarea y la competencia entre personas debe darse para elevar la calidad de su contribución al logro del objetivo.

Se estimula el afrontar los conflictos para generar soluciones. No se logran satisfacer las expectativas individuales y las comunicaciones no son siempre efectivas.

Todos coinciden en que la organización trata al individuo como parte de un equipo de trabajo que pone sus habilidades al servicio de la mayoría para el logro del objetivo



común, las personas son controladas e influidas en su actuación a través del interés y el agrado que encuentran en su trabajo o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas, (este comportamiento se sustenta en las presunciones que se comparten en la entidad sobre el género humano).

Se necesita mayor espíritu de equipo. Los paradigmas que se manifiestan en cuanto a las relaciones humanas, evidencian cierta tendencia al individualismo, aunque prevalece el ambiente de colaboración.



CONCLUSIONES

A partir de la aplicación de las distintas herramientas de investigación, y la triangulación de sus resultados se concluye que:

1. El estado actual de la cultura de la organización se corresponde con los propios de una cultura fuerte donde los valores esenciales se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente, matizada por un estilo rutinario de liderazgo muy enraizado.
2. En cuanto a la cultura actual, la dirección y sus subordinados coinciden en afirmar que la asignación de tareas se hace de acuerdo al juicio y necesidades de las personas con mayor autoridad.
3. Aún cuando la organización se propone todo un proceso de mejoramiento continuo, introduciendo nuevas tecnologías, existe resistencia al cambio, manifestado en lo fundamental por desconocimiento.
4. No se estimula la creatividad
5. Se hacen cumplir las normas estrictamente, y existe rigidez para modificarlas aún cuando estas lo requieren
6. La disciplina que prevalece en la organización es estricta, la información y las órdenes fluyen por la cadena de mando, y en dirección descendente.
7. Los valores que se comparten por la dirección y los subordinados forman parte tanto de la cultura actual como de la deseada.
8. La moral de trabajo es alta, al igual que la cohesión, el entendimiento y la habilidad para resolver problemas.
9. El estado actual que manifiesta la cultura aún cuando se corresponde con el de una cultura fuerte limita a la organización en cuanto a la capacidad de la misma de anticiparse a los continuos y cada vez más acelerados cambios que se producen en el entorno, lo que en el caso específico del servicio al Yatismo le provoca un impacto negativo por cuanto aún cuando está llamado a ser el principal producto de la organización no contempla en su gestión un diseño estratégico enfocado hacia este.



RECOMENDACIONES

Recomendamos sobre la base de los resultados obtenidos que:

La Organización desarrolle aquellos mecanismos que le permitan una rápida asimilación de los cambios del entorno, reafirmando todos los elementos positivos de su cultura actual y cambiar aquellos que resulten disfuncionales.

La Dirección de Marina Gaviota Varadero tome en consideración el presente trabajo en la toma de decisiones relacionadas con la concepción y diseño estratégico del servicio al Yatismo.



BIBLIOGRAFÍA

1. Aarons GA, Sawitzk AC. Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research. 2006.
2. Álvarez del Castillo González. Julio Cesar .El valor oculto de una buena reputación. Disponible en el URL: <http://www.wikilearning.com>. Consultado: 27/09/2010.
3. Abravanel, H. et al. "Cultura Organizacional". Legis Editores, S.A. Colombia. 1982.
4. Alabart Pino, Y. y Portuondo Vélez, A.L.: "La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas. Folletos Gerenciales. Año 3. No. 3. Marzo 1999. La Habana. Cuba.
5. Boyer, E. y Equilbey: Tomado de Menguzzato, M. y Renau, J. "Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management". Editorial Ariel Económica, Madrid. 1991.
6. Blanco Encinosa, Lázaro J. Apuntes para una historia de la informática en Cuba. Disponible en el URL: <http://www.dict.uh.cu>. Consultado en línea: 27 /09/ 2010
7. Bunge, Mario. La investigación científica, su estrategia y su filosofía. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1972.
8. _____. "Comunicación en el siglo XXI". Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/comsigloXXI.html>. Consultado en línea: 27/09/2010.
9. _____. "Cultura Organizacional". Disponible en el URL: http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional. Consultado en línea: 27/09/2010.



- 10._____. “Cultura Organizacional”. Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizational.htm>. Consultado en línea: 27/09/2010.
- 11.Casado Ortiz, Rafael Estrategias e-business y gestión del cambio en las grandes organizaciones de las viejas burocracias a las "e-burocracias": Disponible en el URL: <http://www.monografias.com>. octubre 2005. Consulta: 05/10/2010.
- 12.Cristian González Rodolfo. Destreza en la estrategia, [en línea]: Tomado de: H. Mintzberg y J.B. Quinn. El Proceso Estratégico, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993. Monografias.com, enero 2006, <<http://www.monografias.com>>
- 13.Capritotti, Paúl. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel, 1999.
- 14.Cees B. M.van Riel .Comunicación corporativa. Ed. Prentice may, Madrid, 1997.
- 15.Costa, Joan. Imagen Pública. Madrid: Editorial Fundesco, 1992.
- 16.Calvelo Ríos, J. Manuel. Los Modelos de Información y Comunicación, 1998.
- 17.Delgado, Juan Manuel, Juan Gutiérrez. Ed. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales Ed .Síntesis, Madrid, 1995.
- 18.Dowling, Grahame. Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page, 1994.
- 19.Dupuy, Emmanuel, Thomas Devers et Isabelle Raynaud. La communication interne: vers l'entreprise transparente, Paris : Les Editions D'Organisation, 1988.
- 20._____.Desarrollo y Cambio Organizacional: ¿Qué es?, septiembre 2006. Disponible en el URL: <http://www.monografias.com>. Consultado en línea: 05/10/2010.
- 21.Escobar Fernández, Jorge .La comunicación corporativa. Disponible en el URL: <http://www.gestiopolis.com>. Consultado en línea: 05/10/2010.
- 22.Emery, F.E. y Trist, E. “The Causal Textures of Organizational Environments”. Human Relations. Febrero, 1965.



23. Fombrun, Charles. Reputation. Realizing value from the corporate Image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
24. García Mestanza, Josefa. Una aproximación conceptual y metodológica. Disponible en el URL: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm> Consultado en línea: 12/10/2010.
25. García Salvador y Dollan Shimon. La Dirección por Valores, 1998.
26. Gómez Pérez Rafael. Notas sobre La Cultura Empresarial. Cuadernos Empresa y humanismo No. 27. Disponible en el URL: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/cuaderno_empresa_y_humanismo_notas_sobre_la_cultura_empresarial.pdf. Consultado en línea: 27/10/2010.
27. Gómez Ortega, Maritza. Auditoria de imagen interna. Filial de Producciones Publicitarias .La Habana, Facultad de Comunicación, 2001.
28. González Silva, Evaristo J. La gestión de RRPP. Un marketing para el cambio. Revista Espacio No 8, La Habana, 2002.
29. Hernández Cabrera, José L. Comunicación Organizacional. Disponible en el URL: <http://www.gestiopolis.com>, Consultado en línea: 5/10/2010.
30. Holmes, Peter. En Mónica Andrad. La imagen de empresa: el principal activo .Madrid. Diario El País. Suplemento Negocios, 1999.
31. _____ .Imagen corporativa .Teoría y práctica desde un enfoque psicológico .Revista Espacio No 8, La Habana, 2002.
32. _____ . Imagen Positiva. Madrid, Editorial Pirámide, 1997.
33. Ind, Nicholas. La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces, 1990.
34. Juan Benavides y Elena Fernández. Madrid. Fundación General de la UCM- Ayuntamiento de Madrid, 1999.
35. Lucas Marín Antonio. La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona, Editorial Colección Bosch Comunicación, 1997.



36. Muriel, María Luisa y Gilda Rota. Comunicación institucional, Enfoque social de Relaciones Humanas .Quito, Editorial Andina, 1983.
37. Minguéz Arranz, Norberto .La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa .En nuevos conceptos de comunicación. Eds.
38. Morales Morejón MM. En torno a la comercialización informacional: algunas consideraciones sobre la calidad. La Habana: Academia de Ciencias de Cuba, 1991.
39. Nápoles, Verónica .Corporate identity. New Cork: Van Nostrand Reinhold,
40. Olins, Wolf. The new guide to identity: how-to create and sustain change through managing identity .Aldershot: Gower Publishing limited, 1995.
41. Peters, T.A. y Waterman Jr., R. H.: "In search of Excellence". New York. Harper y Row. 1982.
42. Piedra Rodríguez, Mario y otros. Manual de relaciones públicas. . Editado por Fermín Romero Alafu, La Habana .Ediciones Logos, 2002.
43. ._____. "¿Qué es la Cultura Organizacional?". Disponible en el URL: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm>. Consultado en línea: 27/10/2010.
44. Reinoso Alarcón H, Araneda Cea BG. Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista Ingeniería Industrial. 2007; 6(1).
45. Restrepo J, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. Disponible en el URL: <http://www.fastio.com>. Consultado en línea:
46. Robbins, S.P.: "Organizational Behavior. Concepts, controversies and applications". Prentice Hall. 1993.
47. Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica. Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
48. Saladrigas Medina, Hilda. Introducción. Introducción a la Teoría y la Investigación en Comunicación. Selección de Lecturas. Editorial Capitán San Luis, 2001.



49. Sanz de la Tajada, Luis. Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica. ESIC Editorial España, 1990.
50. Schmidt, Klaus. The Quest for identity. Corporate Identity: Strategies, Methods and examples. London: Cassel, 1995.
51. SHEIN. H. EDGAR. La Cultura Empresarial y el liderazgo. Copia digital.
52. Selame, Elinor and Joe Selame: The company image: building your identity and influence in the marketplace. New York, 1988.
53. _____: "The role of the founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics. Summer. 1983.
54. Thevenet, M.: "Auditoría de la cultura empresarial". Díaz de Santos, S.A. 1992.
55. Thevenet, M.: La Cultura Empresarial. Díaz de Santos, S.A. 1996.
56. Trelles Rodríguez, I. Comunicación Organizacional: Selección de lecturas. La Habana, 2001: Editorial Félix Varela.
57. Trelles Rodríguez, I. Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. Revista Espacio No. 3. Pág. 25- 28, La Habana, 2000.
58. Valdés Florat, Miriandlia y otros. Relación Imagen Interna – Imagen Externa: Un instrumento para la transformación cultural. Disponible en el URL: <http://www.gestiopolis.com>. Consultado en línea: 27/10/2010.
59. Van Riel, Cees. Comunicación Corporativa .Madrid: Prentice may, 1997.
60. Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid, Editorial Pirámide, 1993.
61. Velázquez, Roberto. La Cultura Empresarial como factor dinámico. Por una gestión cultural sistémica. Revista Telos No. 46. Pág. 69- 75. Junio-Agosto, 1996.



Anexo # 1

Participación de la empresa en el mercado. Tabla comparativa del movimiento turístico 2009-2010, respecto a la competencia.

Ventas opcionales del polo Varadero-Consolidado MINTUR:

DESCRIPCIÓN	2009	%	2010	%
Clientes totales polo	828811	100%	873491	100%
Excursiones Terrestres	499946	60.3	545108	62.4
Excursiones aéreas	37432	4.5	44373	5.0
Marina Marlin (producto estrella)	63919	7.7	49366	5.6
Marina Gaviota (producto estrella)	138180	16.67	149563	17.12
Otras	89334	10.77	85081	9.74

Resultados productivos de último período:

PERÍODO	ING. NETOS	UTILIDADES	Costo x peso
2010	11.114'015.60	6.864'532.50	0.33



Anexo # 2

Guía de Observación

Investigador: _____

Lugar: _____

Hora: _____

Fecha: _____

1. Si tenían un orden del día previamente repartido
2. Si se sigue el orden del día
3. Si se comienza puntualmente a la hora prevista
4. Cantidad de personas presentes: ____
De ellas: ____ jefes subordinados _____
5. Duración de la reunión: _____
6. Promedio de participaciones: _____
De ellas: _____ de jefes _____ de subordinados
7. Duración de las intervenciones (como promedio):
Jefes: _____ Subordinados _____
8. Quién inicia la comunicación mayoritariamente:
Jefes: _____ Subordinados: _____
¿Siempre los mismos?: _____ Participación de todos _____
9. Hay alguno (s) que no participa (n) nunca:
10. Clima reinante:
____ Autoritario ____ Participativo
11. ¿Se respeta la palabra dada?
12. ¿Hay respeto por las opiniones diferentes? ¿Se estimula el diálogo?
13. Se analiza temas de comunicación relacionados con las tareas o los problemas que se abordan?
14. Que temáticas se analizan:
Tarea: Mantenimiento: Contenido Humano: Otros:



15. Indicadores de comunicación no verbal a observar:

Posición del cuerpo

Posición de la cabeza

Aspectos de la cara

Mirada

Posición de los brazos

16. ¿Las reuniones son un medio para intercambiar información y solucionar problemas?

17. Las reuniones son puramente formales y no se toman acuerdos útiles

18. Cualquier otro comentario de interés que no esté contenido en esta guía



Anexo # 3

Guía para entrevistas preliminares a funcionarios y dirigentes

1. Ministerio al que pertenece la Organización
2. Empresa Nacional a la que se subordina
3. Ubicación de la Casa Matriz
4. Objeto social
5. Características principales de la estructura administrativa.
6. Distribución de locales y áreas
7. Públicos a los que se dirige
8. Participación en el mercado
9. Otros datos de interés



Anexo # 4

Guía para entrevistas a directivos

1. Características principales de la estructura administrativa.
2. Principales fortalezas y debilidades de la empresa a su juicio.
3. Políticas fundamentales de la institución.
4. ¿Los trabajadores en los distintos niveles tienen conocimiento de estas políticas?
¿Toman parte en su diseño y evaluación? ¿Cómo lo hacen?
5. Tienen los trabajadores posibilidades de expresar ideas, sugerencias?
6. ¿Existe movilidad en los puestos de trabajo? ¿Posibilidades de ascenso? ¿Se mantienen en la empresa los trabajadores o se trasladan con frecuencia?
7. ¿Cómo percibe la Dirección los temas relacionados con la Cultura Organizacional? ¿Qué funciones desempeña la Cultura de acuerdo con su criterio?
8. Qué medios o vías se utilizan en la empresa para comunicarse con los trabajadores y con clientes, proveedores, y otros públicos externos? De ellos cuáles utiliza usted?
9. ¿Se da respuesta a sugerencias, quejas, ideas planteadas por los trabajadores?
¿Quién genera esa respuesta? ¿Algún Departamento?
10. ¿Existe algún departamento, grupo, oficina o instancia que dirija la comunicación en la empresa? ¿Cómo se denomina y dónde se encuentra? ¿Cuál es su nivel de subordinación?
11. ¿En la empresa, los recursos destinados a la Comunicación Empresarial son vistos normalmente como gasto o como inversión? ¿Qué lugar ocupa en cuanto a recortes de presupuestos en momentos difíciles?
12. Mencione en el espacio a continuación quién atiende las siguientes funciones o actividades en la empresa:
 - a. Web -----
 - b. Boletín -----
 - c. Murales -----
 - d. Matutinos -----
 - e. Producción de brochures, folletos, audiovisuales, etc.-----
 - f. Atención a clientes: -----
 - g. Eventos-----



13. ¿Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y de las áreas entre sí? ¿Participan en ellas los directivos?
14. ¿Cómo es el volumen de información que envía a sus subordinados?
15. ¿Está prevista alguna disposición para dosificar los envíos de información?
16. ¿Considera algunos momentos más propicios que otros o envía la información en cuanto la recibe?
17. ¿Envía usted mensajes de felicitación o apoyo a sus subordinados? Por cuáles vías? ¿Esporádica o frecuentemente?
18. ¿Cuando se origina un rumor, qué acciones realizan?
19. ¿Cuándo se origina un conflicto entre subordinados, qué acciones se llevan a cabo? ¿Dan resultados satisfactorios?
20. ¿Cómo se coordinan las tareas entre las áreas? ¿Por grupos de trabajo? ¿A través de los jefes de éstas? ¿Mediante Consejos de producción o de dirección?
21. ¿Existen en la empresa oportunidades de superación?
22. ¿Existe relación entre los objetivos empresariales y los objetivos de los trabajadores? ¿Cree usted que los trabajadores están implicados en su labor?
23. ¿Considera que la empresa es eficiente?
24. ¿Qué hace en el plano individual y qué considera que hacen de forma general todos los miembros de la organización para lograr eficiencia?
25. ¿Cómo valora usted el proceso inversionista que desarrolla la entidad?
26. ¿Conoce los objetivos y el alcance del proyecto?
27. ¿Qué nuevas facilidades serán habilitadas? ¿A qué mercados van dirigidas?
28. ¿Están capacitado los directivos y trabajadores de las diferentes áreas acerca de las características y expectativas del mercado objetivo?
29. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta actualmente la organización?
30. ¿Qué estrategias de trabajo se han adoptado ante los nuevos retos?



Anexo # 5

Guía para entrevistas a trabajadores

1. Principales fortalezas y debilidades de la empresa a su juicio.
2. Políticas fundamentales de la institución.
3. ¿Tienen los trabajadores posibilidades de expresar ideas, sugerencias?
4. ¿Existe movilidad en los puestos de trabajo? ¿Posibilidades de ascenso? ¿Se mantienen en la empresa los trabajadores o se trasladan con frecuencia?
5. ¿Cómo percibe la Dirección los temas relacionados con la Cultura Organizacional? ¿Qué funciones desempeña la Cultura de acuerdo con su criterio?
6. 8- Qué medios o vías se utilizan en la empresa para comunicarse con los trabajadores y con clientes, proveedores, y otros públicos externos?
7. ¿Se da respuesta a sugerencias, quejas, ideas planteadas por los trabajadores? ¿Quién genera esa respuesta? ¿Algún Departamento?
8. ¿Participan los directivos en las actividades de diferente índole junto a los trabajadores?
9. ¿Cuando se origina un rumor qué acciones realizan los directivos?
10. ¿Cuándo se origina un conflicto entre los trabajadores, cómo son resueltas por parte de los directivos? ¿Dan resultados satisfactorios?
11. ¿Cómo se coordinan las tareas entre las áreas? ¿Por grupos de trabajo? ¿A través de los jefes de éstas?
12. ¿Existen en la empresa oportunidades de superación?
13. ¿Existe relación entre los objetivos empresariales y los objetivos de los trabajadores?
14. ¿Considera que la empresa es eficiente?
15. ¿Qué hace en el plano individual y qué considera que hacen de forma general todos los miembros de la organización para lograr eficiencia?
16. ¿Cómo valora usted el proceso inversionista que desarrolla la entidad?
17. ¿Conoce los objetivos y el alcance del proyecto?



18. ¿Ha sido usted informado acerca de los nuevos servicios que serán habilitados en la entidad? ¿A qué clientes van dirigidos?
19. ¿Están capacitado los directivos y trabajadores de las diferentes áreas acerca de las características y expectativas del yatismo?
20. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta actualmente la organización?
21. ¿Qué estrategias de trabajo se han adoptado ante los nuevos retos?
22. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta actualmente su empresa con respecto a la Cultura Organizacional?



satisfacción y estimular el crecimiento de las oportunidades en el trabajo de sus subordinados.		
2. Un buen subordinado		
Es complaciente, trabaja duro y es leal con los intereses de su superior.		
Es responsable y predecible, realiza las tareas y responsabilidades de su trabajo y evita actividades que resulten embarazosas o sorpresivas a su superior.		
Se auto motiva para contribuir con la tarea dando lo mejor de sí, es abierto con sus ideas.		
Está sumamente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades, es abierto para el aprendizaje y a recibir ayuda. Además, respeta las necesidades y valores de otros, está dispuesto a contribuir al desarrollo de otros.		
3. Un buen miembro de la organización prioriza		
Las demandas del jefe.		
Las tareas, responsabilidades y requerimientos de su propio papel y las cuestiones estándar del desempeño.		
Los requerimientos de la tarea por fuerza, habilidad, y recursos materiales.		
Las necesidades personales de la implicación individual.		
4. Las personas que hacen todo bien en la organización.		
Son astutas y compiten con fuerza guiadas hacia el poder.		
Son conscientes y responsables con un sentido de fuerte lealtad hacia la organización.		
Son eficaces y competentes sus relaciones, con un fuerte convencimiento en el desarrollo de las personas.		
5. La organización trata al individuo		
Según este ponga su tiempo y energías a disposición de las personas con más jerarquía.		
Según su tiempo y energías estén disponibles en un contrato en que los derechos y responsabilidades están presentes en ambas partes.		
Como un cooperador que ha comprometido sus habilidades y conocimientos a la causa común		
Como una persona interesante y valerosa en sus propios derechos.		
6. Las personas son influenciadas y controladas por		
El ejercicio personal de poder económico y político (premios y		



castigos).		
El ejercicio impersonal de poder político y económico para instrumentar los procedimientos y preceptos del desempeño.		
Por la comunicación y discusión de los requerimientos de las tareas dirigidas a las acciones apropiadas motivadas por el compromiso personal para alcanzar un objetivo.		
Un interés intrínseco y disfrute de las actividades a realizar y/o preocupación por las necesidades de las demás personas.		
7. Es apropiado que una persona controle a otra		
Si tiene mayor autoridad y poder en la organización.		
Si su papel muestra que es responsable para dirigir a otro..		
Si tiene mayor conocimiento para la tarea a realizar.		
Si la otra persona acepta que la ayuda y la instrucción de esta puede contribuir a su conocimiento y desarrollo.		
8. La base de asignación de tareas		
La constituyen las necesidades y juicios personales de los individuos con autoridad.		
Las divisiones formales de funciones y responsabilidades en la empresa.		
La fuente y los requerimientos expectativos del trabajo a realizar.		
Los deseos y las necesidades personales para el aprendizaje y desarrollo de los miembros de la organización.		
9. El trabajo se desempeña por		
Esperanzas de premios, temor al castigo o adulación a un individuo poderoso		
Respeto a las obligaciones contractuales y adulación hacia la organización o el sistema.		
Satisfacción por la excelencia del trabajo y el logro y/o compromiso personal hacia la tarea u objetivo.		
Disfrute de la actividad por amor al arte y preocupación y respeto por las necesidades y valores de las demás personas implicadas.		
10. Las personas trabajan juntas		
Cuando son requeridas por una alta autoridad o creen que pueden usarse unas u otras para sacar ventaja personal		
Cuando la coordinación y el intercambio está especificado en la empresa.		



Cuando la contribución de su misión es necesaria para el progreso de la tarea.		
Cuando la colaboración es personalmente satisfactoria, estimulante o desafiante.		
11. Competencias		
Es para el poder personal y ventajas.		
Es para una posición de más status en el sistema formal		
Es para la excelencia en la contribución para la tarea		
Es para la satisfacción de nuestras propias necesidades.		
12. Conflictos		
Son controlados por la intervención de una alta autoridad motivada por mantener su poder.		
Son suprimidos por las referencias a las reglas, procedimientos y definiciones de responsabilidad		
Son resueltos a través de una discusión total de los méritos que las normas de trabajo requieren.		
Son resueltos por una discusión abierta y profunda de las necesidades y valores del personal.		
13. Las decisiones		
Se toman por la persona de más poder		
Se toman por la persona que en la descripción de su trabajo carga con la responsabilidad.		
Se toman por la persona con más conocimiento y experiencia acerca del problema		
Se toman por la persona más involucrada personalmente y afectada por los resultados.		
14. La estructura de control y comunicación.		
Las órdenes fluyen en dirección descendente como una pirámide simple, por lo que cualquiera en una posición alta de la pirámide tiene autoridad sobre alguien en posición más baja. La información fluye a través de la cadena de mando.		
Las directivas fluyen de manera descendente y la información fluye en dirección ascendente. La autoridad y la responsabilidad de un puesto de trabajo se limita a los puestos inmediatos inferiores de la estructura. El intercambio de funciones es restringido.		
La información acerca de los requerimientos y problemas de la tarea fluyen desde el centro de la actividad hacia fuera, para cada actividad se determinan los recursos y apoyos que		



<p>se necesitan del resto de la organización. La función de coordinación asigna prioridades en todos los niveles para los recursos, basándose en la información de los centros de la tarea. La estructura puede cambiar si cambia la naturaleza y ubicación de la tarea.</p>		
<p>La información y la influencia fluyen horizontalmente, basada en las relaciones existentes de forma voluntaria para el propósito del trabajo, el aprendizaje, apoyo mutuo, disfrute y valores compartidos. La función de coordinación establece todos los niveles para mantener la organización. Mutuo acuerdo.</p>		
<p>15. El ambiente organizacional es tenido en cuenta como</p>		
<p>Una jungla competitiva, un todo contra todos donde quien no explota a otros se explota a sí mismo.</p>		
<p>Un sistema ordenado y racional en que la competencia es limitada por las leyes y los conflictos se solucionan negociando y comprometiéndose.</p>		
<p>Un complejo de formas y sistemas que deben ser reorientados y mejorados por el quehacer de la organización.</p>		
<p>Un complejo de acuerdos y apoyos. Es manipulado por la organización para extraer los nutrientes que necesita y sacar la mejor tajada, usándolo como un juego y espacio de trabajo para el disfrute y crecimiento de sus miembros.</p>		