



**Ministerio de Educación Superior**  
**Universidad de Matanzas**  
**“Camilo Cienfuegos”**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades**

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Tema:**

**La cultura organizacional y el cambio en la empresa  
José Valdés Reyes de Cárdenas.**

.

**Autora: Cabrera San Martín Indira.**

**Tutor: Msc. González Zayas F. Milton.**

**Matanzas, 2009**



# Declaración de autoridad

Yo Indira Cabrera San Martín me declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma. Por lo que, según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario.

# Dedicatoria

**A la Revolución cubana y a su líder Fidel Castro por haberme dado la oportunidad de estudiar y superarme.**

**A mi señora madre, porque sin su apoyo, amor y dedicación, no se hubiera realizado mi sueño.**

**A todos mis seres queridos.**

# Agradecimientos

**A la Revolución, que me ha dado la posibilidad de hacer realidad mi sueño.**

**A todos los que de una forma u otra me han ayudado en la realización del trabajo y en especial a mi tío Rafael.**

**A mi tutor, que con paciencia y dedicación me ha aportado valiosos conocimientos.**

## Resumen

La cultura dentro de las organizaciones juega un papel fundamental en el desarrollo de las mismas, ya que esta define límites, la identifica, facilita el compromiso y refuerza la estabilidad del sistema social. Ello implica acercarse a su conocimiento, tanto desde el punto de vista objetivo como subjetivo.

El gran reto de las organizaciones en la actualidad es desarrollar en sus miembros la capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes y agentes del mismo. La cultura puede oponerse o facilitar el enfrentamiento a este reto.

**El problema científico** que aborda este estudio es la necesidad de evaluar en el contexto de la empresa cubana, la asociación entre la cultura organizacional y el comportamiento de los sujetos en los procesos de cambio.

El campo en el que se estudia el anterior problema es la Empresa José Valdés Reyes (EJVR), una de las instalaciones industriales de la ciudad de Cárdenas.

Al término de la presente investigación se diagnostica el carácter explicativo de la cultura organizacional sobre el comportamiento de los sujetos en los procesos de cambio en la EJVR:

- Caracterizándose desde el punto de vista sociodemográfico al universo de trabajadores de la Instalación.
- Describiéndose la cultura organizacional de la Instalación, desde la percepción de los sujetos que la componen.
- Evidenciándose que la cultura presente en la Instalación, sí constituye una barrera que se opone al cambio.
- Sugiriéndose medidas para la intervención cultural en la Instalación.
- Evaluándose como apropiadas, la importancia, pertinencia y coherencia de los instrumentos empleados.

# INDICE

Resumen .....	1
Introducción.....	1
Capítulo I Marco Teórico referencial .....	7
I.1.- La organización.....	7
I.2.- La Cultura Organizacional.....	10
I.2.1.- Concepto .....	10
I.2.2- Características y Niveles de la Cultura Organizacional.....	14
I.2.3- Valores. ....	15
I.2.4- Funciones e Importancia de la cultura organizacional.....	19
I.3.- Aproximaciones conceptuales al proceso de cambio en las organizaciones de hoy. ....	22
I.4.- Conclusiones parciales del 1 er Capítulo. ....	28
Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y del diseño de la investigación.....	30
II.1.- Caracterización de la entidad objeto de estudio .....	30
II.2.- Caracterización del diseño de la investigación .....	37
II.2.1.- Problema Científico .....	37
II.2.2- Tipo de estudio.....	38
II.2.3- Preguntas Científicas.....	39
II.2.4- Objetivos .....	40
II.2.5.- Descripción del universo considerado y obtención de la muestra.....	41
II.2.6 - Métodos de la investigación.....	47
II.2.6.1.- Cuestionario de Normas y Valores.....	48
II.2.6.2.- Focus Cultura Organizacional .....	50
II.3 –Conclusiones parciales del II capítulo .....	52
Capítulo III Presentación y análisis de resultados .....	54
III.1.- Presentación y análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario de normas y valores.....	54
III.2.- Presentación y análisis de los resultados del Focus Cultura Organizacional...	63
III.3.- Integración de los resultados .....	71
III.4.- Conclusiones parciales del 3 er Capítulo .....	76
Conclusiones.....	79
Recomendaciones .....	82
Bibliografía.....	83
ANEXOS .....	90

## **Introducción**

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

Dentro de las aplicaciones del concepto anterior sobre empresa, se encuentran:

1. Crear, desarrollar y dar a conocer el sistema de la empresa a todos los integrantes:

Si bien, se dice que una empresa es un sistema en sí (porque está conformado por un conjunto de elementos que actúan e interactúan de forma dinámica entre sí para alcanzar uno o más objetivos), es preciso recordar que éste debe ser creado, desarrollado y comunicado adecuadamente a los integrantes de la empresa, de tal forma que todos conozcan cómo funciona el sistema en el que son parte activa.

2. Concientizar a cada miembro de la empresa acerca de que la misma es una organización social:

Una organización social es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas y en el que cada miembro cumple una determinada función para lograr los objetivos fijados. Teniendo en cuenta esta definición, es fundamental que cada persona que conforma la empresa esté consciente de lo importante que es cumplir tres reglas básicas: 1) Realizar adecuadamente las funciones que le han sido asignadas porque son parte de un "conjunto global de funciones" que apuntan al logro de los objetivos fijados. 2) Cumplir con las



normas y políticas establecidas para coadyuvar a la preservación del orden en la empresa. 3) Relacionarse adecuadamente con las personas del entorno interno (compañeros de trabajo) y externo (como, clientes y proveedores) para coadyuvar activamente al mejoramiento o preservación del clima laboral.

3. Administrar adecuadamente cada recurso de la empresa:

Los recursos son los medios o el conjunto de elementos que se utilizan para lograr los objetivos fijados. Por tanto, es muy importante que cada miembro de la empresa esté consciente de la importancia de planificar, utilizar y controlar apropiadamente cada recurso de la empresa que le ha sido confiado, porque de esa manera, contribuirá al logro de los objetivos establecidos.

4. Guiar positivamente las conversaciones que se dan en la empresa:

Una conversación es la acción y efecto de hablar familiarmente con otra u otras personas. Las conversaciones pueden ser positivas (por ejemplo, cuando son constructivas y están basadas en la búsqueda de soluciones e ideas para lograr buenos resultados, lo cual, es un claro indicativo de que la organización va por buen camino) o negativas (como sucede si una buena parte de las conversaciones están basadas en el rumor, el chisme y la intriga, lo que es un indicativo de que la empresa está enferma y que requiere de cambios urgentes para evitar un final que puede ser trágico). Por ello, es tarea de los directivos de la empresa el guiar las conversaciones entre los miembros dando el ejemplo en todas las conversaciones que sostienen.

5. Incentivar los compromisos que contribuyen positivamente al mejoramiento de la empresa:

Los compromisos son obligaciones que contraen las personas con otras y con la misma empresa. Por tanto, la dirección debe incentivar aquellos compromisos que sean positivos para toda la empresa. Por ejemplo, otorgando premios a los miembros que realicen adecuadamente sus funciones, que

cumplan las normas y políticas de la empresa, y coadyuven al mantenimiento o mejoramiento del clima laboral.

La organización, como sistema, está compuesta por partes interdependientes e interrelacionadas, que en su interacción crean una nueva entidad denominada clima o carácter de la organización que refleja el estado de la misma.

Las acciones a realizar en cualquier organización deben partir de sus situaciones, condiciones y características y el contexto en que se mueven, jugando también con las necesidades e intereses expresados por sus miembros y los principales problemas percibidos por ellos.

Para conducir un proceso de gestión organizacional, es necesario comprender y respetar el propio movimiento y cultura de la Organización. Ello implica acercarse a su conocimiento, tanto desde el punto de vista objetivo como subjetivo.

La cultura organizacional, como realidad psicosocial, se nutre de las interacciones entre los individuos y la organización, y es el mediador entre los procesos organizacionales y los comportamientos de los trabajadores. Por ello, la cultura organizacional puede tener una repercusión sustancial en el bienestar psicológico de los trabajadores, y este nivel de bienestar generado por el trabajo influirá no sólo en su comportamiento y el absentismo laboral sino también en su vida familiar y social.

La Cultura Organizacional distingue a una organización de otra, transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal, incrementando la estabilidad del sistema social.

La cultura de la organización es la barrera más difícil de superar en el ejercicio de un proyecto de cambio serio que apunte a la excelencia, debido al paradigma de gestión reinante que siempre se resiste a ser reemplazado

Es necesario trabajar en función de lograr la solidez de la cultura organizacional, donde las creencias y expectativas de los miembros correspondan con los valores de la empresa, influyendo en ellos de manera poderosa y contando con la cooperación de todos los implicados en él.

El gran reto de las organizaciones en la actualidad es desarrollar en sus miembros la capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes y agentes del mismo.

La innovación es el elemento central en la gestión actual de las organizaciones, que implica que la única rutina que puede ser aceptada es la rutina del cambio en todas sus dimensiones: de productos, de mercados, de tecnología, de comportamiento y preferencias de los clientes, de maneras de gestionar el éxito, etc.

A los embates de estos cambios ha estado sometida y la empresa cubana, particularmente en el período que ha transcurrido, desde la instauración del llamado período especial en tiempos de paz, en el que el carácter "globalizador" de su entorno se ha puesto de manifiesto de manera particular.

El **problema científico** que aborda este estudio es la necesidad de evaluar en el contexto de la empresa cubana, la asociación entre la cultura organizacional y el comportamiento de los sujetos en los procesos de cambio.

El abordaje de este problema se justifica ya que en la medida en que dicha evaluación sea hecha, se aportarán sugerencias válidas para la estrategia con la que la organización deberá tratar estos procesos de cambio y lidiar con la resistencia a los mismos.

El campo en el que se estudia el anterior problema es la Empresa José Valdés Reyes (EJVR), una de las instalaciones industriales de la ciudad de Cárdenas.

El propósito general de este estudio, es responder al cuestionamiento de cómo la cultura favorece/entorpece el "liderar" de la organización con el cambio, y qué acciones en términos de intervención cultural, deben ser acometidas para que cada vez la cultura propicie los comportamientos apropiados en los sujetos para afrontar con éxito los cambios.

El **objetivo general de la investigación** se define como: diagnosticar el carácter explicativo de la cultura organizacional sobre el comportamiento de los sujetos en los procesos de cambio de la EJVR.

Se perfilan como los **objetivos específicos** del presente estudio, los siguientes:

- Estudiar el estado del arte en la teoría y la práctica de la cultura organizacional y los procesos de cambio desde la perspectiva de la psicología organizacional.
- Caracterizar el universo de trabajadores de la instalación objeto de estudio desde el punto de vista sociodemográfico.
- Identificar el rol de ciertas variables socio psicológico de la cultura organizacional en la explicación de los comportamientos en los diferentes procesos de cambio en la organización objeto de estudio.

Dado el carácter exploratorio descriptivo de la investigación, en lugar de hipótesis se formularon una serie de **preguntas científicas**, que a continuación se detallan:

¿Cómo es percibida la cultura organizacional por los miembros de la organización?

¿Existen diferencias en la cultura organizacional según es percibida actualmente y según debería ser? En caso de existir diferencias, estas ¿son favorables o desfavorables?

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional dependiendo de ciertas variables sociodemográficas de clasificación de los sujetos, como edad, sexo y departamento?

¿Cuáles acciones compete ejecutar al liderazgo para el fortalecimiento, modificación y/o destrucción de la cultura organizacional observada, de manera que se establezcan comportamientos favorables a la situación de cambio e incertidumbre que caracteriza la circunstancia actual de la organización objeto de estudio?

La investigación, por la profundidad de su objetivo gnoseológico es: exploratorio –descriptiva, por el control de las variables -no experimental, por su finalidad- aplicada, por el carácter de la medida -predominantemente cualitativa, por el carácter del marco en que tiene lugar- de campo y en condiciones naturales del objeto de estudio, y, por último, asume orientación enfocada a la aplicación.

El resultado de la investigación se estructura en tres capítulos. En el 1ro está contenido el marco teórico referencial del estudio; en el 2do se caracteriza el objeto de estudio y el diseño de la investigación; y en el 3ro se presentan y analizan los resultados obtenidos.

Para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación han sido consultadas más de 80 fuentes, entre monografías, libros, artículos, estudios sobre el tema considerados como antecedentes, tanto en formato digital, como en soporte impreso. En el conjunto de estas fuentes, destaca la actualización de las mismas.

## **Capítulo I Marco Teórico referencial**

### **I.1.- La organización**

La psicología es la ciencia que se ocupa del estudio de la conducta humana por lo cual su eje de estudio se centra en un aspecto muy particular, el hacer.

El hombre tiene la capacidad de transformar la naturaleza y su relación con la naturaleza está establecida por el trabajo cuyo producto preexiste en su conciencia antes de producirlo. En función de ello, podemos definir a la psicología laboral como una ciencia aplicada de carácter social que, haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia.

La psicología se relaciona con la organización a través de los recursos humanos. La psicología organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales en la organización para optimizar su rendimiento, y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Una organización puede ser fuente de crecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar. Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer en cada empleado cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización.

Las inteligencias se expresan siempre en el contexto de tareas, disciplinas y ámbitos específicos. Así, no existe ninguna inteligencia pura en la realización de alguna actividad, ni la sociedad está interesada en ella. En lugar de ello, se puede hablar de una o más inteligencias humanas o tendencias intelectuales del ser humano, que forman parte de sus facultades.

Aquí, se introduce una tríada muy importante que está compuesta por la inteligencia, el ámbito y el campo. Los ámbitos tienen que ver con diferentes disciplinas, ocupaciones y otras empresas que podemos aprender y sobre las

que podemos ser evaluados según el nivel de destreza que hayamos alcanzado. En este sentido, los seres humanos nacen y se desarrollan en culturas que agrupan en una enorme cantidad de ámbitos, no obstante, aunque en los ámbitos participen los seres humanos, también se pueden considerar de una manera impersonal: esto porque, en principio, la experiencia de un ámbito se puede contener en libro, un programa de computación, o alguna otra clase de artefacto.

Un ámbito especial al cual se enfoca el presente trabajo es el organizacional, caracterizado por el conjunto, propio para cada organización, de creencias, valores, ritos, normas, etc., que guían y dan sentido al comportamiento de sus miembros. En pocas palabras, lo que se ha conceptualizado como cultura organizacional.

El campo, por su parte comprende a las personas, las organizaciones, los mecanismos de premiación y todo lo que hace posible emitir juicio acerca de la calidad del desempeño personal.

El término organización ha sido ampliamente referido en la bibliografía técnica relacionada con temas empresariales (Ver Anexo No.1) donde se muestran las definiciones de organización que ofrecen algunos autores.

Después de analizar detalladamente los conceptos de organización dados por los autores mencionados, resulta posible resaltar algunos aspectos relevantes como son, que la organización:

- Tiene carácter social.
- Utiliza una gran variedad de recursos.
- Produce bienes y servicios que ofrece al mercado.
- Tiene por fin un determinado objetivo que puede ser el lucro o la atención a una necesidad social.

- Engloba una amplia gama de personas e intereses mutuos.
- Es un sistema abierto, pues debe estar conectada e intercambiar con el entorno, para el logro de sus metas.

En síntesis, y sobre la base de las anteriores definiciones, se puede conceptualizar a la organización como un ente social que utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos), para producir los bienes y servicios que ofrece, y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. Toda organización engloba una amplia gama de personas e intereses mutuos, coordinadas por un administrador con compromisos, que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los cuales fueron creadas.

#### Elementos que componen a las organizaciones

Una organización combina tres factores fundamentales los cuales son:

- Factores activos: Empleados, propietarios, sindicatos, bancos,...
- Factores pasivos: Materias primas, tecnología, conocimiento, contratos financieros ...
- Organización: Coordinación y orden entre todos los factores y áreas.

**Factores activos:** Personas físicas y/o jurídicas (otras entidades mercantiles, cooperativas, fundaciones, etc.) constituyen una organización realizando, entre otras, aportación de capital (sea puramente dinerario, sea de tipo intelectual, patentes, etc.). Estas "personas" se convierten en accionistas de la organización.

Participan, en sentido amplio, en el desarrollo de la organización:

- Administradores.



- Clientes.
- Colaboradores.
- Fuente financiera.
- Accionistas.
- Suministradores y proveedores.
- Trabajadores.

**Factores pasivos:** Todos los factores que son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la organización, como la tecnología, las materias primas utilizadas, los contratos financieros de los que dispone, etc.

**Organización:** La organización consiste en definir el diseño y el mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de las funciones (o "roles") que debe desempeñar cada persona integrante de la compañía, así como las relaciones de todo tipo que se establecen entre ellas.

Organizar también supone crear una estructura, una unidad formada por partes o componentes, distintos unos de otros, esa unidad es la organización, las partes o divisiones son las áreas diferentes de la organización, con objetivos propios de cada una, que al lograrse, la suma de todos esos objetivos parciales de como resultado el logro de los objetivos generales.

En el caso del presente estudio la organización que nos ocupa- la Empresa José Valdés Reyes es una organización del sector secundario, de gran tamaño, con desempeño nacional y de carácter público.

## **I.2.- La Cultura Organizacional.**

### **I.2.1.- Concepto**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta. El argumento más aceptado para súbito y fuerte interés, se relaciona al declive de productividad de los EE.UU. y al aumento de competitividad de los japoneses.

Se ha demostrado que a través del tiempo la cultura ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistema de valores, derechos fundamentales de ser humano, tradiciones y creencias. El concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años 80, Tom Peters y Robert Waterman consultores de McKinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

A partir de ese momento la cultura dejó de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de elevada importancia estratégica.

Fleitas, D. (1991) comparte la opinión, que fue producto de la necesidad de conocer y descubrir medios con los que lidiar para resolver los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial, influenciado principalmente por el avance tecnológico y por la globalización de la economía, en tal sentido la cultura actuaría como reductor de ansiedades.

Este término ha sido definido por varios investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos autores sobre el tema.

Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la diferencia y la conducta (Goffman, 1967, Van Maanen, 1979 b)

Según Edgar Schein (1982) todos estos sentidos reflejan de una manera u otra, elementos que describen la cultura organizacional, pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura, el término de cultura es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan inconscientemente y definen en tanto que la interpretación básica de la visión que tiene una empresa de si misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de interpretación interna.

En esta misma línea de pensamiento, la cultura es un producto de la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Teniendo previos conocimientos de la cultura organizacional es muy conveniente enfatizar en cual entonces es la esencia de la misma. Según Robbins,S. (1998), la esencia de la cultura organizacional se resume en los siguientes aspectos:

- I. Innovación y riesgos: El grado en que los empleados son estimulados para que sean estimulados y corran riesgos.
- II. Atención al detalle: El grado en que se espera que los empleados muestran precisión, análisis y atención al detalle.
- III. Orientación a los resultados: El grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que en las técnicas y progresos seguidos para alcanzarlos.
- IV. Orientación a los equipos: El grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos no individualmente.

V. Agresividad: El grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.

VI. Estabilidad: El grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener status quo y no el crecimiento.

Es este mismo autor quien considera. La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una forma u otra poseedores de una cultura.

Con mayor nivel de profundidad, Stoner, J. (1993) conceptualiza la cultura de la siguiente forma: Es el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento de expectativas de cada uno de los miembros de la organización. La cultura nos explica que reglas y procedimientos puede ser de gran influencia en la forma en que los administradores y empleados abordan sus problemas, atienden a los clientes y demás. En términos generales la cultura organizacional determina cual es el comportamiento adecuado para los empleados y que asuntos deben ser prioritarios.

Chiavenatto (citado por Carvajal, 2001) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Robbins (citado en Gallardo, Camargo y Magallón, 1998) concibe la cultura organizacional como un conjunto de valores, ideales y creencias compartidas, que representa la percepción común que los integrantes tienen de la empresa y

desempeña varias funciones importantes: transmite un sentido de identidad a sus integrantes, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales, incrementa la estabilidad del sistema social y, por último, controla y modela las actitudes y el comportamiento.

Valle (citado por Carvajal, 2001) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

Deal, T. y Kennedy, A. (citado en Cepeda y Méndez, 2001) conciben la cultura de la organización como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros; que a su vez crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se puede establecer que conciben la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

### **I.2.2- Características y Niveles de la Cultura Organizacional.**

De estos mismos puntos en común pueden derivar ya más detalladamente algunas características que son propias de la cultura organizacional.

- Identidad de los miembros. Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo.

- Énfasis en el grupo. Las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades. Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control. Establece el uso de las reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

Si bien la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar. Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Propiciando una mayor comprensión de lo que es cultura organizacional se puede asumir que la misma es un fenómeno único tomando en consideración la complejidad psicológica de esta categoría y apuntando hacia la cultura como un sistema de valores compartidos y creencias.

### **I.2.3- Valores.**

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.

Aún cuando los valores están presentes desde los inicios de la humanidad, enraizados profundamente en la naturaleza del hombre, su estudio en las ciencias es considerado relativamente reciente, particularmente en la Psicología.

El proceso de valoración en el ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación.

Los valores como concepto abarcan contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías.

En la Psicología el valor es comprendido como una determinada relación social y dialéctica, que se verifica en el marco: subjetividad-ínter subjetividad micro-ínter subjetividad social, y que orienta la conducta del individuo; que aunque tienen un carácter objetivo no son un reflejo idéntico del objeto, de la realidad; son un reflejo subjetivo en tanto dependen de las necesidades e intereses del sujeto, así como del sistema de relaciones sociales en que el individuo se desarrolle (formación individual y grupal de valores). Estas influencias llegan al hombre fundamentalmente a través de la familia, los medios de comunicación, y los diferentes grupos en los que el sujeto se inserte, entre los que se encuentra aquellos que se constituyen y desarrollan dentro de la organización, construyéndose en ellos los valores organizacionales.

La perspectiva psicológica comprende el valor desde la relación con el sujeto como ente activo, sustentándose en la interacción con el objeto. De esta forma el valor se asume como una cualidad de los objetos, surgida en el proceso de desarrollo de la sociedad. Así, existen tres planos de análisis de la categoría valor:

- Sistema objetivo de valores: Los valores son parte constitutiva de la realidad social: cada objeto, fenómeno, conducta, cada resultado de la actividad humana, desempeña una determinada función en la sociedad; en tanto –

como acciones objetivas, materiales- afectan los intereses de otros hombres.

- Diversidad de sistemas subjetivos: Subjetivamente los valores son reflejados en la conciencia del hombre y/o de la colectividad, por tanto son también expresión de motivos, preferencias, necesidades, representaciones, etc. de cada sujeto y/o grupo.

Los valores tienen que entenderse desde la relación dialéctica sujeto-objeto; porque es en ella que surgen y se manifiestan: son nexos de sujeto-objeto; no existen como cualidades de objetos y acciones por ser (independientes del sujeto) como tampoco pueden reducirse al marco del mundo individual, subjetivo de la persona; ellos solo existen en esa especial relación subjetivo-significativa que establece el sujeto con el objeto.

- Sistema social instituido: La sociedad se encuentra organizada estructural y funcionalmente alrededor de un sistema de valores reconocidos e instituidos, que son básicamente dinámicos y dialécticos: al cambiar las condiciones socioeconómicas cambia también la jerarquía de valores de la sociedad, por lo tanto el significado social (en función del contexto histórico-cultural) tendrá gran peso en la construcción de valores (y su jerarquía) que haga el sujeto.

Es evidente la no existencia de una clasificación u ordenación única de los valores; derivado esto de que las jerarquías valorativas son cambiantes y fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto y a las organizaciones.

Ante la multiplicidad de clasificaciones y la variedad de valores señalados, se han adoptado criterios a partir de los cuales se establecen la categoría o la jerarquía de los valores. Entre estos criterios podemos encontrar los siguientes:

- a) Durabilidad: Los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros.



- b) Integralidad: Cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- c) Flexibilidad: Los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- d) Satisfacción: La generan en las personas que los practican.
- e) Polaridad: Se presenta en sentido positivo y negativo, todo lleva un contravalor.
- f) Jerarquía: Los hay considerados superiores (libertad) e inferiores. Estas jerarquías son flexibles y se construyen a lo largo de la vida.
- g) Trascendencia: Trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- h) Dinamismo: Se transforman con las épocas.
- i) Aplicabilidad: Entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de las personas.
- j) Complejidad: Obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

Así como a un individuo lo conocemos a partir de sus valores personales, conocemos también a una organización a partir de sus valores: los valores organizacionales. Los valores en una organización podríamos definirlos como la personalidad de la misma, la forma como se comportará y como vivirá; son en sí parte del espíritu de la organización. (Medina-Mora, 2001)

Existen múltiples ejemplos de valores organizacionales que sirven para ilustrar cómo diversas organizaciones han concedido importancia a la correcta definición de los mismo al asumir que estos conforman la base de la organización, vista esta como cultura en sí misma, pues definen el éxito en términos concretos para sus miembros y establecen las normas, pautas dentro de la misma; constituyendo elementos motivadores de las acciones y el comportamiento del hombre, definiendo el carácter fundamental y definitivo de la organización, creando un sentido de identidad del personal con ella.

Los valores tienen un gran potencial, tanto a nivel individual como social; y por supuesto, también dentro de la organización (vistos como creencias, relativamente estables en el tiempo, que son construidas a partir del cotidiano, de las vivencias de los sujetos); ya que –aunque sea abstractos- su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y encauzar o dirigir conductas concretas, por la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para la toma de decisiones.

#### **I.2.4- Funciones e Importancia de la cultura organizacional.**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. La cultura se toma en cuenta para llevar a cabo pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional. Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación la gestión empresarial. Es una de las nuevas ópticas que permiten comprender y mejorar las organizaciones.

Salvando la idea de lo elemental que puede emplear la cultura organizacional como táctica para manejar el cambio, quisiéramos destacar la importancia de su atención ante los mismos.

Cualquier cambio que se produzca por insignificante que pueda parecer, traerá cambios psicológicos. Es en la cultura organizacional, donde encontramos la puerta de entrada que permitirá comprender cada uno de los comportamientos, predecir las futuras reacciones de los miembros y lo que es más importante, guiará la acción.

Así Robbins, S. define (1998) considera que la cultura ejerce varias funciones dentro de la organización:

1.- Define los límites: Marca la diferencia entre una organización y otra, distingue entre una empresa y otra, es como la caracterización de cada

organización, lo que permite además conocer la semejanza que tiene con otras, pero confiriéndole su sentido de identidad.

2.- Refleja la identidad de los miembros con la organización: Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto cultura, en el sentido que son elementos establecidos y conocidos por el grupo social.

3.- Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso: Cada individuo posee una personalidad y una serie de habilidades, características, diferentes a los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas valores, actitudes, la cultura organizacional le imprime un sello.

4.- Refuerza la estabilidad del sistema social: Definen a la organización de éxito como aquellas que disponen de una cultura corporativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5.- Es un mecanismo de control que permite señalar las reglas del juego. Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a grupos de trabajo.

Cuando la cultura se asimila de una manera consciente y se incorpora como modo de actuar en cada miembro de la entidad, es que podemos empezar a hablar de cultura como un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuales acciones son consideradas aceptables y cuales son consideradas inaceptables o como un conjunto de valores que definen la actuación y el comportamiento de una empresa y que la dotan de una identidad propia.

Las organizaciones de éxito al parecer, tiene fuertes cultura que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas.

Cada vez toma más valor la importancia de una sólida cultura corporativa orientada hacia el éxito. Una cultura sólida permite a la organización que se desarrolle en un ambiente complejo y turbulento, marchar bien usando simples estructuras de organización. El significado compartido proporcionado por una cultura fuerte, asegura que todos apunten hacia una misma dirección y que la comunicación que se maneje sea efectiva y congruente con la filosofía, la misión y la visión organizacional. Las organizaciones seleccionan empleados que mantendrán esa imagen y una vez en el trabajo, una cultura sólida apoyada con normas y reglamentos formales, asegura que los empleados actúen de manera relativamente uniforme y predecible.

La idea que queremos proponer concuerda con la importancia de crear una cultura consistente donde las creencias, valores y expectativas de los miembros conciernan con los valores de la empresa, influyendo en ellos, de manera poderosa. El post modernismo, por así decirlo se desvía de las organizaciones rígidas. Esto quiere decir que la modificación de los miembros de la organización, de los grupos y de la propia organización no requiere de modos de actuar directos sino también de tiempo para su gestación, se necesita de su aceptación y de su asimilación como proceso dinámico.

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, toma de decisiones y filosofía, la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura. La notable diferencia entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interacción entre sus miembros.

La cultura es como la personalidad de una organización, de allí la imagen personal de cada uno de sus miembros es muy importante ya que se forma parte de su relación con los clientes. Los valores se orientarán en función de la cultura que quieran promover y en función de su misión. Es a través de la cultura de una empresa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización. Los individuos construyen su propia

personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e insertan otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura organizacional se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia del éxito.

### **I.3.- Aproximaciones conceptuales al proceso de cambio en las organizaciones de hoy.**

Para nadie es secreto que las organizaciones laborales de hoy se encuentran insertadas en una sociedad de continuo movimiento. La palabra cambio se ha hecho popular dentro de las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer organizacional. Factores como la competencia, el cambio de mercado, la búsqueda de mayor eficiencia, la superación profesional continua de sus trabajadores provocan efectos que obligan a las organizaciones a sumir cambios.

No podemos perder de vista, el componente de perdurabilidad, aunque las organizaciones se mantienen en estado de cambio constante, porque se desenvuelven en un ambiente turbulento y sus miembros se encuentran en continua transformación, en este caso valdría la pena definir cuales son aquellos factores que originan y evocan el cambio, para ello Katz y Kahn proponen dos causas:

- 1-. La tensión o desequilibrio interno del sistema.
- 2-. Los insumos provenientes del ambiente que incluyen al suprasistema organizacional.

Para comprender el entorno y su impacto en la organización debemos adoptar algunos conceptos de la teoría de los sistemas. Uno de los supuestos fundamentales de la teoría (...) consiste en que las organizaciones, no son autosuficientes, ni cerradas, mas bien intercambian recursos con el entorno externo y dependen de él, definido como todos los elementos externos a una organización que son significados en su operación. Por tanto las organizaciones toman insumos – materia prima, dinero, fuerza y energía- del entorno externo, las transforma en productos o servicios y los regresa al entorno externo como producción" (Stoner, 1993)

Según este mismo autor, el cambio difiere según la intencionalidad y define el cambio planeado como "el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación cultural, en nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de la operación, clima o estilo". El cambio planeado aspira a preparar a la organización total o mayor parte de ella, a adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la organización.

En esta misma línea de pensamiento, pudiéramos citar al menos tres razones por las cuales las organizaciones emprenden un programa de cambio planeado (Stoner, 1993):

- 1-. Los medios del ambiente amenazan la sobre vivencia de la organización. Como en cualquier sistema, las organizaciones necesitan y deben interactuar con su entorno externo.
- 2-. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar. Un cambio en el entorno puede representar, ya sea una problemática o una oportunidad, dependiendo de la perspectiva de cada quien.
- 3-. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a las variaciones del entorno. Esta es la fuerza impulsora detrás de muchos cambios planeados, a medida que las organizaciones luchan para responder a un entorno externo complejo y cambiante.

Según Stoner (1993), se puede cambiar una organización alterando su estructura, su tecnología, su gente o con alguna combinación de estos aspectos. A continuación se describirá en qué consisten cada uno de estos enfoques:

Enfoque de cambio estructural: Significa cambiar la estructura de la organización, es decir cambiar los sistemas internos, líneas de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía administrativa.

Enfoque de cambio tecnológico: Implica alterar a su equipo, sus métodos de producción y las técnicas de investigación.

Enfoque para el cambio de las personas: Trata de modificar el comportamiento del empleado centrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

Se debe considerar que cualquier cambio planeado será más efectivo si se tiene en cuenta la interdependencia de estos tres enfoques y se trata de cambiar más de un elemento.

Un cambio planeado se realiza básicamente para:

- Lograr que los efectos del cambio perduren
- Obtener un cambio participativo
- Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Aplicar las herramientas adecuadas
- Poder predecir efectos de cambio
- Manejar adecuadamente las resistencias al cambio
- Alcanzar las situaciones deseadas a través de acciones prácticas y seguras

David, F. (1997) propone que no es posible hacer cambios parciales en las organizaciones sino que cualquier cambio, por pequeño que sea, hay que ver los efectos directos sobre las unidades vecinas y desde las repercusiones en

las unidades lejanas. Así el cambio que se produce en una de las unidades repercute, con mayor o menor intensidad, en otras áreas.

Levitt (en Barlett 1998) analiza el problema desde la perspectiva estructural de la siguiente manera:

"Para clasificar varios enfoques importantes aplicados al cambio, me ha resultado útil considerar a las organizaciones como sistemas multivariados, en que sobresalen en especial cuatro variables interactuantes: la tarea, la estructura, la tecnología y los actores ... por ende, cuando examine el cambio organizacional, daré por hecho que se está tratando de cambiar una o más de esas variables".

Por su parte, Edgar Schein (1985) expresa que las organizaciones están formadas por subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí, por lo que en vez de analizar los fenómenos organizativos en función de la conducta individual cada vez es más importante analizar la conducta en estos subsistemas.

Otros autores ofrecen distintos puntos de vista. Unos dicen que lo que cambia en las organizaciones es el todo o alguna de sus partes y que para cualquiera de los dos, habrá un énfasis. Según Gordon, J. (1996), dependiendo del enfoque, el cambio se produce como sigue: si se modifican conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes de los miembros, si hay mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, las capacidades del liderazgo, las relaciones de poder y la cultura organizacional, estaremos frente a un enfoque conductual. Si el cambio refiere el rediseño de las organizaciones, los empleos o las situaciones laborales entonces el enfoque será estructural. Mientras que si se requiera cambiar el equipo y los métodos, los materiales o las técnicas, por ejemplo, mediante el rediseño o el trabajo de reingeniería y la automatización de los procesos laborales, entonces estaremos frente al enfoque tecnológico. Más adelante, amplía su enfoque y dice que los cambios



se producen en los sistemas "técnicos, sociales, administrativos o estratégicos".

Gibson, J. (1992), desde el desarrollo organizacional, propone que las intervenciones para el cambio se localizan en "destrezas, actividades, instrumentos o técnicas". No obstante, más adelante, expone que para cambiar hay que escoger la mejor alternativa "tanto si se trata de una mejora en las destrezas, en las actitudes, en el comportamiento o en la estructura de la organización".

Robbins (1998) dice que el cambio organizacional según la magnitud, es de primer orden cuando es línea y continuo, en el cual no se producen los cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros tienen acerca del funcionamiento de la organización, mientras que es cambio de segundo orden si es multidimensional, multinivel, discontinuo, radical, si involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan. Agrega que los cambios se producen en la estructura, la tecnología, la ubicación física y la gente. Concluye que en el modelo del cambio se encuentra la intención de... Aumentar la capacidad de la organización que permita adaptarse a los cambios del entorno, y en segundo, pretende cambiar la conducta de sus empleados... "

Otros más allá de definir los elementos objetivos que provocan el cambio han considerado que para que el cambio ocurra de manera efectiva debe existir algún tipo de necesidad motivacional que lo produzca, esta necesidad se origina mediante la interacción de fuerzas, las cuales se clasifican en:

1-. Internas: Son aquellas que proviene dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creado la necesidad de cambio de orden estructural.

2-. Externas: Son aquellas que provienen de afuera de la organización, del entorno externo, creando la necesidad de cambios en el orden interno.

Ahora recuperando el sentido sobre "Que es lo que cambia en la Organizaciones", es una visión panorámica y a la vez sintetizado lo dicho por los autores consultados, se puede decir que la organización es un sistema abierto (Katz y Kahn, 1989) y que, en tal sentido, el cambio organizacional es una respuesta que los cambios externos y un acomodamiento interno. Así pues no se trata de una acción aislada sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades del sistema. Que el cambio puede ocurrir a nivel superficial como también afectar las estructuras profundas de la organización. También, se puede decir, en términos de dimensiones específicas, que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Con lo anterior, ya es posible localizar los énfasis, esto significa los focos de acción del cambio organizacional, son:

- 1-. La infraestructura.
- 2-. La estructura formal de la organización.
- 3-. La tecnología.
- 4-. Los procesos.
- 5-. Los productos y los servicios.
- 6-. La cultura organizacional.

De la revisión bibliográfica puedo concluir en general, que los cambios se producen en las áreas funcionales, en las unidades de negocios de algunos procesos específicos como también se producen en la totalidad de la organización. Y no es que sean muy distintos estos cambios, sino que cada propuesta ve la organización desde un enfoque diferente.

Cualquiera que sea la opción de cambio que la organización lleve a cabo, esta tendrá que crear las condiciones para la modificación del comportamiento de los miembros hacia el trabajo, ya que para que la organización obtenga un

buen desempeño tendrán sus miembros que asumir nuevas formas de comportamientos.

#### **I.4.- Conclusiones parciales del 1<sup>er</sup> Capítulo.**

Al término de este capítulo, se provee el marco teórico-referencial apropiado para la investigación, ya que:

- Se plantea que la psicología laboral es una ciencia aplicada de carácter social y esta tiene estrecha relación con la psicología organizacional, dándose a través de los Recursos Humanos, logrando entonces una mayor efectividad en la organización.
- Se hace referencia al ámbito organizacional caracterizado por el conjunto propio de la organización (creencias, conductas, valores, etc.) que conceptualiza la cultura de la Organización.
- Se refieren las diferentes definiciones de organización expresadas por diferentes autores que escriben sobre el tema, a partir de dichas se conceptualiza la organización como ente social que utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos), para producir los bienes y servicios que ofrece, y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.
- Se hace énfasis del elemento cultura, estrechamente relacionado con la Organización, teniendo en cuenta su estabilidad, su innovación y riesgo, así como otros elementos a tener en cuenta para su comprensión y buen uso.
- Se abordan las características de la Cultura Organizacional, así como sus valores, siendo evidente la no existencia de una clasificación u ordenación única de los mismos.
- Se enfatiza en la importancia de la Cultura Organizacional ya que es uno de los pilares fundamentales para aquella organización que quiera hacerse competitiva; siendo esta la que te permitirá comprender cada comportamiento de cada individuo en la Organización.

- Se abordan también los procesos de cambio de las Organizaciones de hoy, ya que se mantienen en constante transformaciones, además de describir los enfoques respetando la opinión de cada uno de los autores utilizados en el tema.
- Finalmente, se mencionan los focos de acción del cambio organizacional vinculado a la cultura de cada Empresa.

## **Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y del diseño de la investigación.**

### **II.1.- Caracterización de la entidad objeto de estudio**

La Empresa Metalúrgica Central de Acero José Valdés Reyes "JVR" es una entidad estatal cubana miembro del Grupo Industrial Mecánico(GIM), que pertenece al Ministerio de Industria Sidero Mecánica y el Reciclaje (SIME), ubicada su sede principal en Carretera a Máximo Gómez Km. 1½, en la Ciudad de Cárdenas, Provincia Matanzas. Cuenta en la sede principal con una serie de Talleres: Taller de Reparaciones Ferroviarias, Taller de Producciones Mecánicas, Taller de Corte y Conformado, Taller de Plástico Reforzado con Fibra de Vidrio (PRFV) y Taller de Pintura, con más de 50 años de experiencia, cuyo inicio se remonta a 1955 bajo el nombre de "Talleres Llorá" como fabricante de implementos agrícolas, actividad a la que se han ido sumando en sucesivos años la fabricación del Coche Ferroviario de Pasajeros de Primera y Segunda Clase hasta principios de los años 90 del siglo pasado, posteriormente se ha dedicado a producciones diversas mecánicas e introdujo en su proceso productivo la elaboración de pinturas acrílicas y la producción de piezas varias de plástico reforzado con fibra de vidrio (PRFV),

El trabajo se realizó en la empresa metalúrgica central de acero José Valdés Reyes (JVR), en su forma abreviada EJVR (Ver Galería de fotos en Anexo No.2). La EJVR es una entidad independiente a todos los efectos legales y contables, cuenta con una plantilla aprobada de 486 trabajadores. En el momento de investigación – septiembre de 2008, se encuentran 301 plazas cubiertas, con las siguientes características:

- Protección Física – 25 trabajadores
- Metalmecánica- 70 trabajadores
- Mantenimiento General- 51 trabajadores
- Pintura decorativa- 12 trabajadores

- Caimán – 15 trabajadores
- Aluplast – 22 trabajadores
- Dirección empresa- 56 trabajadores
- Náutica – 50 trabajadores.

La misión de dicha empresa es: "Garantizar solución versátil, competitiva y eficaz con la calidad que satisfaga a la sociedad y a nuestros clientes, como nuestra razón de ser; contando con la experiencia, buenas prácticas e ingenio de nuestros trabajadores para sustituir importaciones e incrementar exportaciones logrando una fuerte presencia en el mercado con productos y servicios de metalmecánica, Náuticos, PRFV y pintura decorativa".

La Empresa anuncia su visión, como: "Ser una organización perfeccionada con trabajadores altamente comprometidos, motivados y con sentido de pertenencia, alcanzando solvencia financiera, con productos certificados y protegidos técnicamente, líderes en producciones y servicios de metalmecánica y de plástico reforzado con fibra de vidrio, que ha incrementado la gama de surtidos y ha logrado alcanzar la excelencia empresarial".

Un fuerte proceso de reconversión en la década de los 90`s ha diversificado su Cartera de Negocios, hoy JVR, a través de sus Talleres productivos, exhibe más de 50 años de historia, experiencia y prestigio, alcanzando posiciones de liderazgo en:

- Producciones Mecánicas varias.
- Construcción y Reparación de Equipos Ferroviarios.
- Servicios de Mantenimiento Eléctrico.
- Servicios de Enrollado de Motores.
- Servicios de Reparación y Mantenimiento Naval.
- Construcción y Reparación de medios Náuticos.
- Construcción y Reparaciones diversas con Plástico Reforzado con Fibra de Vidrio (PRFV).
- Comercialización de Ferretería Náutica y General

- Servicio Tinto métrico.
- Fabricación de tejas anticorrosivas y acanaladas.
- Servicios de Montajes de Estructuras ligeras.
- Servicios aplicación de Pintura y Revoco.
- Fabricación de bases de Pinturas Acrílicas, Alquílicas y Especiales p/ sistemas tinto métricos.
- Servicios técnicos de mezclado, coloreado y aplicación de Pinturas acrílicas, alquílicas y especiales.
- Aplicación y protección de sistemas ingenieros de protección anticorrosiva.
- Aplicación de pinturas decorativas y genéricas.
- Estantería, Rejas, cercados Perimetrales.
- Asesoría profesional y asistencia técnica cubiertos por sistemas de Gestión de la Calidad conforme a estándares internacionales.

En el Anexo No.3 se muestra el organigrama de la Empresa.

En la tabla No.1, se muestran los principales indicadores de la Empresa, en el período 2001-2008 (en este último año hasta septiembre).

Indicadores								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
Producción Bruta	5338,40	10398,60	4384,00	3272,80	3587,60	10759,30	11586,00	3806,90
Producción Mercantil	5230,70	10055,90	4391,40	3297,90	3572,30	10755,30	11939,30	3897,40
Promedio de Trabajadores	606	620	497	340	354	597	566	320
Costos + Gastos	6530,60	9267,20	7646,50	3664,20	7887,70	12061,40	11624,00	4029,10
Utilidades o Pérdidas	160,30	454,20	231,80	450,70	441,30	110,50	79,20	35,10
Costos + Gastos/Producción Mercantil	1,25	0,92	1,74	1,11	2,21	1,12	0,97	1,03

Tabla No.1 Indicadores de resultados de la actividad de la empresa 2001-2008 (Hasta septiembre). Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los estados de resultados de la empresa.

A partir del 2003, se aprecia un sostenido incremento de las producciones bruta y mercantil, que alcanzan las cifras record para la etapa al término del 2007.

Sin embargo se evidencia un comportamiento inestable de la eficiencia, pues en 5 de los 8 años del período de análisis, los costos y gastos superan la producción mercantil, generándose pérdidas en la empresa. Cabe reconocer la existencia de factores organizativos y de gestión que inciden sobre la baja eficiencia, aunque es también justo consignar que ella está impactada por un conjunto de causas externas a la organización, entre las que se encuentran la reconversión de la empresa, los precios y estabilidad de los suministros, etc.

La estacionalidad puede observarse en el Gráfico No1., que muestra que en los 33 meses comprendidos en el período de enero 2006 a septiembre 2008, son reiterados los picos productivos en el 2do y 4to trimestres del año.

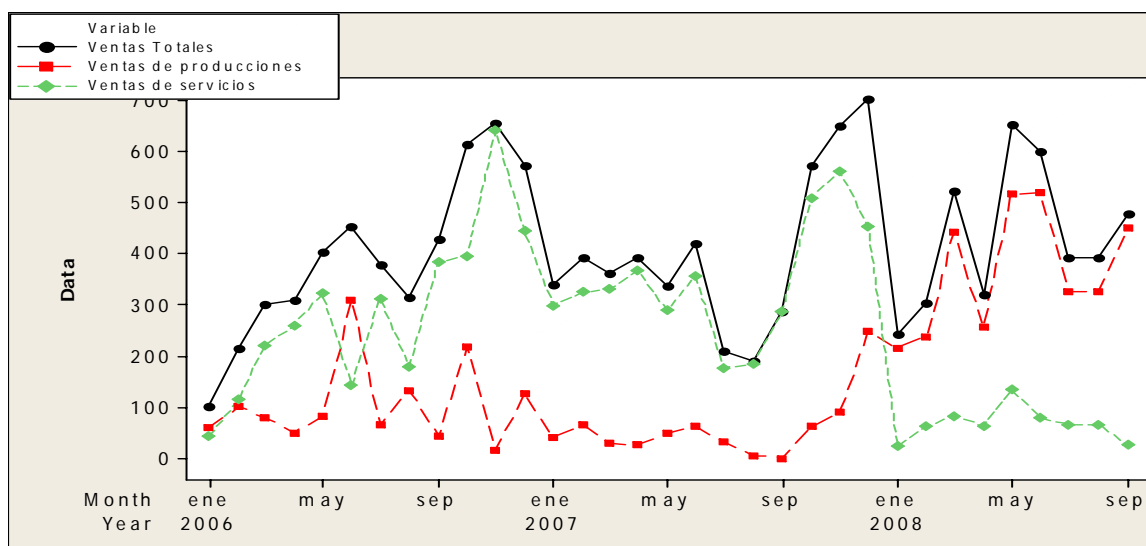


Gráfico No.1 Serie cronológica de las ventas totales, las ventas de producciones y las ventas de servicio en el período Ene 06- Sep 08. Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento con Minitab V 14

La participación de las diferentes producciones en las ventas de producciones en el período 2006 – 2008 se aprecia en el Gráfico No2., en el que se observan las significativas variaciones que han tenido lugar en esta participación, baste decir que a las pinturas acrílicas le correspondió, el 0.0 %, 74.67 % y 12.88 %, respectivamente durante los años 2006,2007 y 2008.



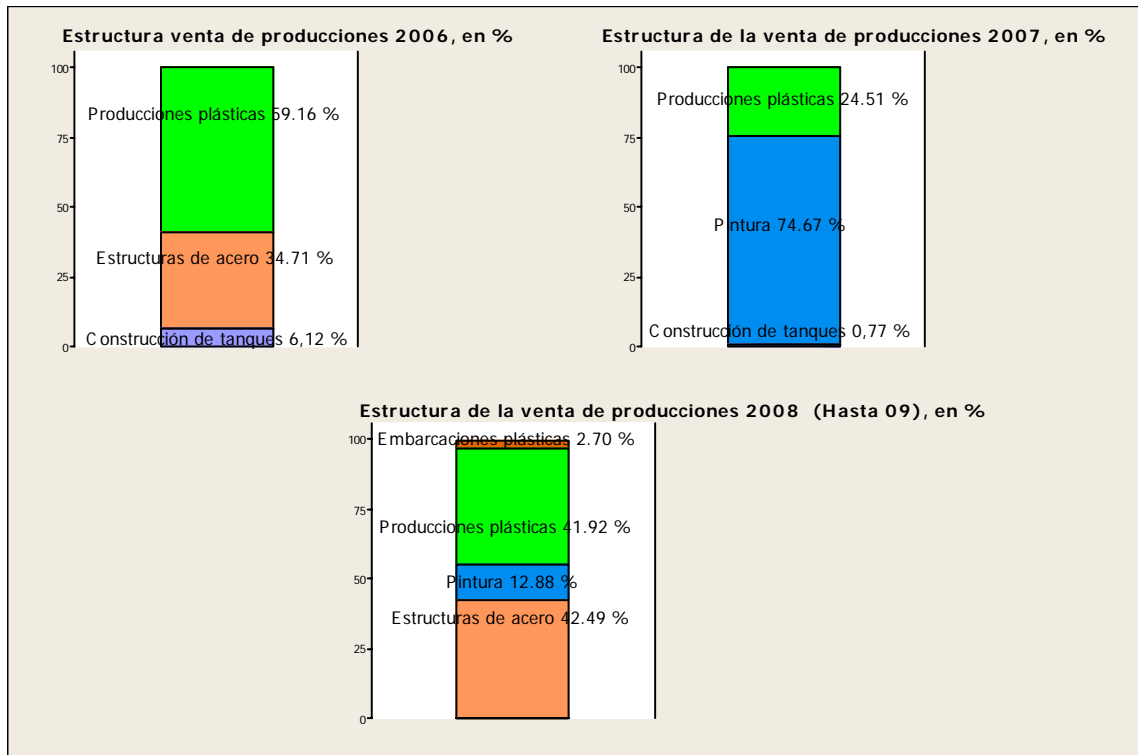


Gráfico No.2 Estructura porcentual de las ventas de producciones, en 2006,2007 y 2008 (hasta septiembre). Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento con Minitab V 14.

La participación de los diferentes servicios en las ventas de servicios en el período 2006 – 2008 se aprecia en el Gráfico No 3., en el que se observan las significativas variaciones que han tenido lugar en esta participación, baste decir que a los servicios náuticos le correspondió, el 23.44 %, 13.54 % y 47.45 %, respectivamente durante los años 2006,2007 y2008.

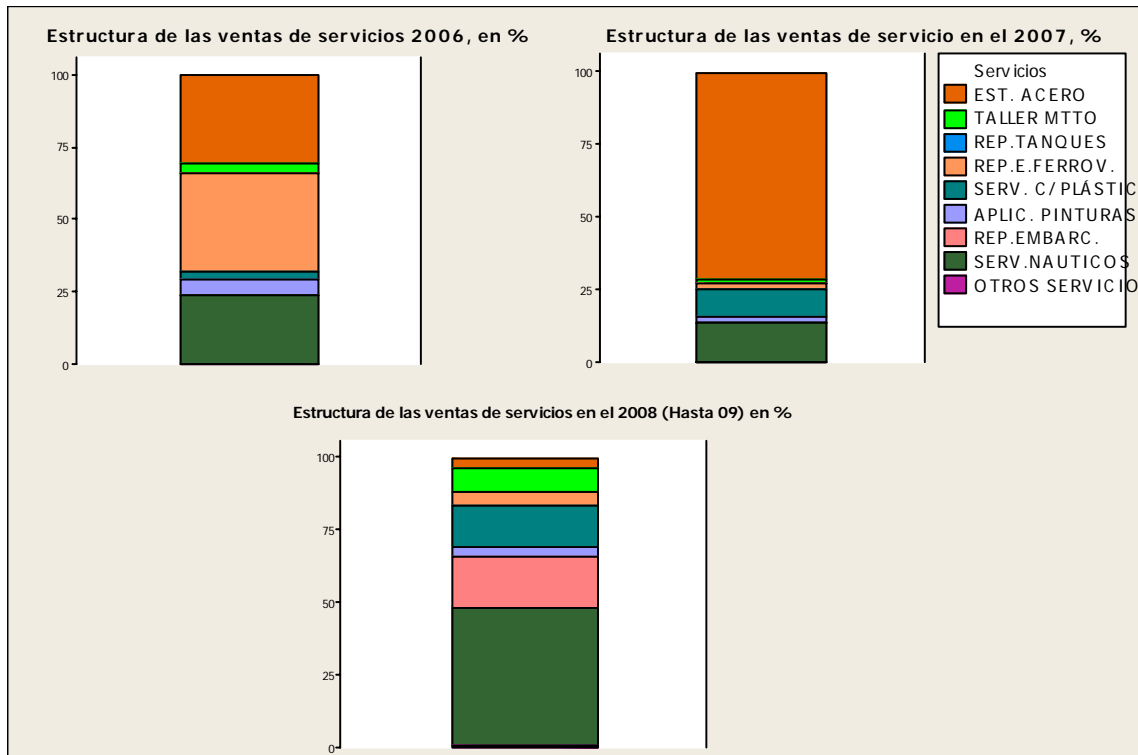


Gráfico No. 3 Estructura porcentual de las ventas de servicios, en 2006,2007 y 2008 (hasta septiembre). Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento con Minitab V 14

Respecto a la participación de los servicios y las producciones en las ventas totales de la empresa se aprecia en el Gráfico No 4., que en el período de enero 2006 a septiembre 2008, fue predominante el componente servicios hasta inicios del 2008, en que comienza a destacarse la participación del componente producciones, como debe corresponder a una empresa con el diseño productivo y tecnológico que tiene la que nos ocupa.

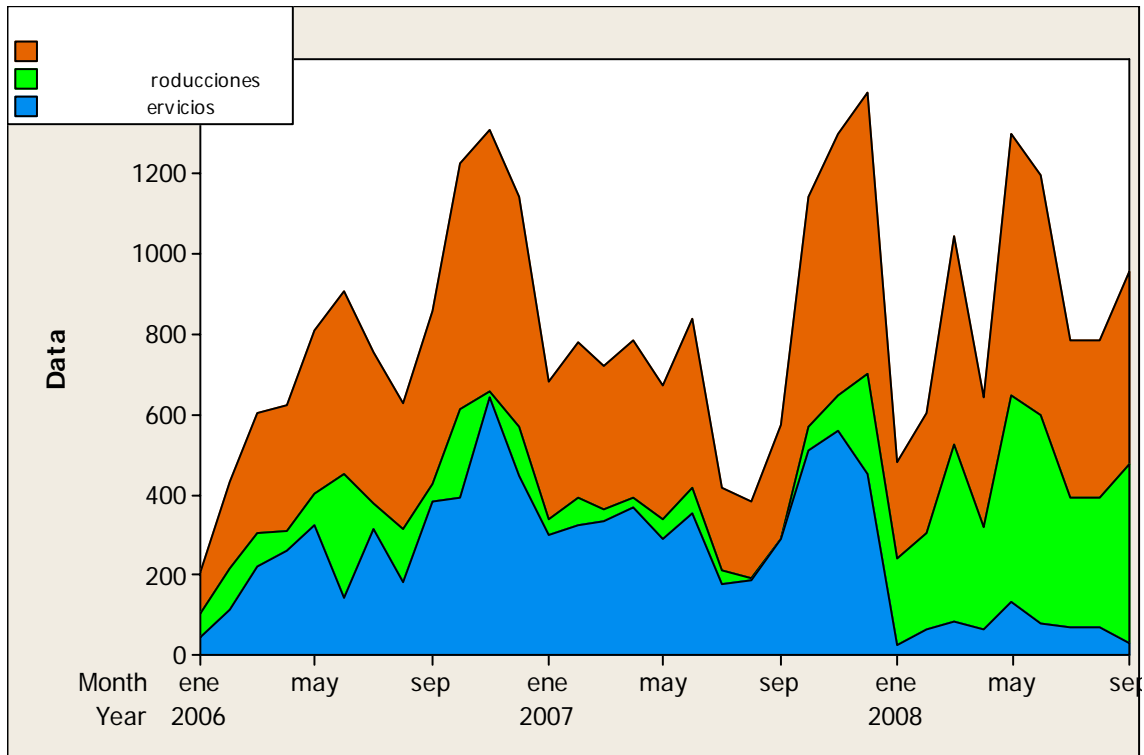


Gráfico No. 4 Gráfico de áreas de las ventas totales, las ventas de producciones y las ventas de servicio en el periodo Ene 06- Ago 08. Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento con Minitab V 14

Toda esta situación de desequilibrio productivo y de reconversión de la empresa en los últimos 8 años, configura un panorama de cambio constante, signado por los embates del período especial sobre la planta productiva del país. Para estos cambios y los impactos, que con diversa intensidad y dirección, se derivan de los mismos, no estaba preparada la cultura organizacional de la entidad. En la cultura preexistente primaban los valores estables de una creciente maestría profesional en el complejo sector ferroviario. Precisamente el estudio de la relación cultura organizacional y cambio, es el objeto de esta investigación.

## **II.2- Caracterización del diseño de la investigación**

### **II.2.1.- Problema Científico**

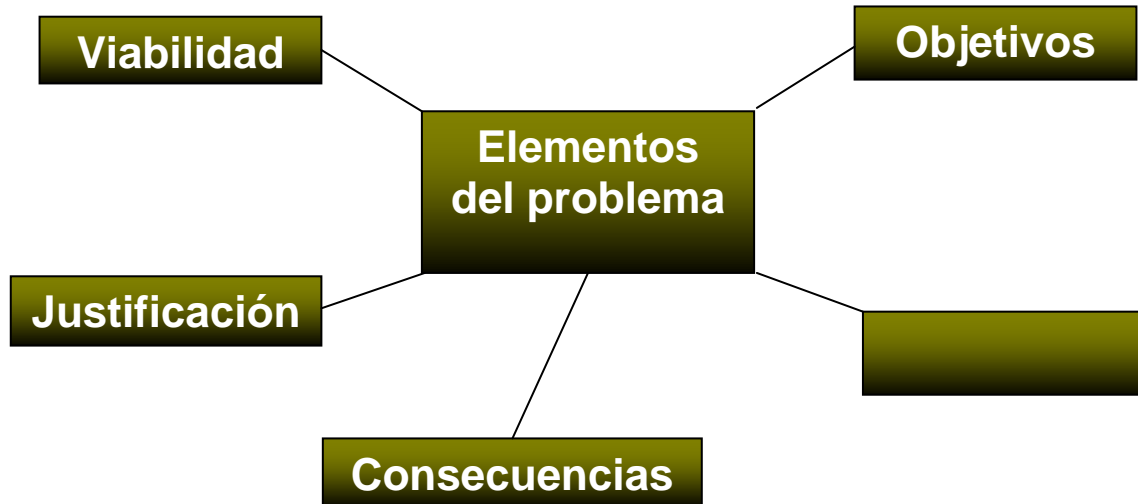
En una de las instalaciones industriales de Cárdenas - la Empresa José Valdés Reyes, se escenifica este estudio, que aborda el siguiente **problema científico**: la necesidad de evaluar en el contexto de la empresa cubana, la asociación entre la cultura organizacional y el comportamiento de los sujetos en los procesos de cambio.

El abordaje de este problema se justifica ya que en la medida en que dicha evaluación sea hecha, se aportarán sugerencias válidas para la estrategia con la que la organización deberá tratar estos procesos de cambio y lidiar con la resistencia a los mismos

La novedad científica del estudio de un problema de esta naturaleza se manifiesta en la ausencia de antecedentes conocidos de tales investigaciones en instalaciones industriales de Cárdenas, y en la aplicación poco común para este sector industrial de herramientas de investigación de corte socio psicológico.

La pertinencia de la presente investigación, al ocuparse del problema ya declarado, es elevada ya que la organización objeto de estudio y todas en Cuba, están y continuarán inmersas en un entorno dinámico y cambiante, por lo que lidiar con éxito en esa compleja situación es una premisa no solo de éxito, sino de sobre vivencia para la empresa.

Para la delimitación del anterior problema se tuvieron en cuenta los elementos que lo constituyen.



Esquema No.1 Elementos que constituyen el problema científico. Fuente: Elaboración propia.

### II.2.2- Tipo de estudio

Atendiendo a los fines es posible distinguir cinco tipos de investigaciones: exploratorias, descriptivas, explicativas, predicativas y evaluativos

La presente investigación es de tipo exploratorio – descriptivo, ya que no hay información previa sobre el carácter explicativo que las variables socio psicológicas de la cultura organizacional sobre el comportamiento de los sujetos en los procesos de cambio de una instalación industrial, del tipo como la que nos ocupa – la Empresa José Valdés Reyes

Así, los propósitos de la presente investigación, coinciden con los usos más importantes de los estudios exploratorios- descriptivos, a saber:

- Describir o formular una cuestión de manera más concreta.
- Determinar los cursos de acción alternativos.
- Desarrollar hipótesis.

- Aislar variables clave y conexiones para posteriores investigaciones.
- Conocer o conseguir intuiciones para desarrollar un enfoque del problema.
- . Seleccionar prioridades para posteriores investigaciones

Aunque algunos se refieren de manera despectiva a este tipo de investigación, una investigación de calidad siempre debe comenzar con una descripción de los fenómenos encaminada a aumentar nuestro conocimiento sobre el alcance y la naturaleza de los fenómenos a analizar y a servir de precedente a la investigación explicativa.

Tras describir, clasificar y reconocer las categorías de las variables socio psicológicas, el estudio de medición (al procesar los datos de las herramientas empleadas) trata de aceptar/rechazar la suposición de asociación entre la Cultura Organizacional y los procesos de cambio que la instalación objeto de estudio ha experimentado.

Esta es una investigación de tipo cualitativo, aunque en la medición y procesamiento de los datos no ignora la perspectiva cuantitativa y recurre a un amplio uso de los métodos numéricos y gráficos de la estadística descriptiva, tales como: las medidas de tendencia central, dispersión y de asociación entre las variables, así como los gráficos de pastel, de barras, de cajas y bigotes, de correlación, etc. Para ello se utiliza en la Tesis el software estadístico Minitab V.14

### **II.2.3- Preguntas Científicas**

Dado el carácter exploratorio descriptivo de la investigación, en lugar de hipótesis se formularon una serie de preguntas científicas, que a continuación se detallan:

¿Cómo es percibida la cultura organizacional por los miembros de la organización?

¿Existen diferencias en la cultura organizacional según es percibida actualmente y según debería ser?

En caso de existir diferencias, estas ¿son favorables o desfavorables?

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional dependiendo de ciertas variables sociodemográficas de clasificación de los sujetos, como edad, sexo y departamento?

¿Cuáles acciones compete ejecutar al liderazgo para el fortalecimiento, modificación y/o destrucción de la cultura organizacional observada, de manera que se establezcan comportamientos favorables a la situación de cambio e incertidumbre que caracteriza la circunstancia actual de la organización objeto de estudio?

#### II.2.4- Objetivos

El **objetivo general de la investigación** se define como: diagnosticar el carácter explicativo de la cultura organizacional sobre el comportamiento de los sujetos en los procesos de cambio de la EJVR.

Se perfilan como los **objetivos específicos** del presente estudio, los siguientes:

- Estudiar el estado del arte en la teoría y la práctica de la cultura organizacional y los procesos de cambio desde la perspectiva de la psicología organizacional.
- Caracterizar el universo de trabajadores de la instalación objeto de estudio desde el punto de vista sociodemográfico.
- Identificar el rol de ciertas variables socio psicológicas de la cultura organizacional en la explicación de los comportamientos en los diferentes procesos de cambio en la organización objeto de estudio

## **II.2.5.- Descripción del universo considerado y obtención de la muestra.**

### El universo y su descripción sociodemográfica

Durante el desarrollo del trabajo se consideró como universo de estudio el compuesto por los 301 trabajadores de la Empresa José Valdés Reyes durante el período de realización de la presente investigación – septiembre del 2008.

El Universo es caracterizado en su totalidad, a partir de variables, que interesan ya que en cierta medida, condicionan el comportamiento cultural del sujeto en la organización, y su percepción del cambio: Entre estas variables se encuentran: Nivel de escolaridad, Edad, Departamento, Sexo, Raza, Afiliación política a las organizaciones: PCC y UJC, Años de experiencia laboral en la actividad, y Años de experiencia en la empresa.

La caracterización del universo con arreglo a las anteriores variables, que precede a la construcción del perfil sociodemográfico del sujeto promedio que lo integra, se ofrece a continuación (los datos de partida aparecen en el Anexo No 4.).

La estadística descriptiva de las variables continuas empleadas para la caracterización del universo de trabajadores, se muestran en la Tabla No 2., a partir de indicadores, como: la media, el error estándar de la media, la desviación estándar de la media y el rango.

### **Descriptive Statistics: Edad; Exp en la actividad; Exp en la empresa**

Variable	Mean	SE Mean	StDev	Range
Edad	43,910	0,699	12,119	50,000
Exp en la activi	4,676	0,202	3,503	24,000
Exp en la empres	8,091	0,295	5,117	30,000



Tabla No. 2. Estadística descriptiva de las variables de carácter continuo. Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento con Minitab V 14

Para el estudio del universo con respecto a la variable sexo se construye el Anexo No.5.

Con respecto al sexo, hay un predominio del sexo masculino, con 210 casos, que representan el 69.8 % del total, mientras que al sexo femenino pertenecen 91 sujetos, para un 30.2 % del total.

En la estructura según sexo de los trabajadores, estratificada a partir del criterio nivel de escolaridad, llama la atención que pese al predominio masculino en el total de trabajadores la participación de ambos sexos en el estrato de trabajadores egresados de nivel superior, es similar.

Para el estudio de la variable edad en el universo de trabajadores apela a los métodos gráficos de la estadística, construyéndose: un Histograma, un Caja y bigotes y un Tallo de Hojas (Anexo No.6).

El histograma de frecuencias de la variable edad Cuenta con 6 clases de tamaño 10 cada una. Se observa en la distribución gráfica de las frecuencias de esta variable, que la misma sigue un patrón cercano al normal, que la edad media es de 44 años y su desviación estándar es de 12.12 años.

En la 3ra, 4ta y 5ta clases, o sea en los intervalos de 35 a 45, de 45 a 55 y de 55 a 65 años, se ubican 69, 94 y 66 sujetos respectivamente, lo que representa el 76.07 % del universo.

En el Caja y Bigotes, se aprecia que el 75 % de las edades en la muestra están por debajo de 53 años (Q3), que el 50 % de las edades en la muestra está en el intervalo entre 53 y 35.5 años, y que la media asume el valor de 44 años y la mediana – 46 años. (Ver Generalidades sobre este tipo de gráficos en el Anexo No 7.)

Para el estudio de la variable edad se aprovecharon también las bondades del Gráfico Tallo de Hojas, apreciándose que la edad más frecuente (18 apariciones) en el universo es 46 años y que la mediana (46 años) se encuentra en la clase de 53 sujetos con edades 45, 46, 47,48 y 49 años

Por su importancia la variable edad en el universo de trabajadores fue también estudiada en asociación con las variables categóricas: sexo, raza y nivel de escolaridad.

En el Anexo No 8. se muestran los métodos gráficos utilizados para el estudio de la variable edad en asociación con el sexo.

En el Histograma se aprecia en el caso de las mujeres, que la edad promedio es de 43 años y su desviación estándar - 11.42 años. Para ellas el intervalo en el que clasifica el mayor número de observaciones (31) de la edad, es el 4to - de 40 a 50 años. En el caso de los hombres que la edad promedio es de 45 años y su desviación estándar - 12.40 años. Para ellos el intervalo en el que clasifica el mayor número de observaciones (61) de la edad es también el 4to - de 40 a 50 años

En el Caja y Bigotes se observa que para las mujeres la mediana es de 46 años, el 75 % de las edades está por debajo de 53 años (Q3), que el 50 % de las edades en la muestra está en el intervalo entre 53 y 35 años. Para las mujeres la variable edad muestra ligeramente una menor variabilidad. Para los hombres la mediana es de 46 años, el 75 % de las edades está por debajo de 55 años (Q3), que el 50 % de las edades en la muestra está en el intervalo entre 55 y 36 años.

En el Tallo de Hojas se constata que para las mujeres la edad más frecuente (6 apariciones) en el universo es 46 años y que la mediana - 46 años se encuentra en la clase de 18 sujetos con edades 45, 46, 47,48 y 49 años. Para los hombres la edad más frecuente (13 apariciones) en el universo es también

46 años y que la mediana – 46 años se encuentra en la clase de 35 sujetos con edades 45, 46, 47,48 y 49 años.

En el Anexo No 9. se muestran los métodos gráficos utilizados para el estudio de la variable edad en asociación con la raza.

En el Histograma se aprecia en el caso de los blancos, que la edad promedio es de 44 años y su desviación estándar - 12.28 años. Para este grupo el intervalo en el que clasifica el mayor número de observaciones (53) de la edad es el 4to - de 40 a 50 años. En el caso de los mestizos la edad promedio es de 42 años y su desviación estándar - 12.79 años. En el caso de los negros la edad promedio es de 44 años y su desviación estándar - 11.46 años.

En el Caja y Bigotes se observa que para los blancos la mediana es de 46 años, el 75 % de las edades está por debajo de 53 años (Q3), que el 50 % de las edades en la muestra está en el intervalo entre 53 y 36 años. Para los blancos la variable edad muestra ligeramente una menor variabilidad. Para los mestizos la mediana es de 45 años, el 75 % de las edades está por debajo de 53 años (Q3), que el 50 % de las edades en la muestra está en el intervalo entre 53 y 31 años. La variabilidad de la edad en este grupo étnico es la mayor. Para los negros la mediana es de 45.5 años, el 75 % de las edades está por debajo de 55 años (Q3), que el 50 % de las edades en la muestra está en el intervalo entre 55 y 37años. En este grupo étnico la variabilidad es intermedia.

En el Tallo de Hojas se constata que para los blancos la edad más frecuente (11 apariciones) en el universo es 46 años y que la mediana - 46 años se encuentra en la clase de 33 sujetos con edades 45, 46, 47,48 y 49 años. Para los mestizos la edad más frecuente (6 apariciones) en el universo es 53 años. Para los negros la edad más frecuente (6 apariciones) en el universo es 48 años.

En el Anexo No 10. se muestran los métodos gráficos utilizados para el estudio de la variable edad en asociación con el nivel de escolaridad.

En el Histograma se aprecia en el caso de los universitarios, que la edad promedio es de 46 años y su desviación estándar - 10.80 años. Para este grupo los intervalos en los que clasifican el mayor número de observaciones (20, con 10 en cada uno) de la edad, son el 4 to. - de 40 a 50 años y el 5 to. - 50 a 60 años. En el caso de los que vencieron el nivel medio superior (12mo grado o técnico medio equivalente) la edad promedio es de 42.5 años y su desviación estándar - 12.25 años. Para este grupo el intervalo en el que clasifica el mayor número de observaciones (51) de la edad es el 4to - de 40 a 50 años En el caso de los que solo alcanzaron el nivel medio de escolaridad (9no grado), la edad promedio es de 45 años y su desviación estándar - 12.12 años. Para este grupo el intervalo en el que clasifica el mayor número de observaciones (33) de la edad es el 5to. - de 50 a 60 años.

La asociación de la edad con el nivel de escolaridad muestra que esta no es la causa por la que los niveles de escolaridad sean diferentes en el universo de trabajadores, y que los que solo tienen nivel medio superior o superior, no han aprovechado todas las oportunidades que existen para elevar su nivel de escolaridad.

Con respecto a la composición étnica (Anexo No.11), se aprecia que el 59.5 %, 179 sujetos son de raza blanca, para un predominio de este grupo étnico en el universo de trabajadores. Existen 40 sujetos de raza mestiza para el 13.3 % del universo. Se identifican 82 sujetos de raza negra para el 27.2 % del total.

Con respecto a la composición según nivel de escolaridad (Anexo No.12) se aprecia que el 54.15 %, 163 sujetos tienen vencido el nivel medio superior, el 35.55 % - 107 sujetos tienen vencido el nivel medio, mientras que solo 31 sujetos para un 10.3 % han logrado egresar como profesionales universitarios.

Respecto a la afiliación política (Anexo No.13) se consideró la pertenencia del trabajador a las organizaciones políticas de nuestro país: UJC, PCC, resultando que en el universo 40 sujetos, para el 13.3 % del total, son miembros de las

citadas organizaciones, mientras que 261 sujetos, para el 86.7 % no forman parte de la membresía de las mismas.

Las variables años de experiencia en la actividad y en la empresa aparecen descritas en el Anexo No.14, a partir de métodos gráficos.

Respecto a la variable: años de experiencia en la actividad, la media es de 4.7 años. El histograma nos sugiere que la mayor frecuencia (152 sujetos) clasifican en el intervalo de 2 a 6 años, 2da clase.

Respecto a la variable experiencia en la empresa, que adquiere en el universo un valor promedio de 8 años. El histograma nos sugiere que las mayores frecuencias clasifican en la 3ra – de 7.5 a 12.5 años, y en la 2da clase – de 2.5 a 7.5 años, con 120 y 110 sujetos respectivamente, para el 76.4 % del universo.

Puede afirmarse que el perfil sociodemográfico de un trabajador de la Empresa "José Valdés Reyes" corresponde al de un sujeto de 46 años, que tiene vencido el nivel medio o medio superior de escolaridad, y que acumula 4.7 años de experiencia en la actividad y 8.5 años de antigüedad laboral en la Empresa.

#### Obtención de la muestra

Existen diferentes métodos de muestreo (Ver Anexo No 15.)

En nuestro caso optamos por el método empírico razonado para cada estrato. El muestreo razonado recurre a la formación de la muestra, por métodos no rígidamente casuales adoptando, por razones prácticas, criterios de tipo lógico. De esta manera se obtiene una muestra de elección razonada que puede ofrecer en algunas ocasiones, resultados incluso mejores que los obtenidos con procedimientos aleatorios.

La elección razonada se fundamenta en esta investigación, por la información disponible sobre la naturaleza y características del universo.

En la muestra razonada, los sujetos fueron seleccionados, velándose que cumplieran con las siguientes condiciones:

- Predominio del sexo masculino
- Edad promedio en torno a los 40 años
- Experiencia en la actividad igual o superior a los 5 años
- Experiencia en la empresa en torno a los 5 años.

La muestra así conformada quedo compuesta por 40 sujetos, que representan el 13.28 % del total de los 301 trabajadores del universo.

## **II.2.6 - Métodos de la investigación**

En esta investigación se asume la dialéctica materialista como método teórico general de la ciencia que permite abordar el objeto en sus manifestaciones cuantitativas y cualitativas y en su aspecto interno y externo.

Los métodos teórico generales utilizados en la investigación, que permitieron relevar las relaciones esenciales del objeto de investigación, no observables directamente, y que participaron en la etapa de asimilación de hechos, fenómenos y procesos en la construcción del modelo de investigación; son: histórico-lógico, hipotético- deductivo, analítico-sintético, enfoque de sistema, abstracción-concreción, sistémico-estructural-funcional.

Se asumen además los métodos específicos de la investigación que proporcionan la orientación y dirección adecuada al trabajo del investigador, ayudan a escoger el camino más corto para alcanzar los resultados esperados.

Los métodos específicos aplicados en esta tesis constituyeron una operación especial para recolectar, procesar y analizar información.

Los instrumentos que se aplican en esta investigación son la observación, el Cuestionario de Normas y Valores, el Focus Cultura Organizacional, etc. Los resultados son procesados con apego a las herramientas de la estadística descriptiva y amplio uso de sus métodos numéricos y gráficos a partir del software Minitab V 14.

### **II.2.6.1.- Cuestionario de Normas y Valores.**

Es un instrumento desarrollado por Payret en 1990 y modificado por H. Moros para el estudio de la cultura organizacional, teniendo como objetivo la determinación de la dispersión de las normas reales de la organización con respecto a las expectativas de sus miembros. (Ver Anexo No.16).

Para el análisis de este cuestionario, se agrupan las características (de acuerdo a su contenido) en 6 categorías cada una integrada por 4 características.

Esta técnica se aplicará de manera individual. Es anónima.

Se trabajará en dos momentos:

- **Primer Momento buscando los:** Valores reales (Actualidad)
- **Segundo Momento buscando los:** Valores deseados.

El cuestionario mide diferentes categorías:

- **Logros: Ítems 1, 3, 17, 23.** Esta categoría esta referida a los niveles de exigencias que los trabajadores vivencian dentro del seno laboral como catalizador para la obtención de logros y resultados de trabajo.
- **Perspectiva Laboral: Ítems 5, 11, 15, 19.** La conforman las medidas y planes que se ejecutan en la organización desde una óptica profesional, así como para elevar los niveles de satisfacción.

- **Valores: Ítems 9, 16, 21, 4.** En ella se plasman las características del orden moral y ético de las que deben ser o son portadores cada uno de los trabajadores. Estas influyen en la dinámica de trabajo personal, grupal y organizacional dentro del contexto laboral. Se obtienen los valores que son promovidos por la cultura organizacional.
- **Condiciones externas de trabajo: Ítems 12, 13, 20, 14.** Se obtiene información sobre los beneficios y recursos materiales, tanto para el orden personal como profesional, que el trabajador obtiene del centro como condiciones laborales para la ejecución de sus tareas y retribuciones o estimulaciones a su desempeño.
- **Apoyo a las tareas: Ítems 6, 8, 10, 14.** Referida a la cohesión y grado de fluidez que encuentran los trabajadores para realizar sus respectivas funciones, las cuales a modo general, invariablemente se encuentran conectadas con las del resto.
- **Relaciones sociales: Ítems 2, 7, 18, 22.** Esta categoría está referida a los nexos sociales que establecen entre los trabajadores en el ámbito laboral o personal.

Para la calificación del cuestionario se hace en un inicio un análisis independiente para las normas reales y las normas deseadas, en cuanto al número de ítems seleccionados por los sujetos en cada categoría. De este número se calcula el total que representa del total de ítems seleccionados. Posteriormente, se hace dentro de cada categoría un análisis minucioso y de carácter cualitativo de los ítems con los resultados relevantes.

El procesamiento de los resultados del Cuestionario de Normas y Valores se hace con el concurso del software Minitab V 14, que es una potente herramienta de procesamiento de datos.



### **II.2.6.2.- Focus Cultura Organizacional**

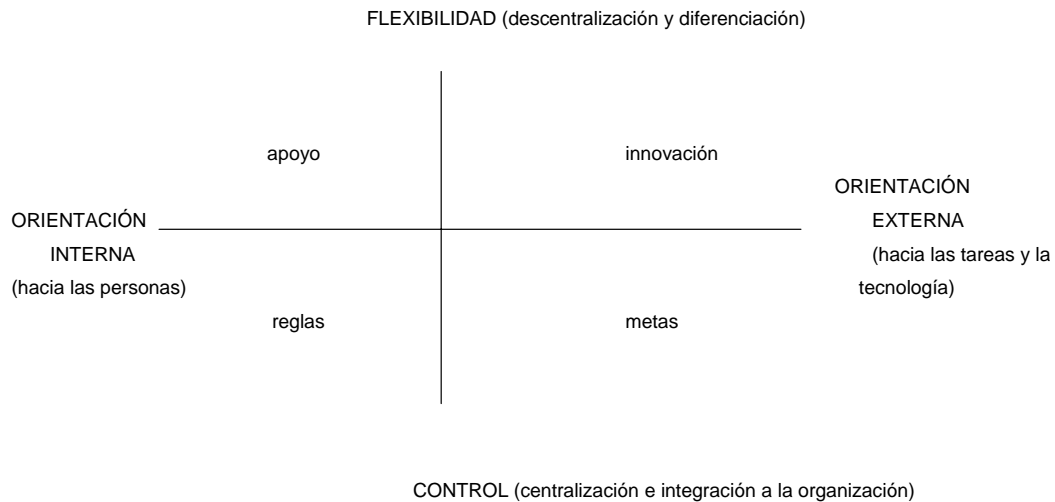
La cultura constituye un sistema que comprende valores, normas, conocimientos formales, creencias y formas de expresión. Este sistema juega un rol crítico en el modulado del proceso que produce el clima laboral

A raíz de un congreso que tuvo lugar en Sydney en 1988, surgió la idea de desarrollar un proyecto de investigación europeo de investigación sobre clima y cultura organizacional. El equipo europeo finalmente denominado FOCUS (First Organizationai Climate/Culture Unified Search) tenia como objetivos la creación de un cuestionario para medir la cultura y el clima organizacional en vistas a realizar estudios comparativos entre los diferentes países.

Para la elaboración del cuestionario se tomó como base teórica un marco de trabajo ya existente, la "aproximación de valores alternativos" de R. Quinn (Competing Values Approach).

El modelo de Quinn (2003) sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones y los modelos organizacionales: flexibilidad vs. control, y orientación interna vs. externa. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización Una orientación interna significa que la organización esté dirigida hacia si misma, en concreto hacia los procesos sociales y las personas. Una orientación externa representa la relación de la organización con su entorno y la organización está más dirigida hacia las tareas y la tecnología. El eje vertical, representa la dimensión flexibilidad-control. Control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. Flexibilidad, señala la tendencia a la descentralización y la diferenciación.

La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro "anclajes" para describir las organizaciones. Estas son: apoyo, innovación reglas y meta



Esquema No 2. Dimensiones para la caracterización de las organizaciones. Fuente: Elaboración propia.-

El instrumento Focus Cultura Organizacional (ver Anexo No.17) se centra en el modo en cómo los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional.

La escala de respuestas del Focus Cultura Organizacional hacen referencia al grado de acuerdo con la afirmación, y son ítems que tienen un carácter evaluativo ~ normativo. Se utiliza una escala ordinal de medición, que ocurre cuando una variable puede tomar valores ordenables, pero no hay intervalo entre niveles de la variable.

Según la escala, se deberá escoger entre:

1. De ningún modo
2. Raramente
3. Un poco
4. Bastante
5. Mucho
6. Muchísimo

Este instrumento se compone de 35 ítems, que se asocian a los siguientes perfiles de cultura organizacional:

- Cultura de apoyo
- Cultura de Innovación
- Cultura de Reglas
- Cultura de Metas

La clave para la calificación del Focus Cultura Organizacional se muestra en el Anexo No18.

En el presente trabajo se hace una aplicación sui generis del instrumento Focus Cultura Organizacional, que no persigue el estudio de la interrelación cultura/clima; sino solo la diagnosis de la presencia y la intensidad de la presencia de ciertas características que se asocian a culturas organizacionales tipificadas: Cultura de Apoyo, Cultura de Innovación, Cultura de Reglas y Cultura de Metas.

Los valores culturales se relacionan estrechamente con la concepción del trabajo como actividad creadora, cooperativa, los cuales deben ser atendidos por toda organización en aras de un desempeño exitoso en el ámbito laboral. No se debe olvidar que los valores son las concepciones de lo que es deseable, definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identidad, e ahí la importancia que se atribuye a los mismos.

### **II.3 –Conclusiones parciales del II capítulo**

Al finalizar el presente capítulo se caracteriza la entidad objeto de estudio y el diseño de investigación, derivándose:

- Que la Empresa Metalúrgica Central de acero JVR está situada en la carretera Cárdenas-Máximo Gómez Km. ½, la cuál pertenece al organismo SIME. Cuenta con una planilla aprobada de 486 trabajadores

de los cuales cubiertas se encuentran 301, distribuidos en los diferentes departamentos mostrados en el organigrama de dicha empresa.

- Que la Organización tiene como misión: Garantizar solución eficaz con calidad que satisfaga a la sociedad y a los clientes, contando con la experiencia de sus trabajadores y visión fundamental : Ser una Organización perfeccionada con trabajadores altamente comprometidos, motivados y con productos protegidos técnicamente
- Que los principales indicadores de la empresa en el período (2001---sep 2008), evidencian un comportamiento inestable en la eficiencia, donde cabe reconocer su impacto por un conjunto de causas externas a la Organización entre la que se encuentran: los precios, la estabilidad de suministros, etc.
- Que la Organización en su historia más reciente ha soportado los embates de cambios constantes y esenciales (tanto en los bienes que produce, como en los servicios que presta (de vagones y coches ferroviarios a pinturas, restauración de techos, artículos de plástico), para los que no estaba preparada la Cultura Organizacional. Lo anterior se debe a los efectos del período especial sobre la planta productiva del país.
- El universo de trabajadores de la Organización se describe a partir de las variables sociodemográficas siguientes: cargo que ocupa, edad, sexo, raza, afiliación política, años de experiencia en la actividad y en la empresa y nivel de escolaridad. Para esta descripción se recurre a los métodos gráficos y numéricos de la estadística descriptiva, con la ayuda del software Minitab V 14.
- Se pudo afirmar que el perfil sociodemográfico de un trabajador de la empresa JVR corresponde al de un sujeto de 46 años, que tiene vencido el nivel medio o medio superior de escolaridad y que acumula 4.7 años de experiencia en la actividad y 8.5 años de antigüedad laboral en la empresa.

## **Capítulo III Presentación y análisis de resultados**

### **III.1.- Presentación y análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario de normas y valores**

#### Análisis de los Valores Reales

Las marcaciones para los valores reales de cada categoría y la participación de estas en el total aparecen en el Anexo No.19, que además muestra el Gráfico de Pareto, construido a partir de estos datos

Las marcaciones para las características de cada categoría y la participación que ellas tienen en el total de marcaciones de los Valores Reales, aparecen en el Anexo No.20.

Como se puede constatar (Anexo No.19) a través de los datos alcanzados la categoría que logra mayor relevancia es Logros, que en la caracterización de la situación actual acumula 98 marcaciones para el 24,77 % del total de marcaciones que se hicieron para describir el estado actual de la organización. En esta categoría las características más señaladas son "Trabajo duro y Sistemático" y "Corrección y Eficiencia" (ambas con 32 sujetos, para el 7.96 % del total), ello implica que es en esas características, en las que los trabajadores vivencian mayores niveles de exigencia en el entorno de trabajo para la obtención de los resultados. Se manifiesta que el trabajo es percibido por los trabajadores con altas demandas de esfuerzo. La "Rapidez en la ejecución" (con 18 sujetos, para el 4,47 % del total) y la "Calidad" (con 16 sujetos para el 3,98) son las características que menos contribuyen al total de marcaciones en esta categoría, expresándose que las exigencias asociadas a ellas son percibidas como bajas, al igual que el desempeño de la organización en esas dimensiones. El ítem calidad es el menos seleccionado, demostrando que a pesar de que todo lo que se hace requiere de un gran esfuerzo, no con frecuencia el resultado logrado se percibe como de calidad.

Se evidencia un conflicto con las declaraciones de la Misión y la Visión, como supuestos de la planificación estratégica de la Organización, ya que estos significan la importancia de lograr altas cotas en la calidad y la rapidez de los resultados productivos.

La categoría que sigue a "Logros" en cuanto a la frecuencia con que es marcada por los individuos es "Apoyo a las tareas" con 68 marcaciones, para el 16.91 % del total de estas) En esta categoría la característica más señalada creatividad (con 27 sujetos para un 6.71%), mientras que es preocupante la poca elección que hacen los encuestados de características como: "Trabajo en equipo" (solo 13 sujetos para un 3,23 %, "Análisis objetivo" (solo 19 sujetos, para un 4,72 %), "Comunicación fácil" (solo 9 sujetos, para un 3,23 %) es trabajo en equipo (25 sujetos) , análisis objetivo (24 sujetos), comunicación fácil (22 sujetos). Se trata de carencias percibidas en la cohesión y grado de fluidez para realizar las tareas, además estas carencias impactan negativamente la consecución de las metas organizacionales, debiendo constituirse la mejora de la comunicación, del trabajo en equipo y del enfoque factual para el análisis y toma de decisiones empresariales, como líneas de investigación/acción a implementar en un futuro en la Organización.

La categoría Perspectiva Laboral aporta el 16.91 % de las marcaciones que hacen los sujetos para describir la situación actual (68 marcaciones). Esta categoría la conforman las medidas y planes que se ejecutan en la Organización desde una óptica profesional, así como para elevar los niveles de satisfacción. Siendo así, la "Superación y desarrollo de los empleados" (26 sujetos, para un 6.46) y la "Promoción lograda" (20 sujetos para un 4.97 %) representan áreas de actuación de la organización que son notadas por los encuestados, aunque en ambas existen reservas de mejoras, más importantes aún, si se considera que el sistema de perfeccionamiento empresarial, en que está inmersa la organización, depende mucho de estos factores. Un elemento de esta categoría que no se reconoce presente y está incidiendo negativamente es la "Introducción de tecnología y experiencia de avanzada".

Ello preocupa, pues se trata de un elemento básico para el cambio, sus estrategias y las acciones que de ella se derivan.

La categoría Relaciones Sociales con 67 marcaciones, alcanza un 16,66 % del total de elecciones para caracterizar los valores reales presentes en la organización. Alcanza elevada frecuencia la marcación por los sujetos encuestados de: "Trato respetuoso entre todos" (30 sujetos, para un 7.46 %), mientras que es baja la marcación en características como: "Amistad y solidaridad" (14 sujetos, para un 3.48%), "Reconocimiento a la dignidad de cada persona" (13 sujetos, para un 3.23 %) y "Respeto al criterio personal de cada cual" (solo 10 sujetos, para el 2.48 %). Esto indica que están empobrecidas las relaciones interpersonales que entabla la membresía, ya que las características con más baja la marcación, se asocian a la calidad de las relaciones que en el ámbito laboral y personal establecen los miembros de la organización.

La categoría Condiciones Externas de Trabajo alcanza un 16.16 % con 65 marcaciones, evidenciándose que existen carencias e insatisfacciones, que presuntivamente se asocian marcadamente a la "Retribución equitativa al personal", con la que hay una inconformidad casi unánime en la muestra encuestada, de la cual solo 3 sujetos, para el 0.74 % seleccionaron a esta característica como rasgo de la situación actual de la empresa. Otras características de esta categoría: "Estímulos materiales del trabajo", "Beneficio de los trabajadores", y "Atención a las condiciones de trabajo", están infravaloradas en los sujetos encuestados, por lo que también deben ser objeto especial atención por parte de la dirección.

La categoría Valores acusa la más baja presencia percibida, solo 36 marcaciones para el 8.95 % del total. Se manifiesta la urgente necesidad de una intervención cultural para el redimensionamiento de los valores en la organización, de manera que estos sean más coherentes con sus propósitos y con las aspiraciones de la propia sociedad cubana. Alarma particular provoca el hecho que solo 5 sujetos para un 1.24 % del total, seleccionaron como

presente el valor "Honradez y valentía personal", evidenciando que no siempre está presente la actitud honrada ante el trabajo preocupante en este caso pues la labor que realizan demanda en gran medida confiabilidad. Por otra parte también los valores "Trato amable a los clientes", "Lealtad a la organización" y "Cumplimiento estricto de las normas establecidas" son minoritariamente identificados como presentes en la organización (11 sujetos para un 2,70 %, 10 sujetos para un 2,48 % y también 10 sujetos para un 2,48 %; respectivamente).

### Análisis de los Valores Deseados

Las marcaciones para los valores deseados de cada categoría y la participación de estas en el total aparecen en el Anexo No.21, que además muestra el Gráfico de Pareto, construido a partir de estos datos

Las marcaciones para las características de cada categoría y la participación que ellas tienen en el total de marcaciones de los Valores Deseados, aparecen en el Anexo No.22.

Como se puede apreciar (Anexo No.21) en este orden quedan situadas las categorías de manera descendente en cuanto a las marcaciones que hicieran los sujetos para la situación deseada.

Las categorías "Condiciones externas de trabajo" y "Perspectiva laboral" son las más votadas como deseadas, con 82 marcaciones 20.4 % del total y 81 marcaciones 20.1 % del total respectivamente.

Al referirnos a la categoría "Condiciones externas de trabajo", la mayores exigencias se vinculan a la necesidad de mejorar los "Beneficios de los trabajadores" y la "Atención a las condiciones de trabajo" (27 sujetos elijen las citadas características para describir la situación que desean), en segundo orden los sujetos claman por que existan más "Estímulos materiales al trabajo"



(20 sujetos) y en menor relevancia están las ansias de una "Retribución equitativa" (solo 8 sujetos)

Respecto a la categoría "Perspectiva laboral", dentro de la misma, la característica más anhelada es la "Protección y la seguridad al trabajador" (con 24 sujetos para el 5.97%) y la "Superación y desarrollo de los empleados" (con 23 sujetos para el 5.72 %). Se evidencia una demanda compartida de que mejore la seguridad y protección laborales y se manifiesta el interés los encuestados por continuar superándose para mejorar su desempeño profesional. En un nivel inferior de exigencias se hayan las demandas para que en el futuro se hagan presentes en la organización las características: "Promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo" e "Introducción de la tecnología y experiencias de avanzada", siendo esto expresión de la necesidad de concientizar en relación a la comprensión de que sin la introducción de los adelantos tecnológicos y sin que se anhele ser promovido como resultado del esfuerzo y la capacidad, se afecta el logro de las metas organizacionales.

Las puntuaciones alcanzadas en la categoría "Apoyo a las tareas" alcanzan el 18,5% del total y contribuyen con 73 marcaciones. En esta categoría, se expresan marcadamente ansias de una organización caracterizada por la "Comunicación fácil fluida entre todos los niveles" y por la "Creatividad e iniciativa" (con 22 sujetos eligiendo ambas características).

Las características asociadas a la categoría "Relaciones sociales" alcanzan el 16.41 % del total de marcaciones para la situación deseada. Ello evidencia el deseo de posicionar mejor en la organización: el "Trato respetuoso" (21 sujetos 5.22%), "Reconocimiento de la dignidad de cada persona" (17 sujetos 4.22 %), el Respeto al criterio personal de cada cual" (15 sujetos 3.73 %) y "Amistad y solidaridad" (13 sujetos 3.23 %); de lo que se puede inferir que estas características constituyen aspectos de relevancia ya que los trabajadores orientan los intereses en ese sentido.

La categoría "Valores" aporta el 13.18 de las marcaciones, al ser identificada en 53 oportunidades para describir la situación deseada. Los valores más valorados son la "Lealtad a la organización" (con 21 sujetos 5.22 %), el "Trato amable al cliente" (15 sujetos 5.73 %), el "Cumplimiento estricto de las normas establecidas" (9 sujetos, 2.23 %) y la "Honradez y valentía personal" (8 sujetos 1.99%)

En la categoría logros se reflejan los resultados menos significativos en cuanto a aspiraciones, ya que las 47 marcaciones de sus características, representan solo el 11.69 % del total. Esto denota que el grupo no desea orientar sus principales aspiraciones a la obtención del éxito en el trabajo y por tanto no desea enfocar sus motivaciones hacia el logro y al cumplimiento de los objetivos de la organización. En esta categoría la característica más señalada, aunque a un nivel bajo (15 sujetos) es la "Corrección y eficiencia en las tareas", evidenciando el deseo de perfeccionar la actividad que se realiza y cierta insatisfacción con los niveles que se logran. La característica menos señalada es "Trabajo duro y sistemático" (9 sujetos), por lo que se puede inferir que los sujetos no desean que se "suavicen" las exigencias respecto al volumen y la intensidad del trabajo.

#### Comparación entre los valores reales que identifican los trabajadores en su organización y los deseados por ellos.

La interpretación que hemos realizado de los resultados del cuestionario nos permite detallar los valores existentes en la organización, así como los deseados por sus miembros, fundamentándonos en el conocimiento de los procesos psicológicos analizados. A continuación analizaremos el equilibrio entre lo deseado y lo real que se establece entre los parámetros de las distintas categorías.

En el Anexo No. 23, se aprecian los dotplots de las marcaciones de las características de cada categoría analizada entre los valores reales y los valores deseados.

En el Anexo No.24 se muestran otros métodos gráficos utilizados para la comparación de las marcaciones de las características de cada categoría analizada entre los valores reales y los valores deseados.

Al comparar los datos obtenidos en la categoría Logros se muestra un elevado y preocupante nivel de desfase, pues en todas las características de esta categoría, los valores deseados son inferiores a los valores reales. Ello significa que hacia el futuro involucran las demandas en cuanto a la calidad de lo que se hace, la eficiencia en las tareas, la rapidez en la ejecución y la carga y sistematicidad del trabajo que se realiza.

Para la categoría Perspectiva Laboral, existe incongruencia en relación a la superación y el desarrollo de los empleados y a las promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo, denotando que hacia el futuro no hay demandas de más capacitación, ni intención de ser promocionado con mayor frecuencia en base al mérito propio. En el resto de las características de esta categoría, sí hay aspiraciones de desarrollo no cubiertas, particularmente en cuanto a la demanda de introducción de tecnología y experiencia de avanzada, como vía para humanizar el trabajo y para mejorar la competitividad de la organización. También hay deseo de de mayor cobertura a la protección y seguridad del trabajador.

En la categoría Valores se observa con desagrado un desfase marcado solo para la característica cumplimiento de normas. Hacia el futuro hay demandas de mejorar la presencia en el comportamiento de los sujetos, de valores como: la lealtad a la organización, la honradez y la valentía, y el trato amable a los clientes. Ello es positivo, ya que son estos valores los que dan sentido al comportamiento de los miembros en la organización, y el reconocimiento de la necesidad de mejorar los mismos es necesario y congruente con los propósitos estratégicos de la organización.

Los reportes reflejados en la categoría Condiciones Externas de Trabajo, se comportan en correspondencia con las investigaciones actuales en dicho terreno, debido a que en todas las características, lo deseado puntúa mucho mayor que lo real, excepto en la característica estímulos materiales. Del análisis de esta categoría, se puede inferir que los trabajadores sienten inconformidades, insatisfacciones con el estado actual de sus características en la organización e identifican brechas entre este y el estado futuro "ideal" que desean en su entorno organizacional.

En la categoría Apoyo a las Tareas, se aprecian intenciones de mejora para características como la comunicación y el trabajo en equipo. Hay un desfase para el futuro respecto a características como: objetividad en el análisis de los problemas y creatividad e iniciativa. La ausencia de demanda para la mejora de estas características con desfase, puede estar condicionada por estereotipos, normas establecidas con pocas posibilidades de manejar para su cambio y barreras en la estructura organizacional.

En la categoría Relaciones Sociales, se aprecia en las características reconocimiento a la dignidad de cada persona y respeto al criterio personal de cada cual, una necesidad de mejora, o sea de mayor presencia de esos valores en el comportamiento. En el resto de las características de esta categoría son inferiores los valores deseados a los reales, denotando que se trata de aspectos que ya se observan y son dominantes en la organización, tales como: el trato respetuoso, la amistad y solidaridad.

Las marcaciones reales y deseadas por categoría de análisis del Cuestionario, se someten a la prueba de comparación de medias a partir del estadígrafo t, para valorar el riesgo que se asume al aceptar/rechazar la hipótesis nula acerca de la independencia (ausencia de asociación) entre ambas. Los resultados de esta prueba (Anexo No.25) muestran que solo para las categorías "Logros" y "Valores" es posible rechazar sin riesgo esa hipótesis, ya que  $t \leq$  que 0.05. Ello significa que para las categorías señaladas las marcaciones reales y deseadas sí están estadísticamente asociadas.

Resultados de la aplicación del Cuestionario de Normas y Valores, según las variables sociodemográficas que se consideraron en la muestra

En la muestra se incluyeron como variables sociodemográficas de clasificación de los sujetos: edad, sexo y departamento.

No se encontraron evidencias de asociación entre la percepción de los sujetos acerca de las variables consideradas en el Cuestionario de Normas y Valores y su pertenencia a determinado grupo etario o departamento.

Se grafican las marcaciones que los sexos dan a las características de cada categoría en las dimensiones Valores Reales y la dimensión Valores Deseados del Cuestionario Normas y Valores (Ver Anexo No. 26)

Se realiza la prueba de comparación de medias para estratos conformados en el universo de encuestados, a partir de la variable sexo. Esta prueba nos da el intervalo en que se encuentra la diferencia de las medias de ambos estratos 95.0 de confianza y además nos aporta el valor p.

En el caso de que el 0 no se encuentre en el intervalo en que se encuentra la diferencia de las medias de ambos estratos, y que el valor p sea igual o inferior a 0.05, puede afirmarse la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre las respuestas a los ítems de la dimensión en cuestión, y el sexo.

Esa asociación se evidencia para las categorías Logros y Perspectiva Laboral, en las que el sexo pudiera ser una variable explicativa.

Sin embargo la pertenencia a uno u otro sexo sí actúa como variable explicativa de las respuestas a los diferentes ítems de los valores reales que componen las categorías Logros y los valores deseados de la categoría Perspectiva Laboral.

Así en la Categoría Logros se aprecia que en los hombres es más marcada la orientación hacia el logro y la elección de las características asociadas a este, tanto para la situación real, como para la situación deseada. Destaca que las mujeres no marcan como aspiración ni el incremento del trabajo duro y sistemático, ni el aumento de la rapidez en la ejecución de las tareas.

En la Categoría Perspectiva Laboral se observa que en las mujeres no hay demandas de ser promovidas producto de su capacidad y esfuerzo (puede suponerse cierta inconformidad con los criterios que se utilizan actualmente para las promociones), ni de mayor superación y desarrollo. Sin embargo, sí se aprecian demandas de mayor protección y seguridad, y de mayor introducción de tecnología, en relación con la situación actual, sin embargo ellas sí desean ser.

Se grafican las marcaciones que los grupos etarios considerados (I < 25 años, II De 25 a 35 años, III De 35 a 45 años, IV De 45 a 55 años y V > 55 años) dan a las características de cada categoría en las dimensiones Valores Reales y la dimensión Valores Deseados del Cuestionario Normas y Valores (Ver Anexo No. 27.)

Se grafican las marcaciones que los sujetos de los diferentes departamentos dan a las características de cada categoría en las dimensiones Valores Reales y la dimensión Valores Deseados del Cuestionario Normas y Valores (Ver Anexo No.28)

### **III.2.- Presentación y análisis de los resultados del Focus Cultura Organizacional**

"La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de

problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa". (Carvajal citado por Díaz, M. y Moros, H. 2005)

Un instrumento apropiado para el estudio de la cultura es la herramienta FOCUS, ya descrita en el Capítulo II de este Informe.

La cultura se estudia a través del FOCUS, desde la perspectiva cognitiva y perceptual de la situación organizacional común a los miembros y es un constructo socio cognitivo de las organizaciones.

En el Anexo No.29 se muestra la estadística descriptiva de los Ítems de las diferentes culturas en el Cuestionario de Focus, especificando para cada uno de ellos: la media, el error de la media, la desviación estándar de la media.

Los resultados de la media de los ítems que conforman cada cultura se platean en el Gráfico No.5, de tipo araña.

En el gráfico No.5 se aprecia que la cultura menos reconocida, o sea menos percibida como presente en la organización, es la de la cultura de apoyo, siendo ello negativo ya que el apoyo es lo que caracteriza a una organización flexible y enfocada hacia las personas, en la que la confianza personal, la apertura hacia los demás, el compromiso con los colegas, las relaciones interpersonales, son rasgos distintivos.

Al no advertir esta cultura de apoyo, la organización se "delata" como portadora de un insuficiente interés por las necesidades de sus empleados, intolerancia con las diferencias individuales, y "mala suministradora" de apoyo a sus miembros tanto en la solución de problemas laborales, como personales.

Por otra parte, en el gráfico No. 5. se observa que la cultura cuyas características son más identificadas en el panorama actual de la organización,

es la cultura de reglas, que prioriza y, a veces absolutiza, el rol del control de la organización hacia las personas, la importancia del respeto a las normas, al orden impuesto, y a las jerarquías establecidas.

Estas organizaciones se orientan hacia la seguridad y estabilidad basándose en el cumplimiento de las normas establecidas, presentan una alta formalización y pretenden que el comportamiento de los empleados sea consistente con los deseos de la organización evitando cualquier conducta que se desvíe de lo que las reglas dictaminan.

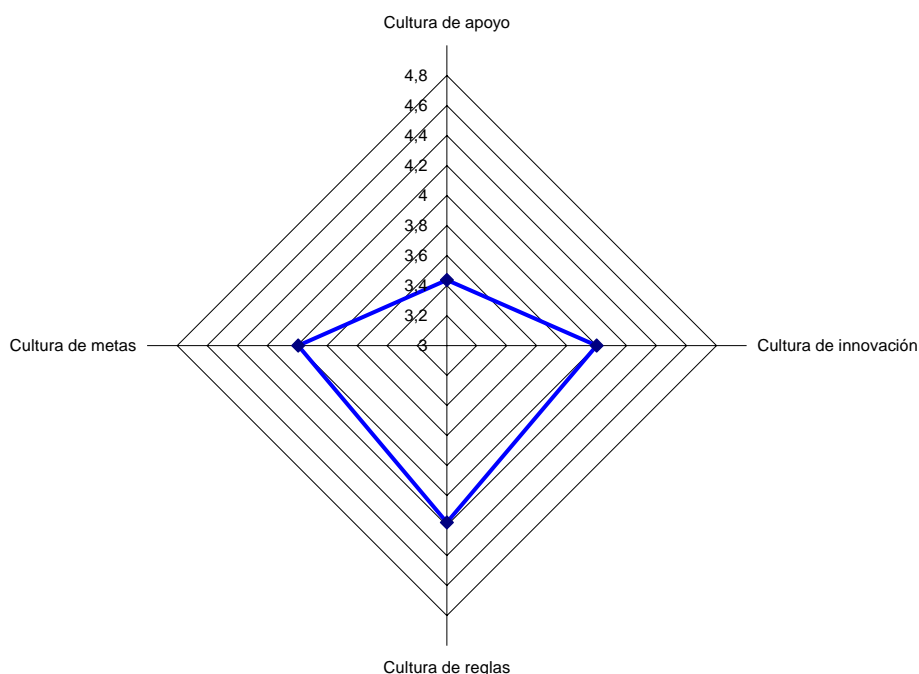


Gráfico No.5 Araña de la calificación Cultura del Focus Cultura Organizacional. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Microsoft Excel.

La cultura más presente (de reglas) y la más ausente (la de apoyo) denotan que la EJVR es una organización (Ver Esquema No.2) más orientada hacia lo interno, con más énfasis en el CONTROL (centralización e integración a la organización, que en la FLEXIBILIDAD (descentralización y diferenciación

La cultura de innovación y la cultura de metas se colocan de manera intermedia, entre los extremos ya identificados.



La evaluación que hacen los sujetos de la presencia de los rasgos asociados a cada cultura, se aprecia en el Anexo No.30, evidenciando que:

En los rasgos de la cultura de apoyo, que se constató como la de mayor presencia, las carencias que comúnmente perciben los miembros con más intensidad son las referidas a los ítems 7,16, 29. O sea el énfasis debería hacerse en cambiar los valores y creencias arraigados que se relacionan con la insuficiencia de comunicación/contactos informales, el rechazo al error y el bajo apoyo en la solución de problemas no relacionados con el trabajo. Ello exige que se ofrezcan programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio, ya que las personas se están resistiendo debido a problemas de ajuste.

Un nivel de percepción intermedio y similar es identificado en los ítems: 17, 19, 21, 2,26 y 28.

Mientras que la mayor presencia advertida por los sujetos se asocia a los ítems: 33 y 25

La media de los rasgos 19, 21, 25,26 y 33 (Ver Anexo No 29.) iguala o rebasa el 4, que en la escala ordinal significa el reconocimiento de que el ítem evaluado se reconoce "bastante" en la organización. Mientras que la media de los rasgos 2,7,16,17,28 y 29 no llega a 4, que en la escala ordinal significa el reconocimiento de que el ítem evaluado se reconoce "un poco".

La variabilidad de las medias de los rasgos de la cultura de apoyo, medida a través de la desviación estándar (Ver Anexo No 29.) oscila entre 0,788 (la mayor asociada al ítem 25) y 0,583 (la menor asociada al ítem 33).

En los rasgos de la cultura de innovación, la carencia que comúnmente perciben los miembros con más intensidad es la referida al ítem 10. O sea está ausente la apertura a la crítica, y esta es percibida como algo negativo, que

precede al castigo y que por lo tanto hay que rechazar o rebatir. Superar esta situación es solo posible a través del cambio en el comportamiento de la dirección y de una adecuada estrategia de comunicación interna que promueva y refuerce la importancia y tolerancia a la crítica.

Un nivel de percepción intermedio y similar es identificado en los ítems: 14, 30, 32,31.

Mientras que la mayor presencia advertida por los sujetos se asocia al ítem: 34.

El ítem cuya presencia es más percibida – 34 alcanza un valor medio superior a 4, o sea entre "bastante" y "mucho", según la escala ordinal. El ítem cuya presencia es menos notada – 10, alcanza un valor medio de 3.46, o sea "poco", según la escala ordinal.

En los rasgos de la cultura de reglas, las carencias que comúnmente perciben los miembros con más intensidad son las referidas a los ítems 9 y 27. O sea los sujetos no perciben que haya reglas formalmente impuestas o que impere la rigidez, en la organización. Esto les estimula a un comportamiento "desenfadado" que raya en ocasiones con la indisciplina.

En la presencia del resto de los ítems de esta cultura: 35, 4, 5, 12,18, 20, 25,15, no es posible establecer diferencias significativas.

La media de todos los otros rasgos de esta cultura iguala o rebasa el 4 (Ver Anexo No 29.), excepto para los ítems 27 y 9. "4" en la escala ordinal significa el reconocimiento de que el ítem evaluado se reconoce "bastante" en la organización.

La variabilidad de las medias de los rasgos de la cultura de reglas, medida a través de la desviación estándar (Ver Anexo No.29) oscila entre 0,913 (la mayor asociada al ítem 27) y 0,451 (la menor asociada al ítem 18).

En los rasgos de la cultura de metas, la carencia que comúnmente perciben los miembros con más intensidad es la referida al ítem 13. O sea que la recompensa asociada al trabajo es percibida como insuficiente, lo que hace que esta recompensa no sea un estímulo para la conservación y mejora del propio trabajo, y que intervengan en tal rol de estímulo, otros beneficios formales e informales de trabajar en la EJVR.

Un nivel de percepción intermedio y similar es identificado en los ítems: 11, 8, 6,31 y 23.

Mientras que la mayor presencia advertida por los sujetos se asocia a los ítems: 3 y 22.

La media de todos los otros rasgos de esta cultura (Ver Anexo No 29.) iguala o rebasa el 4, excepto para el 13. "4" en la escala ordinal significa el reconocimiento de que el ítem evaluado se reconoce "bastante" en la organización

#### Resultados de la aplicación del Focus Cultura Organizacional, según las variables sociodemográficas que se consideraron en la muestra

En la muestra se incluyeron como variables sociodemográficas de clasificación de los sujetos: edad, sexo y departamento.

Como se aprecia en los gráficos No.6, No.7 y No.8, no se encontraron evidencias significativas de asociación entre la percepción de los sujetos acerca de las variables consideradas en el Focus Cultura Organizacional y su pertenencia a determinado sexo, departamento o edad.

Sin embargo el estudio del condicionamiento de las respuestas en relación a la pertenencia a cualquiera de los grupos clasificatorios (sexo, departamento, edad), debería someterse a un análisis de mayor alcance, a través de otras

herramientas estadísticas. A esta dirección pudieran apuntar estudios posteriores del tema.

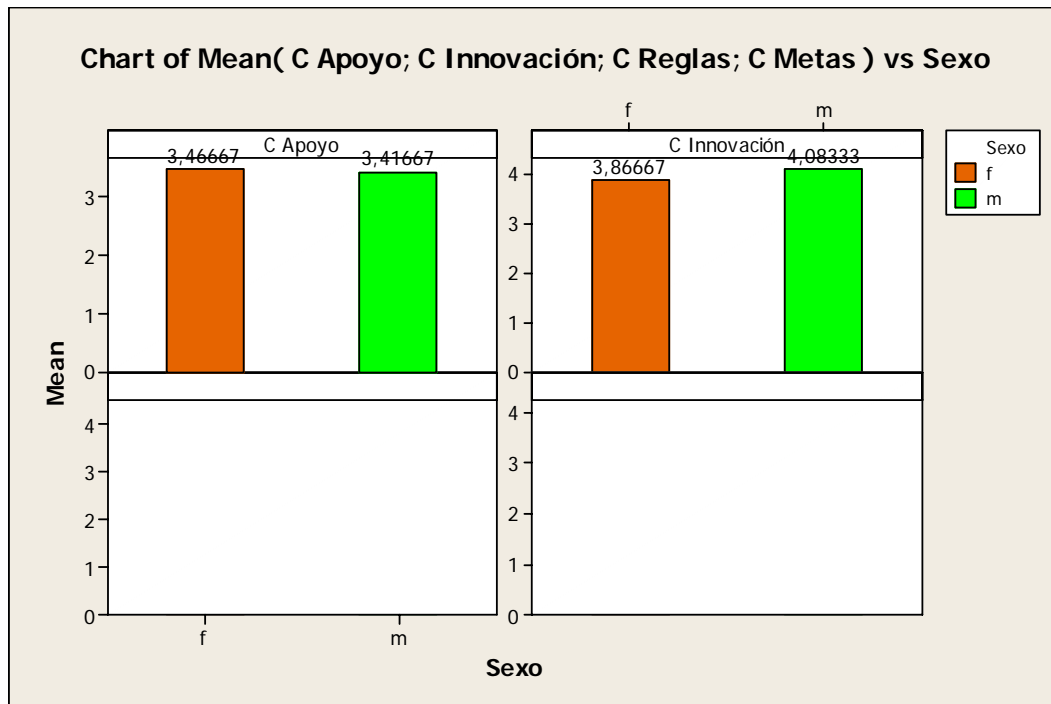


Gráfico No 6. Media de las Culturas del Instrumento Focus Cultura Organizacional por Sexo.

Fuente: Elaboración Propia, resultado procesamiento Minitab V 14

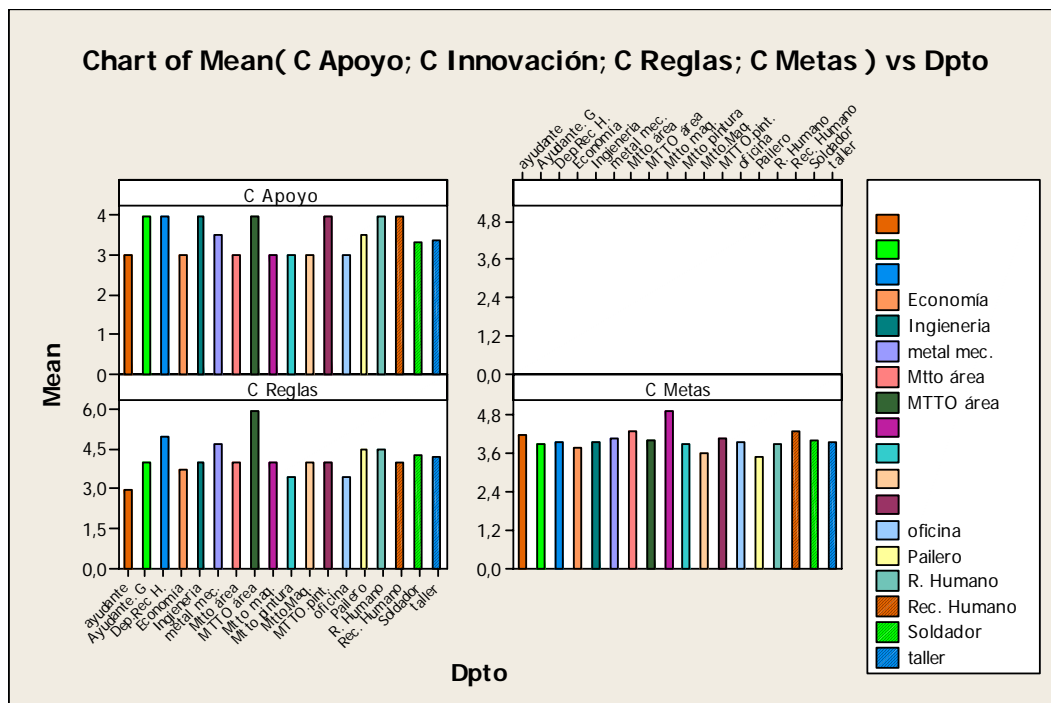


Gráfico No.7. Media de las Culturas del Instrumento Focus Cultura Organizacional por Departamento .Fuente Elaboración Propia, resultado procesamiento Minitab V 1

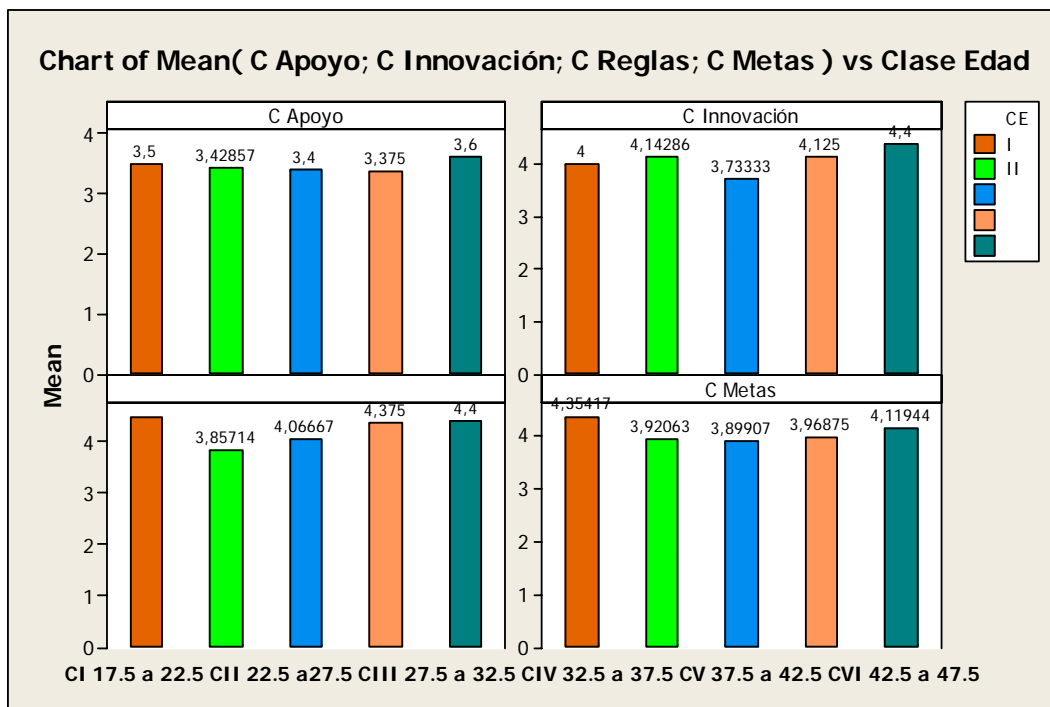


Gráfico No.8. Media de las Culturas del Instrumento Focus Cultura Organizacional por Grupo Etario.

Fuente: Elaboración Propia, resultado procesamiento Minitab V 14.

El diagnóstico de la cultura organizacional que se realizó en la EJVR a través del FOCUS, es de suma importancia, como paso previo a un cambio, con el fin de identificar las características de la organización, así como explicar su dinámica, pautas de creencias o comportamientos, para mejorar el funcionamiento de la entidad, dadas las múltiples aristas que la cultura organizacional que abarca y la variedad y significación de las funciones que cumple.

Posteriormente al diagnóstico y con la intervención de especialistas se podrían consolidar las características que funcionen a un nivel adecuado, potenciar los elementos que sin tener desviaciones requieren de un mayor nivel de desarrollo y cambiar los valores arraigados de la cultura mecanicista que dificultan un adecuado funcionamiento de la organización.

### **III.3.- Integración de los resultados**

La integración de los resultados de la investigación se presenta como lógico final de la aplicación de las dos herramientas, a las que acude el presente estudio en la consecución de los objetivos que se propuso.

Para esta integración fue utilizado un Grupo de Enfoque (FG), que como término describe un procedimiento general, no una técnica específica.

La utilización del FG posee las siguientes ventajas:

- Sitúa a las personas en situaciones naturales, de la vida real.
- Su carácter abierto permite al moderador desviarse del guión.
- Posee una alta validez subjetiva, así la técnica y los resultados obtenidos pueden ser fácilmente comprendidos.
- Tiene un coste relativamente reducido.
- Posibilita el incremento del tamaño de la muestra estudiada, sin que aumente dramáticamente el tiempo consumido en el estudio.

El FG es un tipo de entrevista de grupo empleada comúnmente en la que 5-11 personas de áreas similares, reclutadas de tal modo que cumplen características predefinidas, y que se ven envueltos en una discusión libre y guiada sobre un tópico.

En el caso del presente estudio, el FG estuvo integrado por 7 miembros (de entre los directivos y especialistas de la EJVR, que más prestigio y reconocimiento tienen como tales) y en calidad de moderadora actuó la autora de la presente investigación.

Los tópicos que conformaron la agenda del FG, fueron:

Evaluar la percepción de los miembros del grupo, acerca de:

1. La importancia, pertinencia y coherencia de las herramientas aplicadas.
2. El grado en que la cultura presente en la organización, y descrita a partir de los resultados de las diferentes herramientas aplicadas, puede explicar la resistencia a los cambios organizacionales que ha experimentado la instalación objeto de estudio.
3. Las medidas de intervención cultural de recomendable sugerencia en la situación diagnosticada.

Tópico 1 de la Agenda del FG. Para ponderar las percepciones de los miembros del FG sobre los aspectos puestos a debate se utilizó una escala likert, de 1 a 5, a saber:

- 1.- Muy Poca
- 2.- Poca
- 3.- Suficiente
- 4.- Alta
- 5.- Muy Alta

En la Tabla No 3., se muestra la elevada concordancia de los miembros del FG acerca de la alta importancia, pertinencia y coherencia de las herramientas aplicadas.

Característica	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Media
Importancia de las Herramientas	4	4	5	4	5	5	4	4,42857143
Pertinencia de las Herramientas	5	5	4	4	5	5	5	4,71428571
Coherencia de los Resultados	5	5	4	5	5	4	5	4,71428571
La regresión logística binaria como función explicativa de la percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios.	5	5	5	5	5	4	5	4,85714286

Tabla No 3. Valoración efectuada en el FG. Fuente: Elaboración propia.

El Coeficiente de Concordancia de Kendall es uno de los numerosos métodos estadísticos existentes para medir la concordancia entre evaluadores, donde los evaluadores pueden ser expertos o no, y la medición que hacen los evaluadores la dan en una escala ordinal, como es el caso en el presente estudio. Este coeficiente puede tomar valores de 0 a 1, indicando desde ausencia de concordancia hasta concordancia perfecta. Habitualmente es considerado que si este coeficiente es igual o superior a 0.7 existe un nivel de concordancia entre los evaluadores, que no puede ser ignorado.

A partir de los datos de la Tabla No.3. se calculó a partir del Software Minitab V. 14, el Coeficiente Kendall en los evaluadores que conformaron el FG, este tomó un valor de 0.70, por lo que puede afirmarse que sí existe concordancia entre estos.

La salida del Minitab V 4 para el cálculo del Coeficiente Kendall se muestra en el Anexo No.31.

Tópico 2 de la Agenda del FG. En el debate cualitativo, que siguió a continuación de la votación expresada en la Tabla No.3, se puso de manifiesto que los miembros del FG consideraron apropiados los instrumentos aplicados para la caracterización de la cultura en la instalación objeto de estudio y para mostrar la brecha entre la percepción que tienen los sujetos de la presencia de las características puestas a elección en la organización actual y la presencia deseada de esas características en la organización.

Así, se pudo evidenciar que los miembros del FG, consideran, a partir de las dos técnicas aplicadas, que existen carencias en el comportamiento que constituyen barreras para la adaptación al cambio y explican la resistencia a este en la Organización.

Estas carencias son condicionadas por la cultura organizacional y se fundamentan ya que los sujetos encuestados:



1.- Dan mayor significación a la necesidad de solucionar las carencias que perciben en las categorías Condiciones externas de Trabajo (demandas insatisfechas en relación a la equidad en la retribución , el beneficio y la atención a las condiciones), Perspectiva Laboral (demandas insatisfechas en relación a la superación y el desarrollo de los empleados y a las promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo) y Valores (demandas insatisfechas en relación a la lealtad, honradez y valentía y trato amable).. A las otras categorías en análisis (Apoyo a las tareas, Relaciones Sociales y Logros) se les concede menos significación, y/o bien las carencias identificadas (características presentes vs. características deseadas) son poco significativas, o bien no existen tales carencias, porque la frecuencia con que se marcan las características deseadas es menor que la frecuencia con que se identifica la presencia de esas características en la organización. (Cuestionario de Normas y Valores).

2.- Reconocen que la cultura menos reconocida es la de apoyo, por lo que los sujetos estudiados demandan ayuda emocional y de otra índole para el crecimiento profesional y el bienestar personal. La insatisfacción de esas demandas genera resistencias al cambio y desalineamiento de los comportamientos individuales de los miembros de la organización, con los deseados para el cumplimiento de la misión y de la visión. (Focus Cultura Organizacional).

De esta manera se opina unánimemente en el FG que la cultura presente en la organización puede explicar la resistencia a los cambios organizacionales que ha experimentado la instalación objeto de estudio, y que necesita ser "intervenida" para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios y la contribución que la propia cultura debe hacer para que los comportamientos en la organización se alineen con los propósitos estratégicos de esta.

Se identificó en el FG la necesidad de generar, nutrir y significar cambios culturales hacia una confianza mutua, empatía activa, disponibilidad al apoyo y la ayuda, indulgencia al juzgar y valentía, reforzando las actitudes correctas y la

responsabilidad de los miembros en lograr una comunicación ágil y efectiva y un ambiente de creatividad e innovación.

Tópico 3 de la Agenda del FG. Para listar en el FG las medidas de intervención cultural recomendables, se aplicó una tormenta de cerebros (brainstorming), resultando que entre estas, se encuentran:

- Expandir los cambios de manera descendente , es decir, que deben iniciarse en las capas superiores de la estructura organizacional desplazándose hacia los niveles inferiores; apoyándose durante el proceso en los agentes de cambio quienes con su estilo de liderazgo facilitarán la recepción de dicho cambio en los equipos de trabajo.
- Fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva a alcanzar en la organización.
- Formar y capacitar, como las estrategias más eficaces para el cambio cultural
- Promover el autodesarrollo para que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de:
  - Lograr la identificación y el compromiso, y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en las instituciones.
  - Estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional que estén dispuestas al cambio.
  - Fortalecer el poder personal con fines de logro colectivo. De esta manera se faculta al individuo para que tenga mayor poder de acción y decisión.
- Fomentar la investigación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento acerca de cuáles valores son necesarios en la

organización a fin de que puedan promoverse y reforzarse mediante un plan de acción.

- Para el mejoramiento de la comunicación, rediseñar las políticas, símbolos, canales, mensajes, etc. del sistema de comunicación organizacional.
- Analizar el condicionamiento que produce la estructura de su organización sobre la el comportamiento y la participación de sus miembros en el proceso administrativo.
- Crear y compartir conocimientos en la EJVR acerca de la necesidad de probar continuamente nuevos modos de hacer, de introducir mejoras tecnológicas.
- Desaprender ciertas rutinas no útiles hoy a la organización.

#### **III.4.- Conclusiones parciales del 3 er Capítulo**

Al término del presente capítulo:

- Se evidencia un conflicto con las declaraciones de la misión y visión, como supuestos de la planificación estratégica de la Organización, ya que estos significan la importancia de lograr altas cotas de calidad y la rapidez de los resultados productivos, mientras que los resultados de la categoría "Logros" del Cuestionario de Normas y Valores, apuntan en dirección contraria.
- Se muestra, a partir de los resultados de la categoría "Apoyo a las Tareas" del cuestionario Normas y Valores, que: la mejora de la comunicación, del trabajo en equipo y del enfoque factual para el análisis y toma de decisiones empresariales, constituyen líneas de investigación/acción a implementar en un futuro en la Organización.
- Se torna preocupante, a partir de los resultados de la categoría "Perspectiva Laboral" del cuestionario Normas y Valores, que no se perciba la presencia

de "Introducción de tecnología y experiencia de avanzada", siendo ello un elemento básico para el cambio, sus estrategias y las acciones que de ella se derivan.

- Se debería enriquecer las relaciones interpersonales que entabla la membresía , ya que, como muestran los resultados de la categoría "Relaciones Sociales" del cuestionario Normas y Valores, es poco apreciada la presencia en la Organización, de las características asociadas a la calidad de las relaciones que en el ámbito laboral y personal establecen los miembros de la organización.
- Se acusan, en los resultados de la categoría "Condiciones Externas del Trabajo" del cuestionario Normas y Valores, como ausentes, características como: "Retribución equitativa al personal", "Estímulos materiales del trabajo", "Beneficio de los trabajadores", y "Atención a las condiciones de trabajo"; por lo que a estas características deberá prestársele especial atención por parte de la dirección.
- Se manifiesta, a partir de los resultados de la categoría "Valores" del cuestionario Normas y Valores, la urgente necesidad de una intervención cultural para el redimensionamiento de los valores, de manera que estos se hagan más presentes en el comportamiento de los miembros y contribuyan en mayor medida a los propósitos de la Organización y de la propia sociedad cubana.
- Se comparan los valores reales con los deseados en cada categoría, según los resultados del cuestionario Normas y Valores, indicando (según corresponda a cada categoría/característica), ya sea la presencia de un desfase, cuando los valores deseados son inferiores a los reales, lo que significa que en el futuro involucran las demandas; o la presencia de una aspiración de mejora no satisfecha, cuando los valores deseados son superiores a los reales, lo que significa que hacia el futuro crecen las demandas.

- En los resultados del FOCUS de la Cultura Organizacional se pudo constatar que en la Organización existen 4 culturas (de reglas, de apoyo, de metas y de innovación), donde la más presente en la Organización es la "Cultura de Reglas" y la más ausente la "Cultura de Apoyo", evidenciando esto, que la EJVR está más orientada a lo interno (con mayor énfasis en el control, que en la flexibilidad).
- Se muestran los resultados para ambos cuestionarios (Normas y Valores y FOCUS) estratificados en cuanto la edad, sexo y departamento (variables sociodemográficas utilizadas para la caracterización de los respondentes).
- Se comprobó la valoración positiva de los miembros del Grupo de Enfoque (FG) sobre la importancia, pertinencia y coherencia de los instrumentos utilizados y la aceptable concordancia entre ellos, calculada a través del coeficiente Kendall.
- Se pudo evidenciar que el FG consideran que sí existen carencias en la cultura organizacional de la EJVR, que son barreras para la adaptación del cambio y explican la resistencia a este.
- Se sugieren en el FG, un conjunto de medidas de intervención cultural recomendables a la Empresa a partir de la situación diagnosticada.

## Conclusiones

Al término del presente estudio:

- Se cumplen, todos los supuestos metodológicos, desde los cuales se concibió la investigación.
- Se diagnostica la cultura organizacional en la EJVR y se fundamenta su carácter explicativo sobre el comportamiento de los sujetos de la citada instalación en los peculiares procesos de cambio a la que esta se ha visto sometida.
- Se estudia el estado del arte en la teoría y la práctica de la cultura organizacional y los procesos de cambio desde la perspectiva de la psicología organizacional.
- Se caracteriza el universo de trabajadores de la instalación objeto de estudio desde el punto de vista sociodemográfico.
- Se da respuesta cabal a las preguntas de la investigación:
  - Describiendo cómo es percibida la cultura organizacional por los miembros de la organización y las diferencias según es percibida actualmente y según debería ser
  - Identificando las diferencias en la cultura organizacional según es percibida actualmente y según debería ser (lo que es vs. lo que debería ser), ya que estas diferencias no contribuyen a la adaptación al cambio, ni a que se instauren en la organización los patrones culturales necesarios.
  - Estableciendo si las diferencias en la percepción de la cultura organizacional dependen de ciertas variables sociodemográficas de clasificación de los sujetos, como edad, sexo y departamento.
  - Sugiriendo acciones y estrategias que compete ejecutar al liderazgo para la modificación de la cultura organizacional observada, de manera

que se establezcan comportamientos favorables a la situación de cambio e incertidumbre que caracteriza la circunstancia actual de la organización objeto de estudio.

- Se argumenta que la realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos. La dinámica hace que el cambio sea una constante que deben afrontar para poder sobrevivir. Aún sus elementos más arraigados como la cultura reciben el impacto de esta necesidad.
- Se integran los resultados de la aplicación de las diferentes técnicas, a partir de una Sesión de FG, como procedimiento de análisis cualitativo, en el que los evaluadores coincidieron en considerar la cultura descrita como una barrera a la adaptación al cambio y como una contribución negativa al propósito de propiciar comportamientos que faciliten el logro de los objetivos de la organización.
- Se evidenció en el FG el alto grado de concordancia entre los evaluadores (Coeficiente Kendall), con respecto a aspectos como la importancia, pertinencia, coherencia de las técnicas aplicadas para explicar el rol de la cultura en el comportamiento de los sujetos frente a los cambios que ha vivido la organización.
- Se comparte el criterio de que no hay cultura organizacional mejor o peor. La cultura adecuada dependen de las circunstancias que involucran a las organizaciones y de su tiempo de actuación en el negocio. Para trabajar en situaciones de incertidumbre, un estilo de liderazgo transformacional es recomendable, de manera que se consiga mantener la estabilidad que se hace necesaria y al mismo tiempo adaptarse a las nuevas exigencias.
- Se evidencia que la comprensión de la influencia de la cultura organizacional de una empresa es muy importante para la continuidad de su existencia, porque impacta en el desempeño organizacional y puede contribuir a que se perciba la realidad tal cual es, se establezcan nuevas directrices estratégicas y cambios organizacionales o se manejen con eficacia las barreras de resistencias a los cambios.

- Se abraza la tesis de que el desfase cultural es un predictor significativo del compromiso. Cuanto mayor es el desfase cultural del equipo de trabajo menor es el compromiso de sus miembros y mayor la resistencia y oposición a los cambios
  - Se sustenta que si no se tienen en cuenta los desfases culturales detectados y no se corrigen los mismos, es posible que los equipos de trabajo se opongan a cualquier intento de cambio y mejora.
- .



## **Recomendaciones**

Al concluir el presente trabajo, se recomienda:

- Reconsiderar en futuras investigaciones los grupos de trabajo de una organización y analizar el compromiso de estos en función de su subcultura y de la cultura de la organización.
- Considerar otros elementos que pueden influir en este compromiso, como por ejemplo: las demandas laborales y la auto eficacia profesional; el estrés; el burnout; el mobbing.
- Trabajar, de cara a aumentar el compromiso de los trabajadores con su empresa, en el aspecto de los desfases culturales; es decir, que las diferencias entre lo que los sujetos viven en las empresas (lo percibido) y lo que esperan de ellas sean mínimas o retadoras para la mejora, de esta forma su compromiso será mayor.
- Someter los resultados de este estudio a consideración de la dirección de la instalación.
- Transformar en planes concretos de acción, las sugerencias para la intervención cultural en la EJVR, hechas en el grupo nominal.
- Sistematizar con cierta periodicidad la aplicación de las herramientas empleadas (Cuestionario de Normas y Valores, Focus Cultura Organizacional) en la investigación, para monitorear los impactos reales que producirán las acciones a implementar para el cambio cultural.
- Estudiar el condicionamiento de las respuestas acerca de la percepción de la cultura en el FOCUS en relación a la pertenencia a cualquiera de los grupos clasificatorios (sexo, departamento, edad), a través de otras herramientas estadísticas.

## **Bibliografía**

1. Alvesson, Mats, and Per Olof Berg. 2002. *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
2. Angulo, F. 1993. La evaluación del proyecto curricular de centro o cómo ampliar la autonomía profesional en tiempos de burocracia flexible. *KiKiriki*, 30.
3. Argyris, C.; Chön, D.A.1978.*Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, Addison-Wesley, M.A.
4. Barba, J. 2000. "Complejidad, Caos y Organizaciones". Quito, Ecuador: *Ensayos de Arte y Ciencias*. Universidad San Francisco de Quito.
5. Baumanis, L.O. 2002. *Cultural values and organizational commitment among financial consultants in South Florida*. Tesis doctoral, Universidad de Nova Southeastern.
6. Boada i Grau, J., de Diego Vallejo, R., Agulló Tomás, E., y Mañas M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2).
7. Box, W.R., Odom, R.Y., y Donn, M.G. 2003. *Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment and cohesion: An empirical examination within the public sector*. Ed. *Public Personnel Management*, 20.
8. Brewer, A. 1993. *Managing for employee commitment*. Longman, Sydney.
9. Buchko, A.A., Wienzimmer, L.G., y Sergeyev, A.V. 1998. Effects of cultural context on the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43.
10. Cameron, Kim S., and Quinn, Robert E. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

11. Carvajal, L. (2001). Discurso y construcción de identidad. Debates en Psicología, vol 4.
12. Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels analysis: A typology of composition models. Journal of Applied Psychology, 83.
13. Chiavenatto, A. 1981. Introducción a la teoría general de la Administración. Ed Mc Gram- Hill, México.
14. Clugston, M., Howell, J.P., y Dorfman, P.W. 2000. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? Journal of Management, 26.
15. David, F. 1997. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall.
16. De Cotiis, T., y Summers, T. 1987. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. Human Relations, 40.
17. Deal, T.E. y Kennedy A.A. 1985. Las empresas como sistemas culturales. Argentina: Ed. Sudamericana
18. Deal, Terrence E., and Kennedy Allan A. 2001. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
19. Díaz, M. y Moros, H. 2005. Selección de Lecturas de Psicología Organizacional. La Habana, Cuba: Ed. Félix Varela.
20. Douglas Smith, K. 1996. Liderazgo, organizaciones y cultura. Madrid: Pirámide.
21. Dueñas, J. 1998. Influencia de los atributos de la cultura de los atributos de la cultura organizacional sobre los indicadores de calidad en los servicios. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Tutorado por Dra. C. Helena Moros.

22. Echeverría, R. 2005. *Ontología del lenguaje*. Madrid: Ed. Granica.
23. Etkin J.R. y Schwarstein L. 2003. *Identidad de las organizaciones*. Barcelona: Ed. Paidós
24. Fleitas, D. 1991. Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la GRH en el mundo. La Habana: Ed. ISPAJE ,en Revista Ingeniería Industrial, Vol. XXIII, N° 3.
25. García Consuelo M. Cambios en la cultura organizacional. [Consulta: Enero 2008]. Disponible en: [http://www.arearh.com/rrhh/cambio\\_cultura.htm](http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm).
26. Garvin, D.A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71 (4).
27. Geertz, C. 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
28. Gibson, C.B., Randel, A.E., y Earley, A.E. 2000. Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Journal Group and Organization Management*, 25.
29. Gibson, J. 1992. *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Delaware, EE.UU.: 7ª Ed. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
30. Gil, A. C. 2001. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
31. Goffman, Erving, 1967, *The Presentation of the Self in Everyday Life*. NY, EE.UU: Doubleday/Anchor Books.
32. Golden, K. 1992. The individual and organizational culture: Strategies for action in highly-ordered contexts. *Journal of Management Studies*, 29.
33. Goleman, D .1997. *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Ed. Kairós; Barcelona.
34. Goleman, D. 1996. *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el Cociente Intelectual*. Ed. Javier Vergara; Buenos Aires.

35. Gordon, J. 1996. Comportamiento organizacional. Méjico: 5ª Ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
36. Hampton M. 1990. El cambio y la resistencia Harvard Bussiness Review Vol.5
37. Handy, Ch.1995 (copyright 1978). Gods of Management: The Changing Work of Organizations. New York: Oxford University Press.
38. Huber, G. 1991. Organizational learning: the contributing processes and literature. Organization Science, 21
39. Katz D. y Kahn R. Psicología social de las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1989.
40. Kilman, R.H., y Saxton, M.J. 1984. The Kilman-Saxton Culture-Gap Survey. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.
41. Koontz H. y Weihrich H. 1989. Elementos de Administración Cuba: Ed. MES
42. Kotter, John, and James L. Heskett. 1992. Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.
43. Kriegel, R. Patler, L. 1994. Si no está roto rómpalo. México: Editorial Norma.
44. Lazzatti S. 1997. Anatomía de la Organización. Argentina: Ed. Macchi. Londres: David Fulton Publishers.
45. Levitt, B. & March J. 1988. Chester I. Barnard and the intelligence of learning. In Organization Theory: From Chester Barnard to the present and beyond. NY, EEUU: Oxford University Press.
46. Lewin, K. 1996. Una teoría dinámica de la personalidad. Argentina: Ed. Paidos.
47. Lewin, K. 1999. La representación conceptual y la medición de las fuerzas psicológicas. Argentina: Ed. Paidos.
48. Lewin, K. 1999. Teoría del campo y experimentación en psicología. Argentina: Ed. Paidos

49. Maanen, J., & Schein, E. 1979. Toward a theory of organizational socialization. EE.UU: In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (Vol. 1). JAI Fresó.
50. Martínez. Rodríguez M. y Vázquez Vellazón M. Psicología Organizacional I y II. Ed. Félix Varela, 2004.
51. Medina Mora, J.P. 2001. La importancia de los valores en la empresa. [Consulta: Diciembre 2007]. Disponible en: [http //www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
52. Menguzzato, M. 1989. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
53. Mintzberg. H. y Quinn J. B. 1991. El proceso estratégico. Conceptos. Contextos y Casos. México: Ed. Prentice Hall.
54. Munchisky, P.M. 1993. Psychology Applied to. California, EE.UU: Work. Brooks Publication. Company.
55. Munchisky, P.M. 1995. Psicología Aplicada al Trabajo. Portugal: Biblioteca Psicología. Ed. DDB, Bilbao.
56. Pallares, Z., Romero, D., Herrera, M. (2005). Hacer Empresa: Un Reto. Ed. Nueva Empresa, México.
57. Peiró Silla José M. 2004. Psicología de la Organización. Ed. Félix Varela.
58. Peters T. y Waterman B. 1992. En Busca de la excelencia. España: Ed. Folio S.A.
59. Peters, T. 1999. Prosperando en el Caos. Cuba: Resumen Serie TPD001 CETED, UH.
60. Peters, T, and Waterman R. 1982. In Search of Excellence: Lessons from America's.
61. Peters. T. y Austin N. 1987. Pasión por la excelencia. Cuba: Ed. Revolucionaria.

62. Quinn et al. 2003. "Becoming a master manager: A competency framework". USA: Ed. John Wiley & Sons.
63. Ribeiro, L. 2003. Generar Beneficios. Buenos Aires: Ed. Urano S.A.
64. Rivera, G. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. [Consulta: Febrero 2008]. Disponible en: [http //www.monografias.com](http://www.monografias.com)
65. Robbins, S.1992. Comportamiento organizacional Conceptos. Controversias y Aplicaciones. Méjico: Ed. Prentice Hall.
66. Robbins, S. 1994. Administración. Teoría y Práctica. Méjico: Cuarta edición. Prentice Hall.
67. Robbins, S. 1998. Comportamiento organizacional Méjico : Prentice Hall
68. Rodríguez Rivera, L. 1999. Psicología Organizacional. Brazil: Días De Santos Ed. S.A. 1ª edición.
69. Schein, Edgar H. 1976. Psicología de las Organizaciones. Editorial Prentice/Hall International, Madrid.
70. Schein, Edgar H. 1982 (copyright 1965). Organizational Psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
71. Schein, Edgar H. 1985. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
72. Schein, Edgar H. 1985. Psicología de las organizaciones. España, Barcelona: Plaza &Manes.
73. Schein, Edgar H. 1992 (copyright 1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
74. Schein, Edgar H. 1999. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
75. Senge, P. The practice of innovation. [Consulta: Febrero 2008]. Disponible en: [http //www.pdf.org/leadersbooks/121/summer 98/ senge.htm](http://www.pdf.org/leadersbooks/121/summer%2098/senge.htm).

76. Senge, P. 1992. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica.
77. Smith, P.B.; Peterson, M.F. 1990. Liderazgo, organizaciones y cultura. Madrid: Pirámide.
78. Stoner, J. y Wankel Ch. 1993. Administración. Méjico: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
79. Swiering, J.; Wierdsma, A. 1992. La organización aprende. Wilmington, Delaware: Addison Wesley Iberoamericana.
80. Thompson, I. 2006. Concepto de Empresa. [Consulta: Septiembre 2007].  
Disponible en:  
<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto.empresa.html>
81. Warner, B. W. 1987. Desarrollo Organizacional. EEUU: Ed. Addison Wesley – Iberoamericana.
82. Waterman, Jr. 2001. "El Esquema de los 7 Círculos". EE.UU: Business Horizons. School of Business at Indiana University.



## **ANEXOS**

Anexo No.1 Conceptos de organización (empresa), suministrados por diferentes autores. Fuente: Compilación Propia.

"Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado" (Pallares, Z., Romero, D., Herrera, M. 2005).

"La organización realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo, con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman" (Thompson, I. 2006).

"Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos....es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social" (Chiavenatto, A. 1981).

Una empresa es "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen" (Ribeiro, L. 2003)

"Las organizaciones son fenómenos lingüísticos - unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Por tanto, una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad" (Echeverría, R.2005).

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

"La organización es un sistema, puesto que está compuesta por un conjunto de elementos interdependientes relacionados en función de un fin u objetivo general que se fijará según cuál sea el sistema socioeconómico en el que la organización desarrolla su actividad, y según cuales sean las aspiraciones de sus miembros"(Menguzzato,M. 1989).

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No.2 Galería de fotos de la EJVR. Fuente: Compilación propia.



Vista Talleres



Vista Taller Metal mecánica

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".



Tanque 10 m3



Taller de Mantenimiento

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".



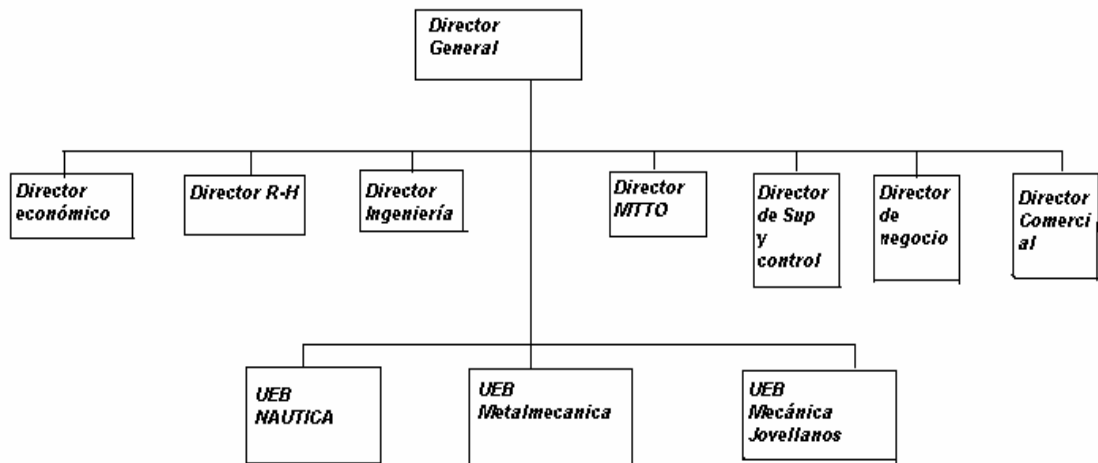
Oficinas



Bote

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No.3 Organigrama de la Empresa José V Reyes. Fuente: Elaboración propia



Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No 4 Datos sobre el universo de trabajadores de la Empresa José Valdés Reyes. Fuente: Elaboración propia, a partir de la información del Departamento de Recursos Humanos

N/O	Cargo	Raza	Sexo	Nivel Esc.	Edad	Afil. Pol.	Exp activó.	Exp emp.
1	Director General	B	M	S	56	S	5	8
2	Secretaria	B	F	MS	46	N	5	5
3	Director de Negocios	B	M	S	61	S	7	18
4	Téc. En Gestión Com.	N	M	S	50	S	9	20
5	Chofer C	B	M	M	42	N	2	3
6	Director de Ingeniería	N	M	S	60	N	10	23
7	Secretaria	B	F	M	56	N	8	8
8	Especialista Mecánico	B	F	MS	49	S	3	10
9	Auxiliar Téc.	B	F	MS	49	N	6	7
10	Auxiliar Téc.	M	M	M	56	N	5	8
11	Especialista Mecánico	B	F	MS	55	N	9	15
12	Especialista Mecánico	B	M	M	59	N	12	26
13	Téc. Ciencias informát.	N	F	MS	35	S	5	8
14	Espec.C Normalización	B	M	MS	47	N	4	9
15	Téc.Gestión de Calidad	N	F	S	47	S	8	11
16	Téc. En Metodología	B	F	MS	56	S	3	5
17	Director Comercial	N	M	S	56	N	8	15
18	Téc.Abastec.Téc.Mat.	B	F	MS	46	N	2	12
19	Balancista distribuidor	N	M	MS	57	S	5	13
20	Jefe Dpto. Interno	M	M	S	62	N	15	22
21	Encarg.A recepc.piz.tel	B	F	MS	53	N	7	10
22	Custodio	B	M	M	62	N	9	9
23	Auxiliar de limpieza	N	F	M	61	N	1	1
24	Auxiliar de Limpieza	N	F	M	58	N	2	2
25	Director de MTTO	B	M	MS	55	S	3	7
26	Direct.Superv.y Control	B	F	MS	35	S	8	10
27	Asesor C. Jurídico	B	M	S	34	N	5	6
28	Téc en la def. y def.Civ.	B	M	M	60	N	10	12
29	Chofer D	B	M	M	56	N	1	4
30	Direct. Económico	B	F	S	46	N	4	4
31	Téc.A Gestión Econ.	B	F	MS	53	S	7	15
32	Chofer D	B	M	M	34	N	2	3
33	Contador D	B	F	MS	56	N	4	8
34	Contador D	M	F	MS	35	N	1	5
35	Contador D	N	F	MS	41	N	1	9
36	Contador D	N	F	MS	43	N	3	8
37	Direct.Rec.Humano	M	F	S	33	N	5	7
38	Esp.C. Gestión de R.H	M	F	S	53	S	4	9
39	Téc. A.Gestión R.Hum.	N	F	MS	47	N	3	6
40	Téc.A Gestión R.Hum.	N	F	MS	42	N	4	4
41	Tc.A Gestión RRHH	B	F	S	51	N	3	5
42	Tc.seguridad y salud w	B	F	MS	46	N	7	15

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

43	Téc.A Gestión R.Hum.	B	F	MS	45	N	8	10
44	Secretaria	M	F	MS	49	S	4	9
45	Esp.Méc. "Esp.Ppal"	N	M	MS	48	S	3	7
46	Espec.Mecánico	B	M	MS	63	N	3	4
47	Analista B de producc.	B	F	MS	47	N	9	11
48	Tc.A Gestión RRHH	B	F	MS	47	N	8	12
49	Tc.A GestiónRRHH e.p	B	F	S	45	N	6	7
50	Tc.A GestiónRRHH e.p	N	F	MS	56	N	7	10
51	Encargado de Distribuc	N	M	M	65	N	10	15
52	Contador D	B	F	MS	53	N	7	10
53	Contador D	M	F	MS	46	N	3	5
54	Chofer D	B	M	M	23	N	1	2
55	Recaudador comedor	B	F	M	49	N	3	4
56	Aux.de Abastecimient.	B	M	MS	48	N	5	14
57	J.del Taller Metal Mec.	B	M	MS	56	N	15	25
58	Téc. En producción	B	F	MS	53	N	6	18
59	Téc. En producción	B	F	S	24	N	1	1
60	Aux. de la fuerza de w	M	F	MS	55	N	4	6
61	Chofer D	B	M	M	41	N	8	10
62	pintor estruct.metálica	N	M	MS	26	N	3	5
63	pintor estruct.metálica	B	M	M	60	N	18	25
64	Jefe de turno Pailería	N	M	MS	46	N	4	10
65	Pailero A J' de brigada	N	F	MS	48	N	3	7
66	Pailero A	B	M	M	46	N	2	2
67	Pailero A	N	M	MS	40	N	5	9
68	Pailero A	N	M	M	58	N	10	12
69	Pailero A	B	M	MS	56	N	8	10
70	Pailero A	N	M	M	57	N	5	7
71	Pailero B	N	M	MS	48	N	7	12
72	Pailero B	B	M	MS	36	N	3	9
73	Soldador A	N	M	MS	35	N	4	6
74	Soldador A	B	M	M	52	N	8	13
75	Soldador A	M	M	MS	58	N	10	11
76	Soldador A	N	M	MS	32	N	4	5
77	Soldador A	M	M	MS	40	N	8	9
78	soldadorA	M	M	M	53	N	11	13
79	Soldador A	B	M	M	43	N	5	7
80	Soldador B	N	M	MS	46	N	6	10
81	Soldador C	B	M	MS	33	N	3	9
82	Operad.de Guía viajera	B	M	S	61	N	5	15
83	Ayudante	B	F	MS	43	N	4	5
84	Ayudante	B	M	MS	23	S	2	4
85	Pailero A J' de brigada	M	M	MS	62	N	12	20
86	Pailero A	B	M	M	34	N	4	4
87	Pailero A	N	M	M	46	N	6	10
88	Pailero A	B	M	M	58	N	6	10
89	Pailero A	N	M	M	42	N	9	10
90	Pailero A	N	M	MS	42	S	4	5
91	Soldador A	N	M	MS	58	N	6	13
92	Soldador A	B	M	MS	49	N	3	7
93	SoldadorA	B	M	MS	40	N	14	18



Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

94	Soldador A	B	M	M	58	N	7	10
95	Op. Guía viajera	N	F	MS	31	N	5	10
96	Ayudante	N	M	MS	21	S	1	1
97	Pailero A J' de brigada	N	M	MS	48	N	9	11
98	Pailero A	M	M	MS	54	N	15	20
99	Pailero A	B	M	M	62	N	15	25
100	Pailero A	B	M	M	56	N	7	10
101	Pailero B	B	M	MS	54	S	10	14
102	Soldador A	N	M	M	48	N	3	7
103	Soldador A	B	M	M	49	N	7	9
104	Soldador A	N	M	MS	58	N	8	10
105	Soldador A	N	M	MS	49	N	1	3
106	Soldador A	N	M	M	60	N	5	24
107	Ayudante	M	M	M	31	N	5	7
108	Ayudante	N	M	M	25	N	2	4
109	Trazado J' de brigada	N	M	MS	56	N	5	13
110	Trazador	N	M	MS	32	N	3	9
111	Op.Máq. Corte d' met.	B	M	S	42	N	1	6
112	Op.Máq. Corte d' met.	B	M	MS	54	N	9	12
113	Op. Guía viajera	B	F	S	54	N	5	8
114	Ayudante	M	M	MS	20	N	1	1
115	Ayudante	B	M	M	47	N	4	9
116	Pañolera A	M	F	MS	40	N	6	8
117	Pailero J' Brigada	M	M	MS	48	N	4	12
118	Mec.equipo ferroviarios	B	M	MS	62	N	10	22
119	Méc.equip.ferrov. C	B	M	MS	56	N	4	10
120	Méc. Equip. Ferrov. C	B	M	M	41	N	1	8
121	Méc. Equip. Ferrov. C	M	M	MS	47	N	10	12
122	Ayudante	M	M	MS	46	N	4	4
123	Pailero	N	M	MS	54	N	5	8
124	Mec .B de Truch	B	M	MS	47	N	6	9
125	Op.A.maq.d'herram.	B	M	S	46	N	5	10
126	Ayudantes	N	M	M	35	N	2	6
127	Ayudante	N	F	M	33	N	4	8
128	Op. Guía viajera	B	F	MS	41	N	4	10
129	Carpintero Ferroviario	N	M	M	43	N	10	12
130	Carpintero Ferroviario	N	M	MS	63	N	18	21
131	Carpintero Ferroviario	B	M	M	69	N	25	31
132	Ayudate	B	M	MS	23	S	2	2
133	Ayudante	N	M	MS	19	S	1	1/ medio
134	J' de taller construc.var	B	M	S	49	N	6	18
135	J'de taller constuc.var.	N	M	S	33	N	4	12
136	O.int.A.Plást.Ref.con fv	B	M	MS	33	N	4	10
137	O.int.A.Plást.Ref.con fv	B	M	MS	35	N	2	10
138	O.int.B.Plást.con F.V	B	M	MS	25	N	2	5
139	O.int.B.Plást.con F.V	B	M	S	46	S	5	10
140	O.int.B.Plást.con F.V	B	M	MS	33	N	2	8
141	O.int.B.Plást.con F.V	B	M	M	36	N	1	4
142	O.int.B.Plást.con F.V	M	M	MS	30	S	6	8
143	O.int.B.Plást.con F.V	B	M	S	25	S	1	2
144	Pañolera	N	F	MS	55	N	10	14

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

145	Ayudante	B	F	M	56	S	3	10
146	Ayudante	B	M	MS	19	N	2	2
147	Esp. Mecanica	B	F	MS	50	N	8	12
148	pintor estruct.metálica	M	M	MS	24	N	3	1
149	Ayudante	B	M	MS	19	S	1	2
150	Ayudante	N	M	MS	20	N	1	1
151	J' de Taller Caimán	B	M	MS	38	N	4	6
152	Esp.C. Gestión de .C	B	F	S	53	N	4	15
153	Esp.C .Gestión de.C	B	F	S	50	N	9	12
154	Chofer D	B	M	M	44	N	5	10
155	Op.A Planta d' Elab.JB	B	M	MS	34	N	3	8
156	Op.A planta d'elab.d' m	M	M	M	53	N	2	4
157	Op.A planta d'elab.d' m	B	M	MS	42	N	6	9
158	Op. A planta d'elab.d'm	B	F	MS	46	N	4	13
159	Op.A. planta d'elab.d'm	B	M	M	46	N	8	10
160	Op.A. planta d'elab.d'm	B	M	M	63	N	16	23
161	Op.A. planta d'elab.d'm	B	M	MS	53	N	1	4
162	Op.A. planta d'elab.d'm	N	F	MS	33	N	5	8
163	J' de taller aplicaciones	B	M	MS	63	N	3	10
164	Pintor de construcción	N	M	M	43	N	1	4
165	Pintor de construcción	B	M	M	33	N	5	8
166	Pintor de construcción	B	M	MS	58	N	4	9
167	Pintor de construc. J' B	M	M	MS	52	N	6	10
168	Pintor de construcción	B	M	MS	27	N	4	6
169	Pintor de construcción	N	M	M	40	N	2	4
170	Pintor de construcción	B	M	M	66	N	2	4
171	Pintor de construcción	M	M	M	44	N	1	4
172	Pintor de construcción	B	M	M	41	N	2	6
173	Pintor de construcción	B	M	MS	32	N	6	9
174	Pintor de construcción	B	M	MS	39	N	4	4
175	Custodio	B	F	M	25	N	1	1
176	Custodio	M	F	M	50	N	8	9
177	Custodio	N	F	M	37	N	1	2
178	Custodio	B	F	MS	53	S	3	4
179	Custodio	N	M	M	45	N	5	8
180	Custodio	N	F	M	53	N	1	10
181	Custodio	B	F	M	45	N	3	5
182	Custodio	B	M	M	46	N	7	8
183	Custodio	B	F	M	37	N	1	1/ medio
184	Custodio	B	F	M	37	N	1	2
185	Custodio	M	F	MS	37	N	2	5
186	Custodio	N	M	MS	60	N	1	3
187	Custodio	B	M	MS	55	N	1	4
188	Custodio	B	M	MS	45	N	6	8
189	Custodio	B	M	M	38	N	5	9
190	Custodio	N	M	M	59	N	3	5
191	Custodio	N	M	M	39	N	3	5
192	Custodio	M	M	M	53	n0	2	3
193	Custodio	N	M	MS	55	N	5	7
194	Custodio	B	M	M	53	N	2	3
195	Encargado Almacén	B	M	MS	53	S	5	10

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

196	Dep. trans. Mercancía	B	F	MS	60	N	7	15
197	Dep. trans. mercancía	B	F	MS	42	N	4	10
198	Aux.Económico	N	F	MS	40	N	3	7
199	Encargo Almacén	B	F	S	43	N	2	8
200	Dep. Trans. De mercanc.	N	F	S	40	N	4	7
201	Elect.Enrollador B	N	M	M	40	N	7	12
202	Elect.Enrollador B	M	M	MS	52	S	5	8
203	Elect.Enrollador B	M	F	MS	31	N	3	12
204	Elect.Enrollador B	M	F	MS	40	N	5	10
205	J'taller MTO Gneral	N	M	MS	47	S	9	10
206	Téc.C.Inspecc.planific.	B	F	MS	21	N	1	2/medio
207	Téc.mto.prevent.y planif	N	F	MS	58	N	10	12
208	Mecán.B.Automóv.	B	M	M	59	S	5	17
209	Mecán.B.Automóv.	B	M	MS	26	N	3	5
210	Mecán.B.Automóv.	N	M	M	39	N	4	9
211	Carrocero chapista A	N	M	MS	46	N	8	10
212	Chofer A J'B	B	M	M	53	N	2	4
213	Chofer de Ömnibus B	B	M	M	53	N	4	6
214	Chofer de Ömnibus B	B	M	M	57	N	2	6
215	Chofer de Ömnibus B	B	M	M	46	N	1	4
216	Chofer A	B	M	MS	39	N	2	3
217	Chofer A	M	M	MS	41	S	5	9
218	Chofer A	B	M	M	55	N	1/medio	3
219	Chofer B	B	M	M	60	S	2	4
220	Chofer C	B	M	MS	52	S	1	6
221	Op. Guía torre B	B	M	S	25	N	2	3
222	Eléct. MTO A. J'B	B	M	MS	22	N	1	4
223	Eléct. MTO A	B	M	M	42	N	6	8
224	Eleéct.MTO B.	B	M	MS	32	N	7	10
225	Albañil A. J'B	B	M	MS	53	S	5	12
226	Albañil A.	B	M	MS	59	S	4	6
227	Albañil A	B	M	M	58	N	2	9
228	Op. Gral. MTO	B	M	MS	38	N	5	8
229	Ayudante	B	F	M	39	N	3	5
230	Méc.Taller A. J'B	B	M	MS	47	N	4	9
231	Soldador A.	B	M	M	39	N	7	10
232	Ajustador, reparad.A J'B	B	M	MS	53	N	12	16
233	Ajustador, reparador A	B	M	MS	47	S	8	8/medio
234	Ajustador, reparador A	B	M	M	57	N	12	18
235	Méc. Taller A.	B	M	M	52	N	6	9
236	Operario d' Compresor	B	M	MS	60	N	10	11
237	Op.B.Estac. Bombeo eléc.	B	F	S	42	N	7	10
238	Mec.Taller A. J'B	B	M	MS	50	N	6	9
239	Méc. Taller A.	N	M	MS	43	N	4	5
240	Méc. Taller A.	B	M	M	40	N	6	10
241	Méc. Taller A.	N	M	MS	48	N	2	5
242	Méc. Taller A.	N	M	M	55	N	1	3
243	Jardinero J'B	B	M	M	47	S	1	4
244	Jardinero	B	M	M	38	N	1	1
245	Jardinero	N	M	M	58	N	2	3
246	Jardinera	B	F	M	50	N	4	6

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

247	Jardinero	M	M	MS	53	N	1	1/medio
248	Ayudante	B	M	MS	59	N	3	5
249	Dir.UEB Serv. Náuticos	N	M	S	33	N	4	6
250	Chofer C	B	M	M	39	N	1	3
251	Contador D	B	F	MS	51	N	4	12
252	Aux. Gral. De servicios	B	F	MS	51	N	6	8
253	Custodio	B	M	M	48	N	1	1
254	Custodio	B	M	M	25	S	i	2
255	Custodio	B	M	M	41	N	1	1
256	Custodio	B	M	M	42	N	1	2
257	Esp.C. Gestión Comercial	N	M	S	52	N	3	6
258	Téc.Gestión Comercial	B	F	S	52	N	2	6
259	Depend.Transp.mercanc.	N	M	MS	39	N	4	8
260	Depend.Transp.mercanc.	B	M	MS	42	N	4	6
261	Mont. Inst.B Sist.Naval	B	M	MS	59	N	7	10
262	Méc. Naval A	B	M	M	45	N	3	5
263	Méc. Diesel	N	M	MS	56	N	1	4
264	O.int.A.Plást.Ref.con fv	N	M	MS	39	N	6	8
265	O.int.A.Plást.Ref.con fv	B	M	MS	38	N	3	5
266	Carp. Rivera A	B	M	M	59	N	1	6
267	Buzo B	B	M	M	46	N	2	4
268	Mont.Pailero naval A	N	M	MS	38	N	4	7
269	O.int.A.Plást.Ref.con fv	N	M	MS	37	N	5	7
270	O.Int.Bplást.Ref.Con fv	M	M	MS	40	N	10	11
271	Op. Impermeabilización	N	M	MS	39	N	4	10
272	Op. Impermeabilización	N	M	MS	30	N	6	9
273	Op. Impermeabilización	M	M	M	20	N	1	2
274	TM.En Administración	B	M	MS	22	N	2	4
275	TM. En Administración	M	F	MS	22	N	1	3
276	TM. En Administración	B	F	M	22	N	1	2
277	TM. En Administración	M	F	MS	21	N	1	1
278	TM. En Administración	B	F	MS	21	N	1	2
279	TM. En Administración	M	M	MS	24	N	2	4
280	TM. En Administración	B	F	M	24	N	3	5
281	TM. En Administración	B	M	MS	22	N	1	4
282	Téc.Superior en Administ	B	F	MS	26	N	1	5
283	Téc. Superior en Adminis	B	F	M	25	N	2	5
284	Téc. Superior en Adminis	B	F	MS	26	S	1	4
285	Téc. Superior en Adminis	B	M	M	25	N	2	3
286	TM . En Administración	N	M	MS	23	N	1	2
287	TM.En Administración	B	M	MS	22	N	2	2
288	TM. En administración	M	F	MS	21	N	1	1/medio
289	TM. En Administración	B	F	M	21	N	1	4
290	TM. En Administración	B	M	M	22	N	1	2
291	TM. En Administración	B	M	MS	22	N	2	4
292	TM. En Administración	B	M	MS	21	N	2	3
293	TM. En Administración	N	F	MS	24	N	2	5
294	J'Taller Reparac. Náuticas	B	M	MS	36	N	6	8
295	Mec. Diesel	M	M	M	27	N	4	8
296	Limpieza	B	F	M	24	N	3	5

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

297	Limpieza	N	F	M	56	N	5	5
298	Custodio	B	M	M	33	N	4	8
299	Limpieza	N	F	M	21	S	1	1/medio
300	Limpieza	B	F	MS	43	N	6	12
301	Limpieza	M	F	M	53	N	10	9

Anexo No.5 Métodos gráficos para el estudio del universo de trabajadores de la EJVR, según sexo. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab. V 14

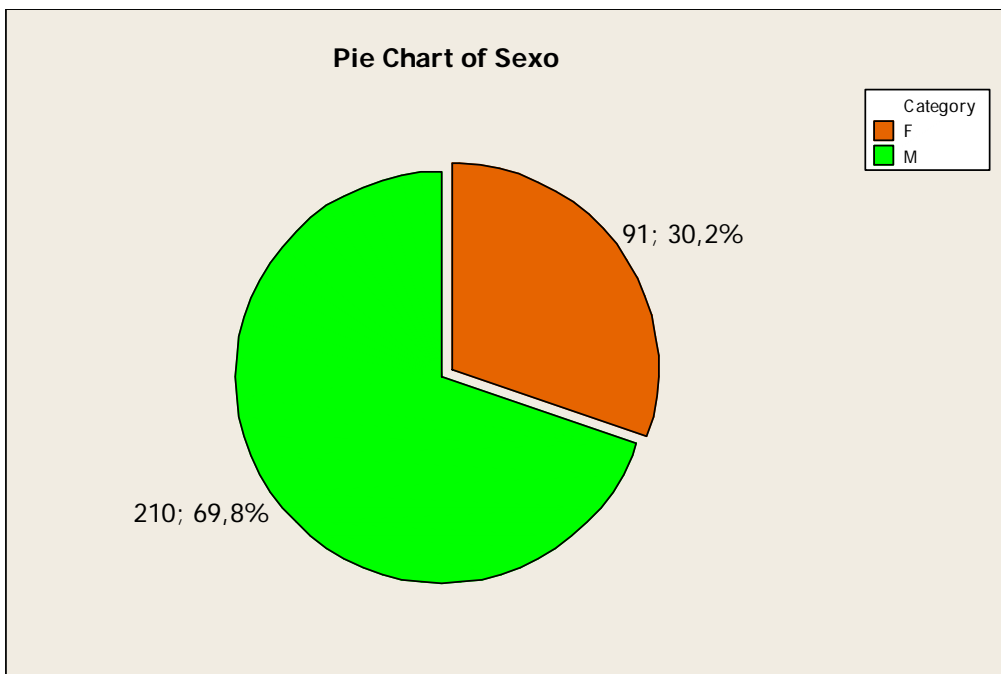


Gráfico Estructura del universo de trabajadores según sexo de los trabajadores

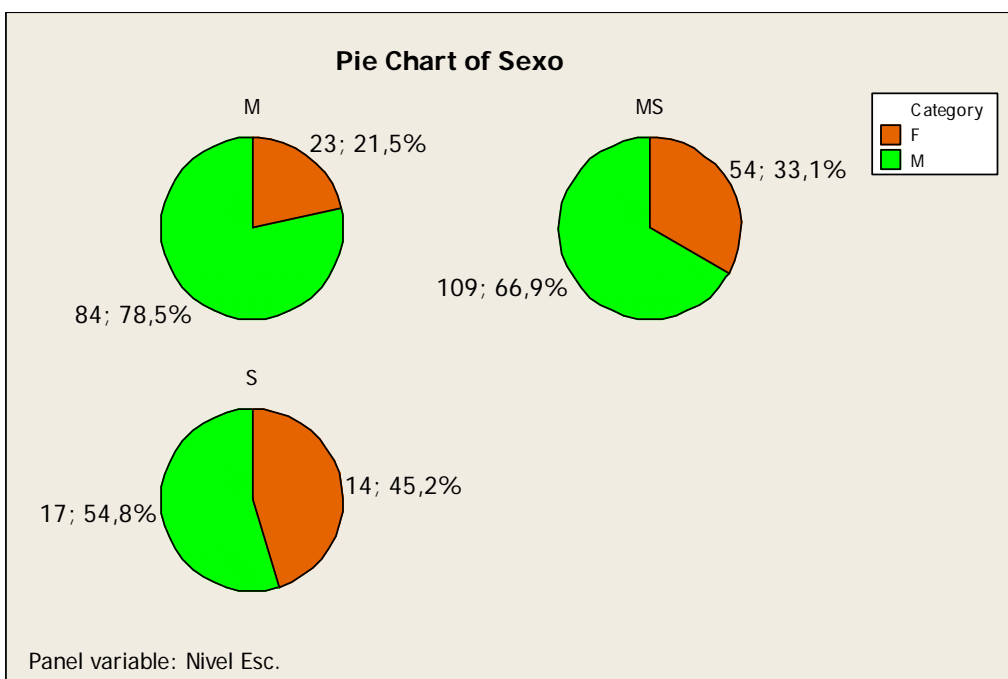


Gráfico Estructura del universo de trabajadores según sexo de los trabajadores, estratificada a partir del criterio nivel de escolaridad.

Anexo No.6 Métodos gráficos para el estudio del universo de trabajadores de la EJVR, según la edad. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab V 14

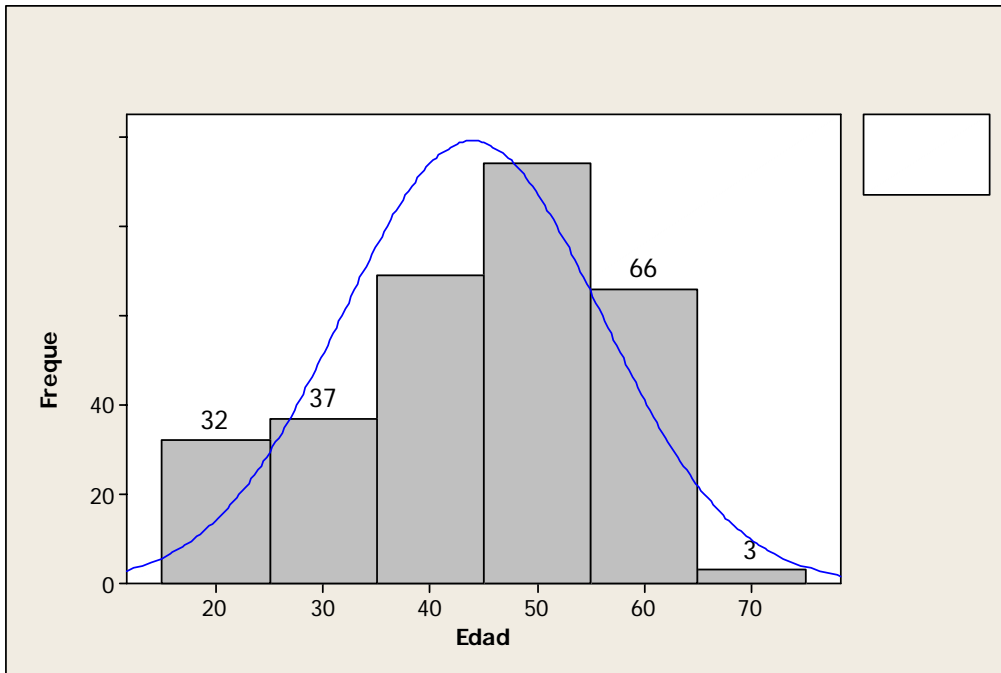


Gráfico Histograma de frecuencias de la variable edad en el universo de trabajadores.

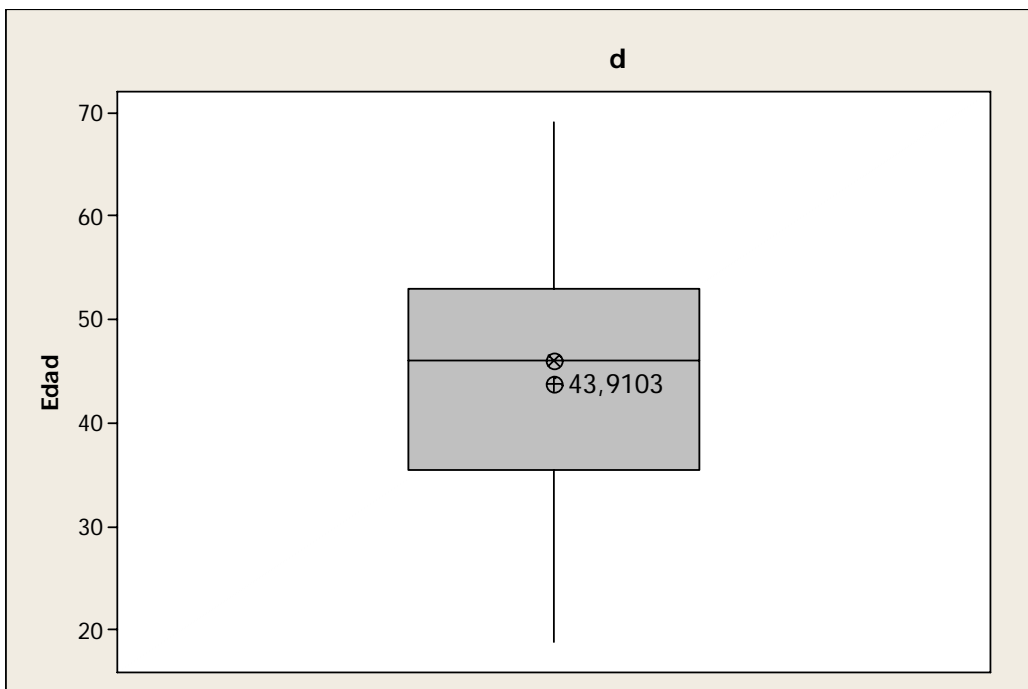


Gráfico Cajas y Bigotes de la variable edad en el universo de trabajadores.

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

**Stem-and-Leaf Display: Edad**

Stem-and-leaf of Edad N = 301  
Leaf Unit = 1,0

```
3    1    999
32   2    000111111111222222223333444444
46   2    55555555666677
69   3    00111222233333333334444
99   3    555556667777788888999999999
138  4    0000000000111111222222222333333344
(53) 4    5555566666666666666777777778888888999999
110  5    0000011122222233333333333333344444
69   5    555555666666666666677778888888999999
23   6    0000000111222223333
3    6    569
```

Gráfico Tallo de hojas de la variable edad en el universo de trabajadores.



Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No 7. Generalidades sobre los Gráficos de tipo Caja y Bigotes.  
Fuente: Ayuda del software Minitab V 14.

Los gráficos de cajas y bigotes tienen como objetivo comparar el valor central y la dispersión de una variable, medida a un grupo o varios grupos. Se pueden construir a partir de distintos estadígrafos de posición y de variabilidad; su forma más típica es la de cuartiles. El primer cuartil (Q1) de un conjunto de datos es un valor tal que el 25% de los datos del conjunto son menores o iguales que Q1; el segundo cuartil, Q2, se define similarmente, pero para el 50%, y coincide con la *mediana* del conjunto de datos; Q3 es un valor tal que el 75% de los datos es menor o igual que él.

La caja se construye de modo que los límites inferiores y superior de la caja son el primer y el tercer cuartiles (Q1 y Q3) del conjunto de datos, por lo que dentro de los límites de la caja está el 50% de los datos que se ubican más cercanos a la mediana. A su vez la mediana, o segundo cuartil, está representada por la línea en medio de la caja.

Por tanto, la altura de la caja expresa variabilidad, y la línea dentro de la caja expresa promedio o valor central. Los diagramas de caja usualmente se hacen para variables de intervalo o superiores.

Las líneas que salen de la caja son los llamados bigotes. Los extremos de los bigotes representan los valores dentro de los cuales razonablemente se esperaría que se encontraran todos los datos de la muestra si no hubiera casos raros, extremos o atípicos, o sea, datos demasiado alejados del resto del grupo.

Los extremos de los bigotes se calculan mediante

$$\text{Límite inferior} = Q1 - 1,5 (Q3 - Q1)$$

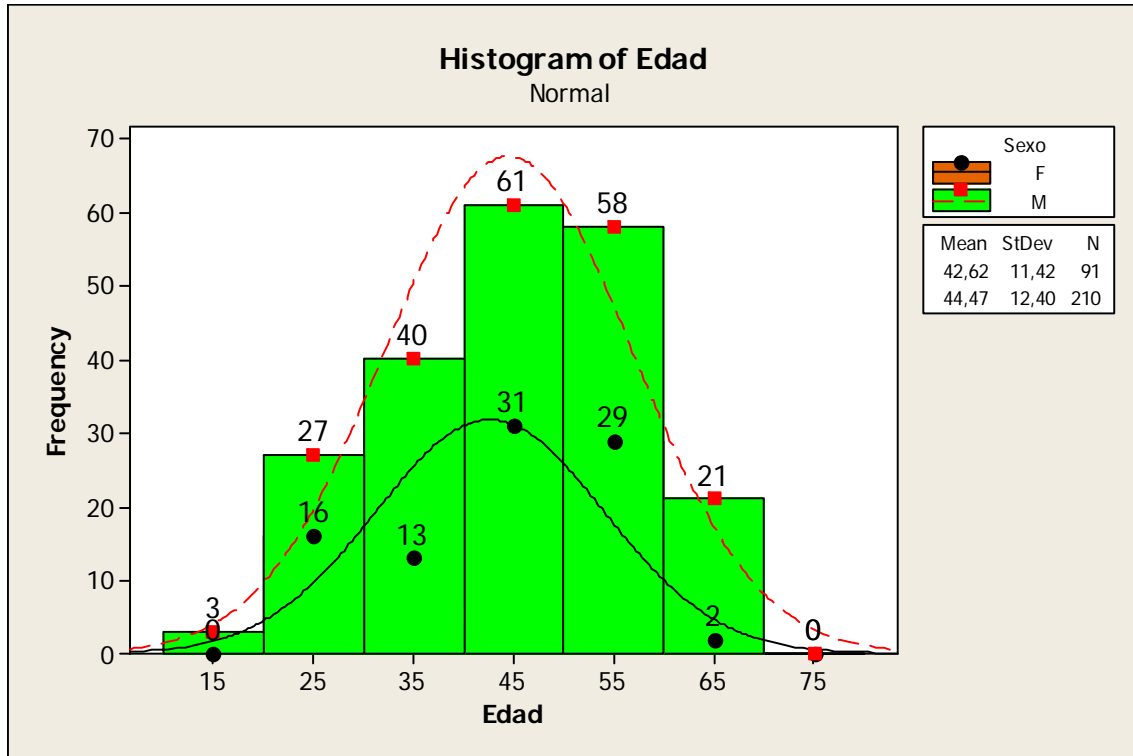
$$\text{Límite superior} = Q1 + 1,5 (Q3 - Q1)$$

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

La detección de puntos alejados es muy útil si se investigan las causas de la extrema lejanía, por la información que pueden brindar sobre los factores que actúan sobre el proceso, y porque una vez realizada esa investigación, puede que se llegue a la conclusión de que ese punto no es representativo de la situación que se desea analizar, y al eliminarlo de los datos se revele mejor el comportamiento habitual de la variable.

En el análisis exploratorio de datos puede ser muy conveniente usar gráficos de caja múltiples que faciliten la comparación entre estratos, como se procede en la presente investigación al considerar como estratos al tipo de expertos. Interno y externo.

Anexo No. 8 Estudio de la variable edad asociada al sexo. Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento con Minitab V 14.



### Stem-and-Leaf Display: Edad

Stem-and-leaf of Edad Sexo c = 0, F N = 91  
Leaf Unit = 1,0

```

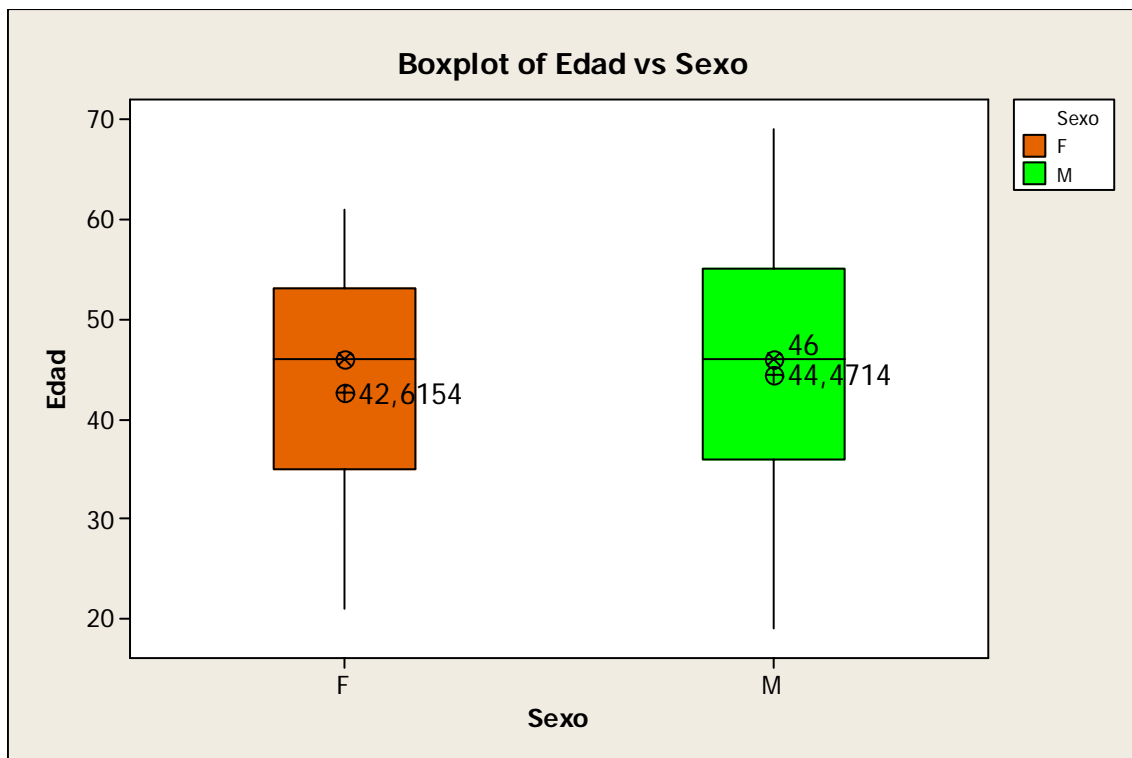
12  2  111111224444
16  2  5566
21  3  11333
29  3  55577779
42  4  000112223333
(18) 4  555666666777789999
31  5  00011123333333334
13  5  55566666688
2   6  01
    
```

Stem-and-leaf of Edad Sexo c = 1, M N = 210  
Leaf Unit = 1,0

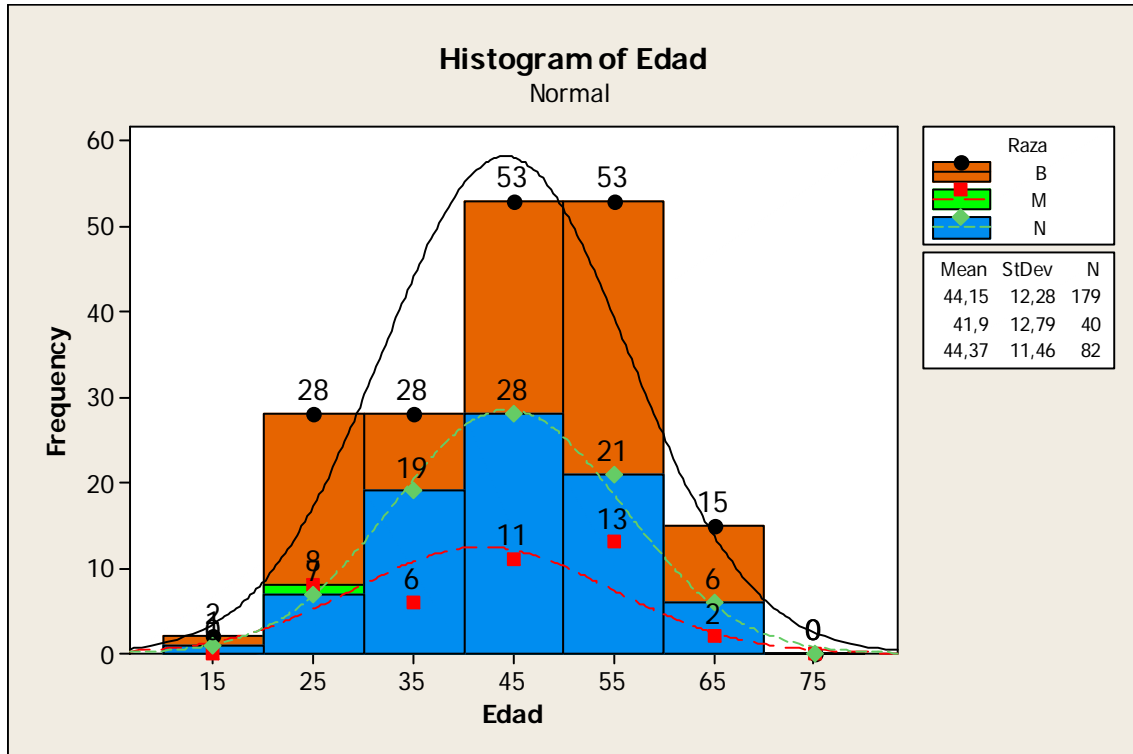
```

3   1  999
20  2  00011222222333344
30  2  5555556677
48  3  001222233333334444
70  3  5556667888888999999999
96  4  000000111112222222333344
(35) 4  55566666666666677777788888889999
79  5  0022222333333333334444
56  5  5555666666666667777888888899999
    
```

21 6 000000011222223333  
3 6 569



Anexo No 9 Estudio de la variable edad asociada a la raza. Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento con Minitab V 14.



### Stem-and-Leaf Display: Edad

Stem-and-leaf of Edad C5 = 0, B N = 179  
Leaf Unit = 1,0

```

2    1    99
19   2    11112222222333444
30   2    55555556667
41   3    22333334444
58   3    55666778888899999
78   4    00111112222222233334
(33) 4    555556666666666667777777888999999
68   5    000011122223333333333333444
41   5    555666666666666778888999999
15   6    0000011222333
2    6    69
    
```

Stem-and-leaf of Edad C5 = 1,M N = 40  
Leaf Unit = 1,0

```

7    2    0011244
8    2    7
12   3    0113
14   3    57
20   4    000014
20   4    66789
15   5    0223333334
    
```

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

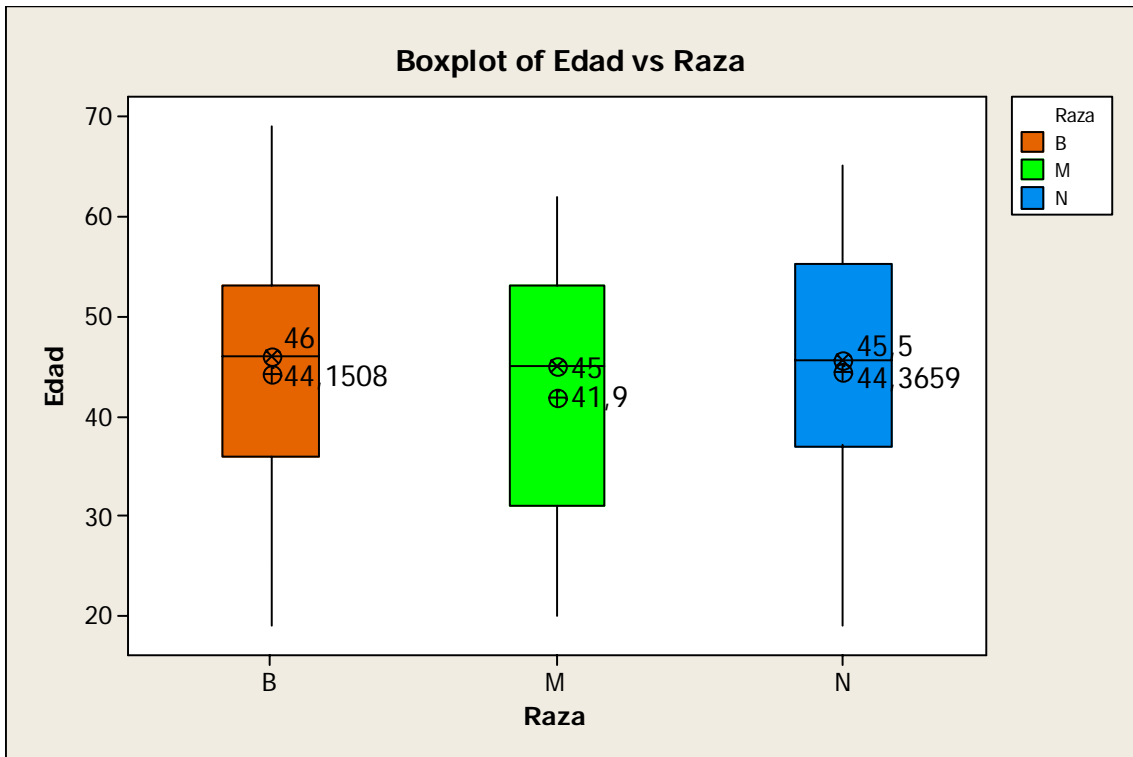
```

      5  5  568
     2  6  22
    
```

Stem-and-leaf of Edad C5 = 2, N N = 82  
 Leaf Unit = 1,0

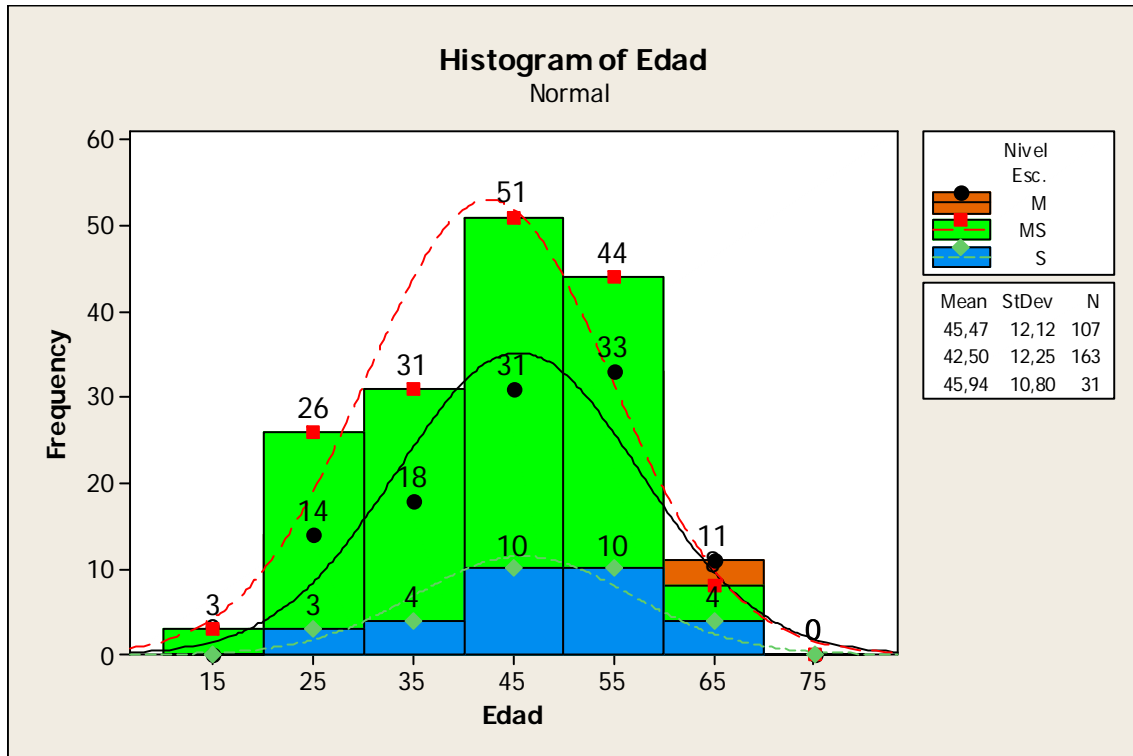
```

1  1  9
6  2  01134
8  2  56
16 3  01223333
27 3  55577899999
40 4  0000012223333
(15) 4 566667778888889
27 5  0234
23 5  55566666778888889
6  6  00013
1  6  5
    
```



Anexo No 10 Estudio de la variable edad asociada al nivel de escolaridad.

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento con Minitab V 14.



**Stem-and-Leaf Display: Edad**

Stem-and-leaf of Edad C9 = 0,S N = 31  
Leaf Unit = 1,0

```

1  2  4
3  2  55
7  3  3334
7  3
11 4  0223
(6) 4  566679
14 5  00122334
6  5  66
4  6  0112
    
```

Stem-and-leaf of Edad C9 = 1,MS N = 163  
Leaf Unit = 1,0

```

3  1  999
23 2  00111111222222333444
29 2  566667
42 3  0011222233334
60 3  555556677888899999
79 4  000000111222223333
(32) 4  556666666667777777788888899999
52 5  001122233333333334444
    
```

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

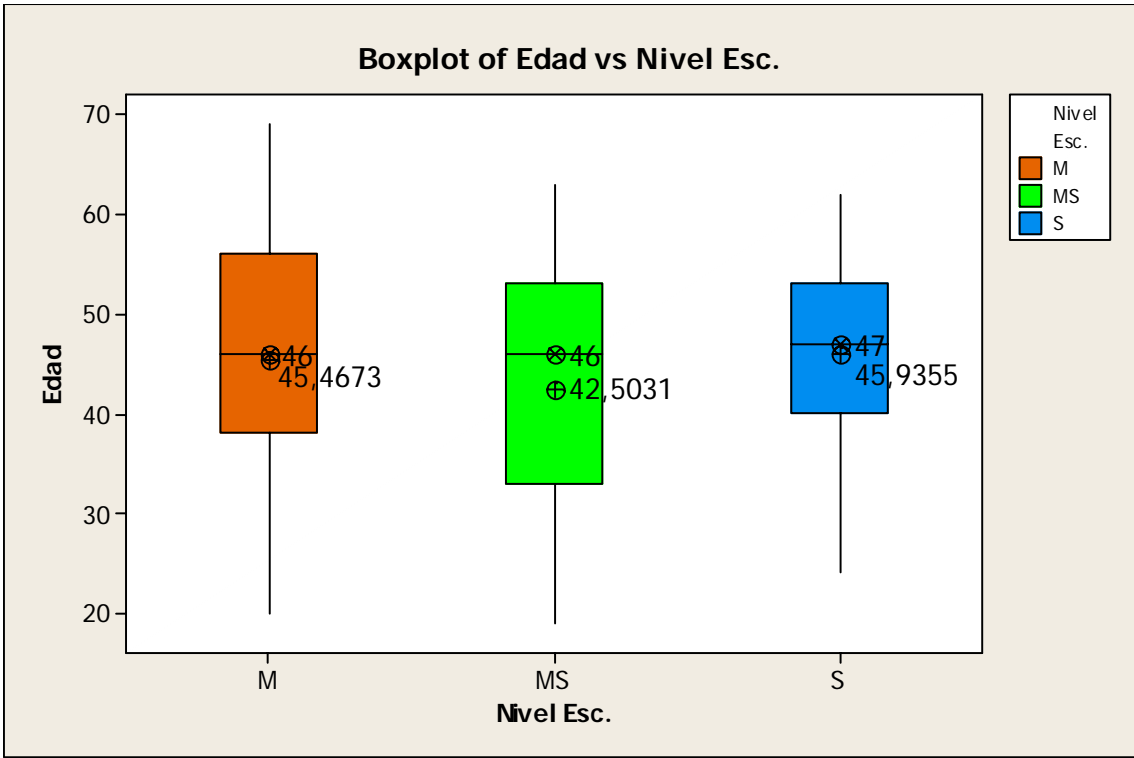
```

      31  5  5555556666666667888888999
8     6  00022333
    
```

Stem-and-leaf of Edad C9 = 2,M N = 107  
 Leaf Unit = 1,0

```

8     2  01122344
14    2  555557
20    3  133344
32    3  567778899999
48    4  0001111222233344
(15)  4  555666666778899
44    5  0022333333333
32    5  5566666677788888899999
11    6  00001223
3     6  569
    
```





Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No.11 Estudio étnico del universo de trabajadores. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab V 14.

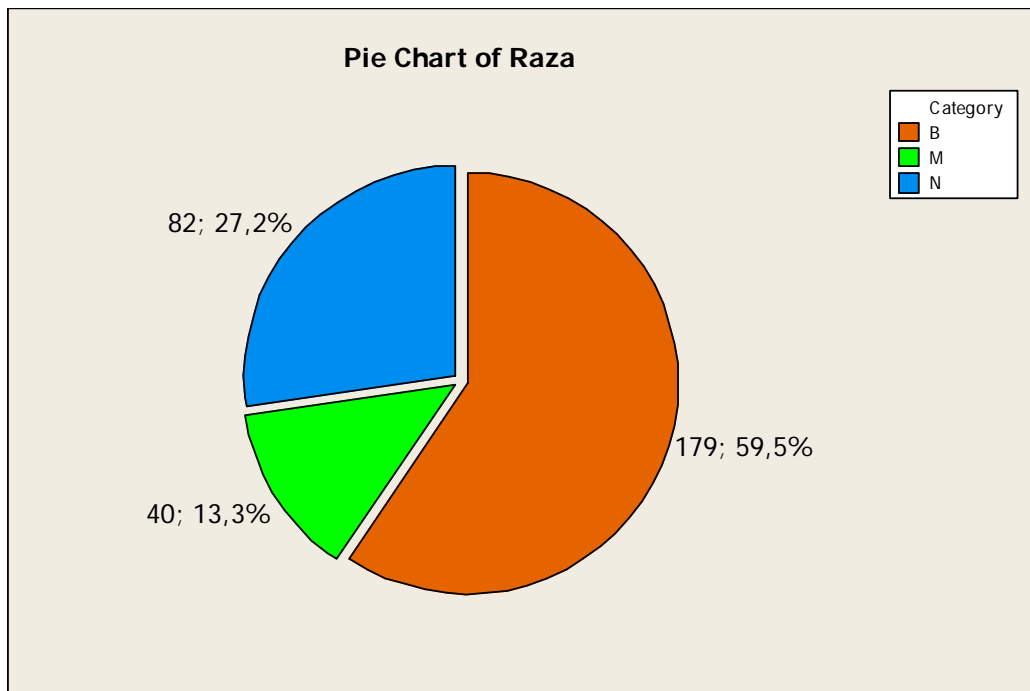


Gráfico Estructura del universo de trabajadores, según composición étnica.

Anexo No.12 Estudio del universo de trabajadores, según nivel de escolaridad. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab V 14.

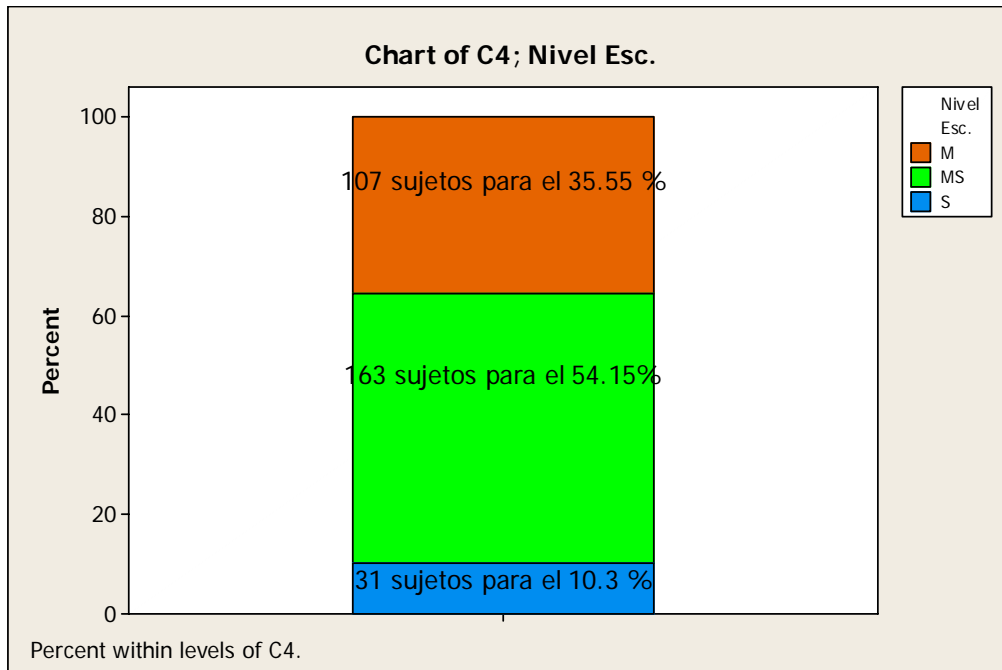


Gráfico Estructura del universo de trabajadores, según nivel de escolaridad.

Anexo No.13 Estudio del universo de trabajadores, según afiliación política.

Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab V 14.

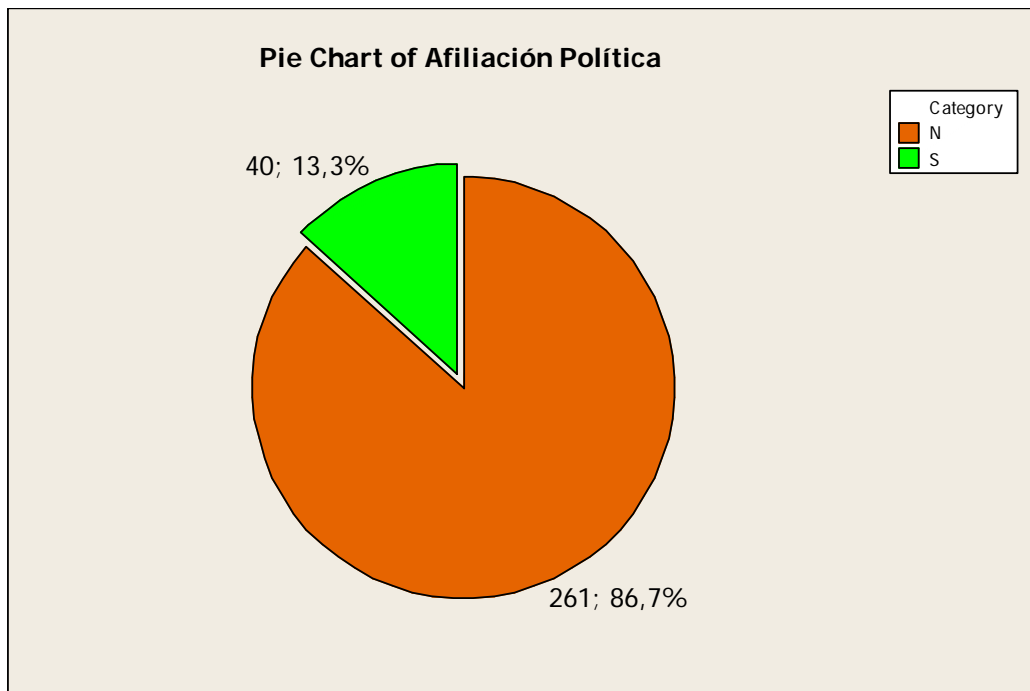


Gráfico Estructura del universo de trabajadores, según afiliación política.

Anexo No. 14 Estudio de las variables: años de experiencia en la actividad y en la empresa. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab V 14.

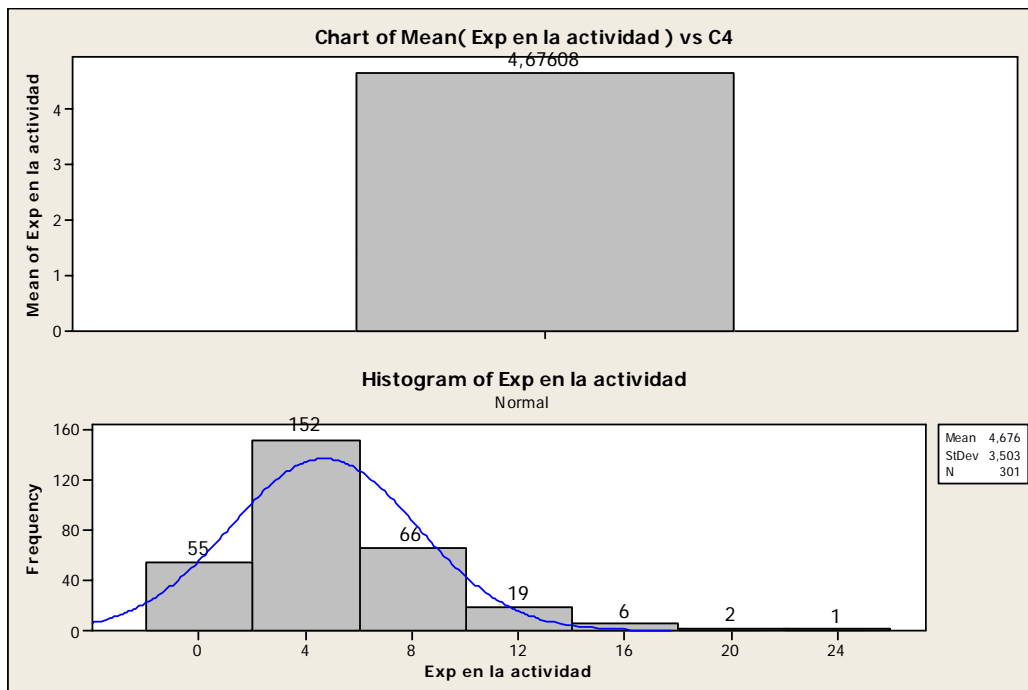


Gráfico Estudio de la experiencia en la actividad en el universo de trabajadores.

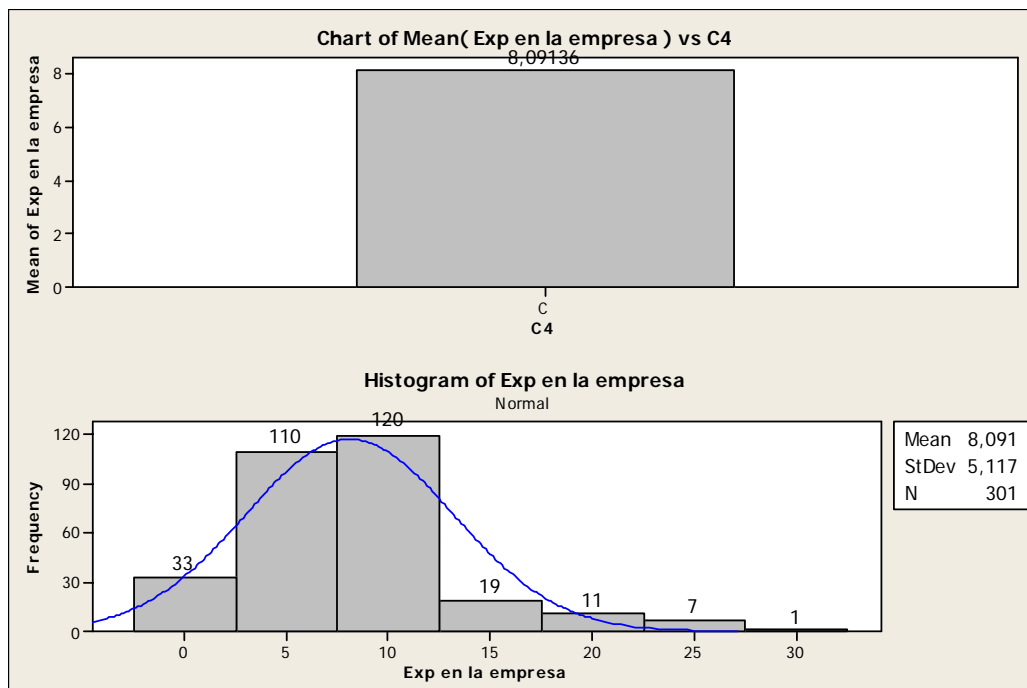
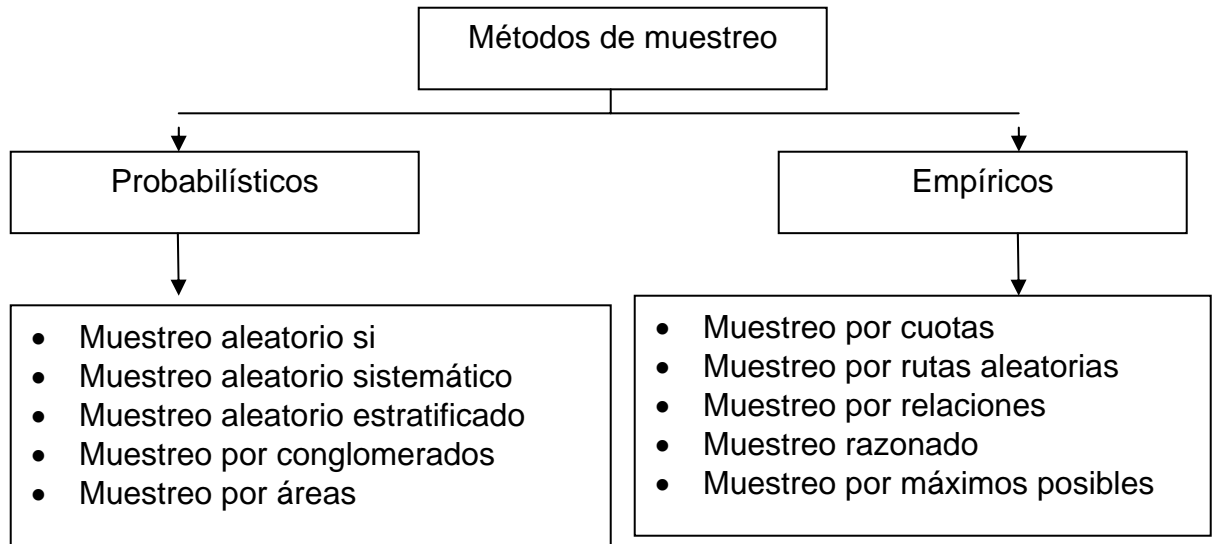


Gráfico Estudio de la experiencia en la empresa en el universo de trabajadores.

Anexo No. 15. Métodos de muestreo Fuente: Compilación de datos.



Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No. 16. Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales. Modificado por H. Moros sobre el original de Payret, 1990. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab. V 14.

A continuación aparecen características de algunos centros laborales. Escoge las 10 que más se ajusten a tu centro. Para ello coloca una X encima de la línea.

### **CARACTERÍSTICAS.**

1. \_\_ Trabajo duro y sistemático.
2. \_\_ Trato respetuoso entre todos.
3. \_\_ Corrección y eficiencia en las tareas.
4. \_\_ Lealtad a la organización.
5. \_\_ Promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo.
6. \_\_ Análisis objetivo de los problemas y dificultades.
7. \_\_ Reconocimiento de la dignidad de cada persona.
8. \_\_ Comunicación fácil fluida entre todos los niveles.
9. \_\_ Cumplimiento estricto de las normas establecidas.
10. \_\_ Creatividad e iniciativa.
11. \_\_ Superación y desarrollo de los empleados.
12. \_\_ Retribución equitativa al personal.
13. \_\_ Beneficio de los trabajadores.
14. \_\_ Trabajo en equipo.
15. \_\_ Protección y seguridad al trabajador.
16. \_\_ Honradez y valentía personal.
17. \_\_ Rapidez en la ejecución de las tareas.
18. \_\_ Amistad y solidaridad.
19. \_\_ Introducción de tecnología y experiencias de avanzada.
20. \_\_ Estímulos materiales al trabajo.
21. \_\_ Trato amable a los clientes.
22. \_\_ Respeto al criterio personal de cada cual.
23. \_\_ Calidad en todo lo que hace.
24. \_\_ Atención a las condiciones de trabajo.

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Usted ha señalado aquellas que más se ajustan a su centro. Ahora **SUBRAYE** del mismo listado las **10** que según su criterio deberían estar presentes en su organización.

Edad: \_\_\_\_\_ años

Sexo: \_\_\_Masculino

\_\_\_Femenino

Área o Departamento: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No 17. FOCUS Cultura Organizacional. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab. V14.

Lea las instrucciones con atención antes de continuar.

A continuación aparecen diversas características que pueden ser las de su organización. Cada una de ellas puede responderse con una palabra. La palabra elegida debe expresar la opinión que tiene Ud. sobre su Organización considerada como un todo (globalmente). Ello significa que la frase completa describe adecuadamente su opinión acerca de la Organización y no solo acerca del departamento o área en que trabaja.

Su respuesta indica el grado en que tal descripción es apropiada para describir a su Organización. Para responder cada ítem haga una cruz en la casilla que expresa su criterio. Deberá escoger entre:

1. **De ningún modo**
2. **Raramente**
3. **Un poco**
4. **Bastante**
5. **Mucho**
6. **Muchísimo**

Edad: \_\_\_\_\_ años

Sexo: \_\_\_Masculino \_\_\_Femenino

Área o Departamento: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración



	De ningún	Raramente	Un poco	Bastante	Mucho	Muchísimo
1. Asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
2. Comprensión mutua	1	2	3	4	5	6
3. Objetivos claros	1	2	3	4	5	6
4. Unidad de mando	1	2	3	4	5	6
5. Obediencia a las normas	1	2	3	4	5	6
6. Énfasis en la realización de la tarea	1	2	3	4	5	6
7. Comunicación/contactos informales	1	2	3	4	5	6
8. Autorresponsabilización por el desempeño	1	2	3	4	5	6
9. Reglas formalmente impuestas	1	2	3	4	5	6
10. Apertura a la crítica	1	2	3	4	5	6
11. Patrones elevados de desempeño	1	2	3	4	5	6
12. Cumplimiento de reglas	1	2	3	4	5	6
13. Trabajo recompensado	1	2	3	4	5	6
14. En la vanguardia de las nuevas tecnologías	1	2	3	4	5	6
15. Procedimientos establecidos	1	2	3	4	5	6
16. Aceptación del error	1	2	3	4	5	6
17. Flexibilidad	1	2	3	4	5	6
18. Formalización	1	2	3	4	5	6

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

19. Apoyo de los compañeros	1	2	3	4	5	6
20. Adhesión a las normas	1	2	3	4	5	6
21. Confianza mutua	1	2	3	4	5	6
22. Eficiencia	1	2	3	4	5	6
23. Evaluación del desempeño	1	2	3	4	5	6
24. Control de los procedimientos	1	2	3	4	5	6
25. Apoyo en la solución de problemas de trabajo	1	2	3	4	5	6
26. Armonía interpersonal	1	2	3	4	5	6
27. Rigidez	1	2	3	4	5	6
28. Ambiente de trabajo agradable	1	2	3	4	5	6
29. Apoyo en la solución de problemas no relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5	6
30. Apertura a las nuevas ideas	1	2	3	4	5	6
31. Funciones clara y definidas	1	2	3	4	5	6
32. Clima familiar	1	2	3	4	5	6
33. Pionerismo	1	2	3	4	5	6
34. Búsqueda de nuevos mercados	1	2	3	4	5	6
35. Respeto por la autoridad	1	2	3	4	5	6

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No.18. Hoja de Calificación Focus Cultura Organizacional. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento del cuestionario Focus.

### Cultura de **Apoyo**

Ítems: 2, 7, 16, 17, 19, 21, 25, 26, 28, 29, 33

### Cultura de **Innovación**

Ítems: 1, 10, 14, 30, 32, 34

### Cultura de **Metas**

Ítems: 3, 6, 8, 11, 13, 22, 23, 31

### Cultura de **Reglas**

Ítems: 4, 5, 9, 12, 15, 18, 20, 24, 27, 35

Clave del cuestionario de cultura		
Comprensión mutua	2	Apy
Comunicación/contactos informales	7	Apy
Aceptación del error	16	Apy
Flexibilidad	17	Apy
Apoyo de los compañeros	19	Apy
Confianza mutua	21	Apy
Apoyo en la solución de problemas de trabajo	25	Apy
Armonía interpersonal	26	Apy
Ambiente de trabajo agradable	28	Apy
Apoyo en la solución de problemas no relacionados con el trabajo	29	Apy
Clima familiar	33	Apy
<b>Pionerismo</b>	34	Inn

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Asumir riesgos	1	Inn
Apertura a la crítica	10	Inn
En la vanguardia de las nuevas tecnologías	14	Inn
Apertura a las nuevas ideas	30	Inn
Búsqueda de nuevos mercados	32	Inn
Objetivos claros	3	Mts
Énfasis en la realización de la tarea	6	Mts
Autoresponsabilización por el desempeño	8	Mts
Patrones elevados de desempeño	11	Mts
Trabajo recompensado	13	Mts
Eficiencia	22	Mts
Evaluación del desempeño	23	Mts
Control de los procedimientos	24	Mts
Funciones clara y definidas	31	Mts
Unidad de mando	4	Rgl
Obediencia a las normas	5	Rgl
Reglas formalmente impuestas	9	Rgl
Cumplimiento de reglas	12	Rgl
Procedimientos establecidos	15	Rgl
Formalización	18	Rgl
Adhesión a las normas	20	Rgl
Rigidez	27	Rgl
Respeto por la autoridad	35	Rgl

Anexo No. 19 Marcaciones para los valores reales de cada categoría y participación de estas en el total, Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento del Cuestionario de Normas y Valores con Minitab V 14.

Valores Reales	Marcaciones	%
1.- Logros	98	24,37811
2.- Apoyo a las tareas	68	16,91542
3.- Perspectiva Laboral	68	16,91542
4.- Relaciones sociales	67	16,66667
5.- Condiciones externas de trabajo	65	16,16915
6.- Valores	36	8,955224
	402	100

Tabla Resultados de las marcaciones de los Valores Reales en el Cuestionario de Normas y Valores.

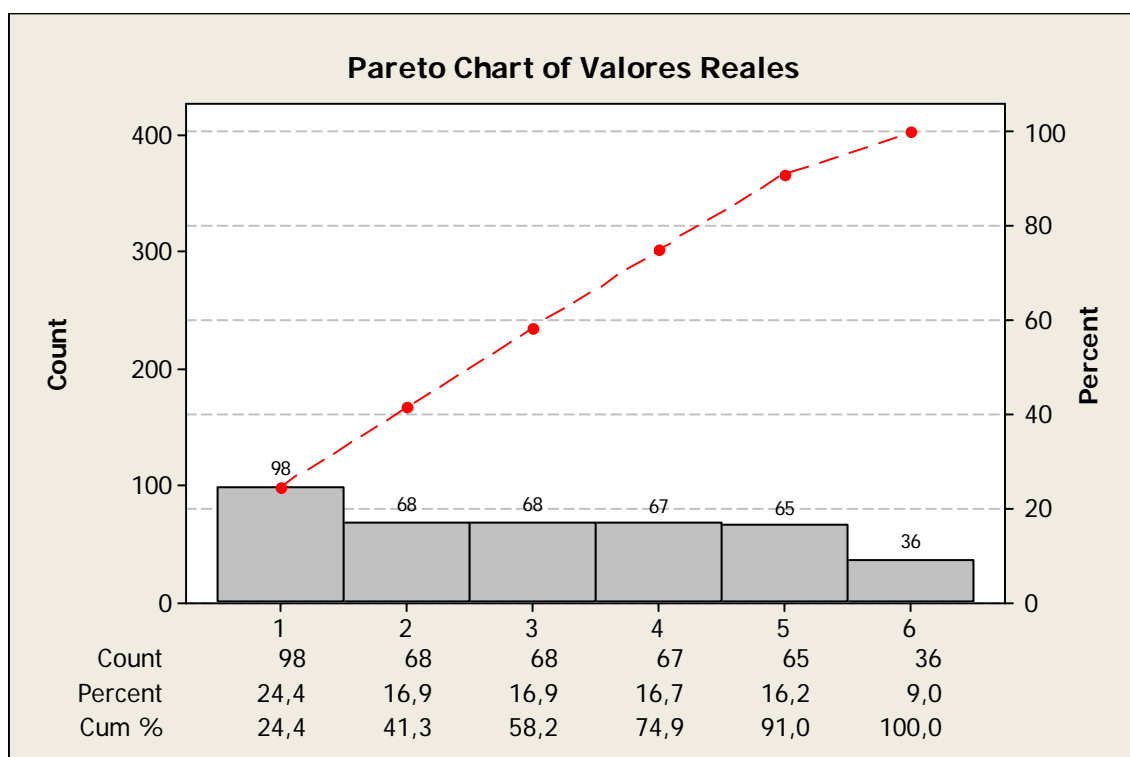


Gráfico Diagrama de Pareto para las frecuencias de las marcaciones de los valores reales. Leyenda: 1- Logros, 2 – Apoyo en las tareas, 3 – Perspectiva Laboral, 4 – Relaciones sociales, 5 – Condiciones externas de trabajo, 6 - Valores.

Anexo No 20 Análisis de las categorías en los valores reales del Cuestionario de normas y valores. Fuente: Elaboración propia

<b>Valores Reales</b>		
<b>Apoyo a las tareas</b>		
10 Creatividad e iniciativa.	27	6,71
14 Trabajo en equipo.	13	3,23
6 Análisis objetivo	19	4,72
8 Comunicación fácil	9	2,23
<b>Valores Reales</b>		
<b>Condiciones externas al trabajo</b>		
12 Retribución equitativa	3	0,74
13 Beneficio	21	5,22
20 Estímulos materiales	21	5,22
24 Atención a las condiciones	20	4,97
<b>Valores Reales</b>		
<b>Logros</b>		
1 Trabajo duro y sistemático.	32	7,96
17 Rapidez en la ejecución	18	4,47
23 Calidad	16	3,98
3 Corrección y eficiencia	32	7,96
<b>Valores Reales</b>		
<b>Perspectiva laboral</b>		
11 Superación	26	6,46
15 Protección y seguridad	16	3,98
19 Introducción de tecnología	6	1,49
5 Promociones logradas	20	4,97
<b>Valores Reales</b>		
<b>Relaciones sociales</b>		
18 Amistad y solidaridad.	14	3,48
2 Trato respetuoso	30	7,46
22 Respeto	10	2,48
7 Reconocimiento	13	3,23
<b>Valores Reales</b>		
<b>Valores</b>		
16 Honradez y valentía	5	1,24

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

21 Trato amable	11	2,70
4 Lealtad	10	2,48
9 Cumplimiento normas	10	2,48

Anexo No.21. Marcaciones para los valores deseados de cada categoría y participación de estas en el total, Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento del Cuestionario de Normas y Valores con Minitab V 14.

Valores Deseados	Marcaciones	%
1.- Condiciones externas de trabajo	82	20,39801
2.- Perspectiva Laboral	81	20,14925
3.- Apoyo a las tareas	73	18,1592
4.- Relaciones sociales	66	16,41791
5.- Valores	53	13,18408
6.- Logros	47	11,69154
	402	100

Tabla Resultados de las marcaciones de los Valores Deseados en el Cuestionario de Normas y Valores.

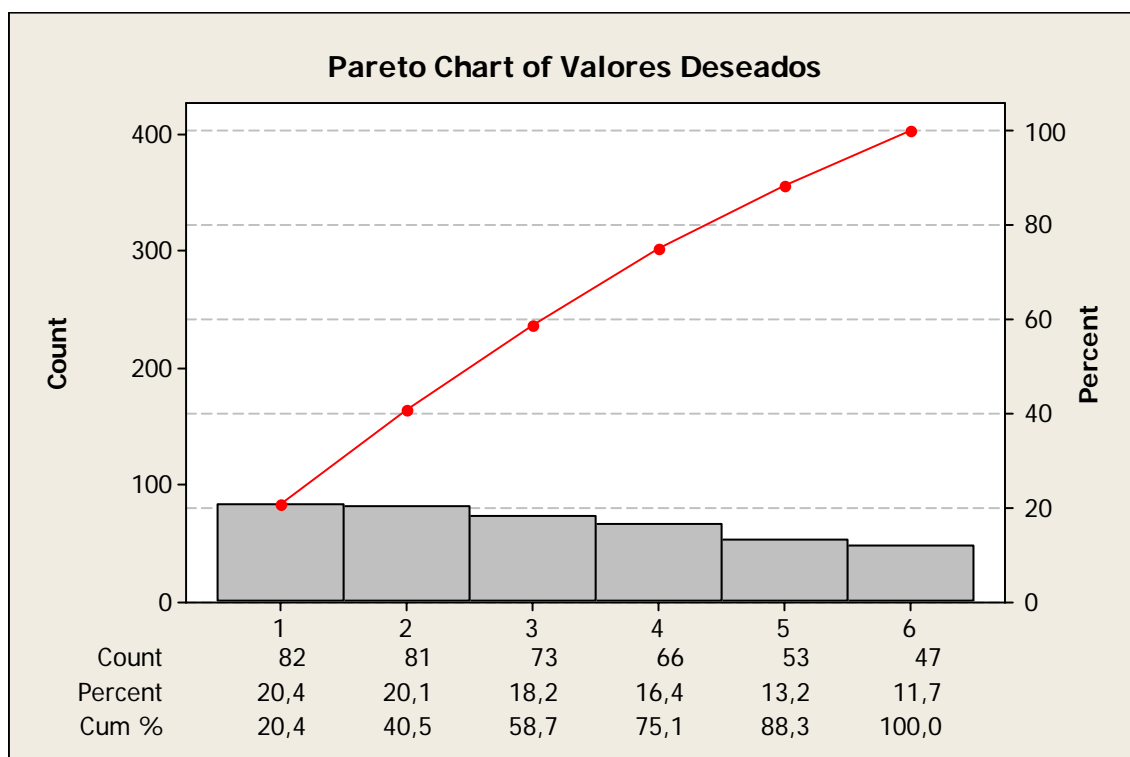


Gráfico Diagrama de Pareto para las frecuencias de las marcaciones de los valores deseados. Leyenda: 1- Condiciones externas de trabajo, 2 – Perspectiva laboral, 3 – Apoyo a las tareas, 4 – Relaciones sociales, 5 – Valores, 6 - Logros.



Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No. 22. Análisis de las categorías en los valores deseados del Cuestionario de normas y valores. Fuente Elaboración propia

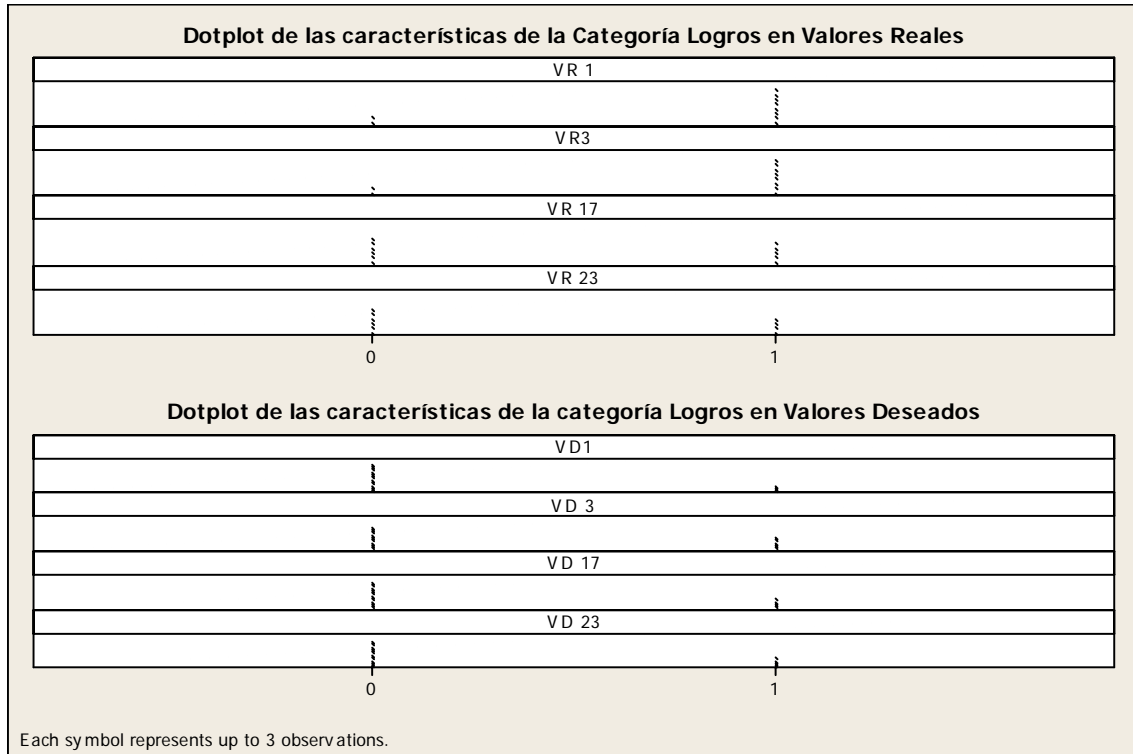
<b>Valores Deseados</b>		
<b>Apoyo a las tareas</b>		
14 Trabajo en equipo.	14	3,48
6 Análisis objetivo	15	3,73
8 Comunicación fácil	22	5,47
10 Creatividad e iniciativa.	22	5,47
<b>Valores Deseados</b>		
<b>Condiciones externas al trabajo</b>		
12 Retribución equitativa	8	1,99
20 Estímulos materiales	20	4,97
13 Beneficio	27	6,71
24 Atención a las condiciones	27	6,71
<b>Valores Deseados</b>		
<b>Logro</b>		
23 Calidad	11	2,73
3 Corrección y eficiencia	15	3,73
1 Trabajo duro y sistemático.	9	2,23
17 Rapidez en la ejecución	12	2,98
<b>Valores Deseados</b>		
<b>Perspectiva laboral</b>		
19 Introducción de tecnología	15	3,73
5 Promociones logradas	19	4,72
11 Superación	23	5,72
15 Protección y seguridad	24	5,97
<b>Valores Deseados</b>		
<b>Relaciones sociales</b>		
7 Reconocimiento	17	4,22
22 Respeto	15	3,73
18 Amistad y solidaridad.	13	3,23
2 Trato respetuoso	21	5,22
<b>Valores Deseados</b>		
<b>Valores</b>		
4 Lealtad	21	5,22
16 Honradez y valentía	8	1,99

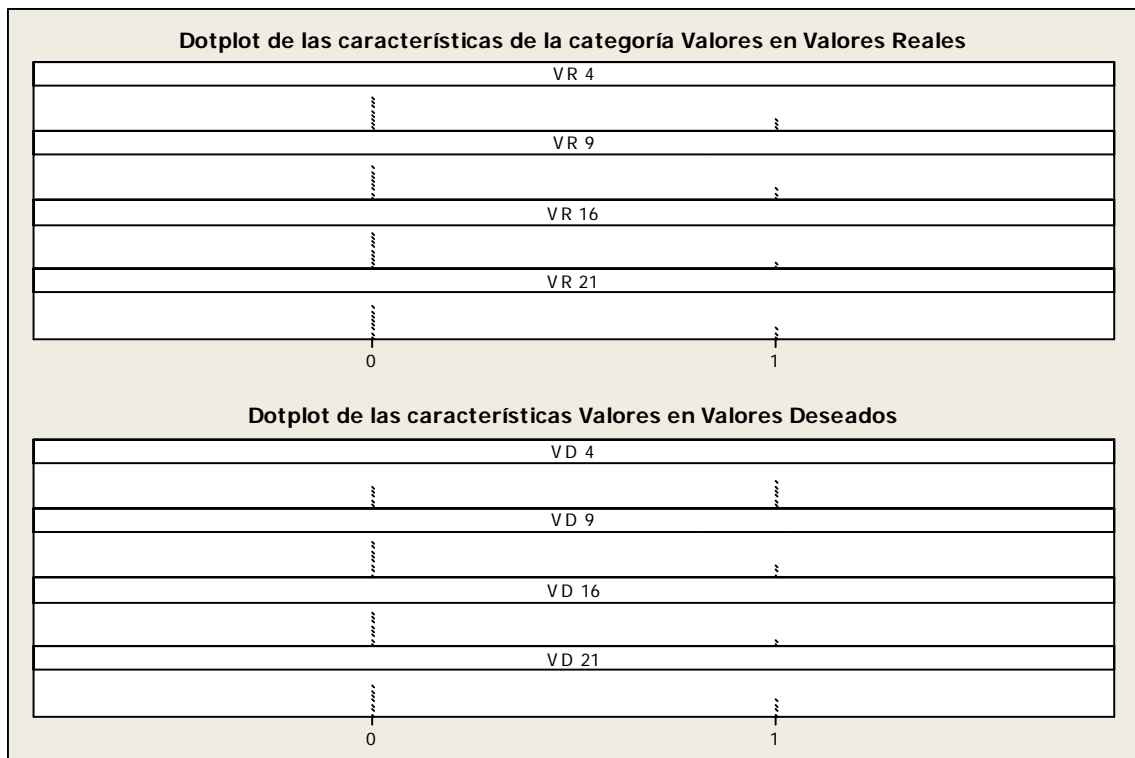
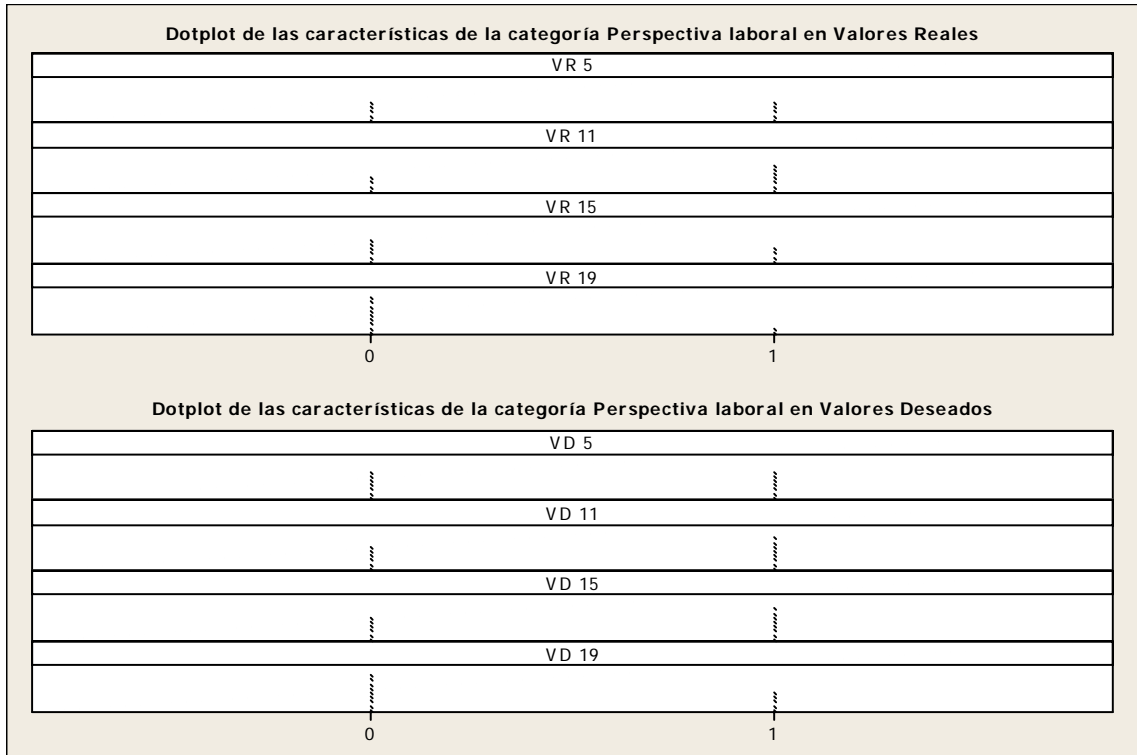
Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

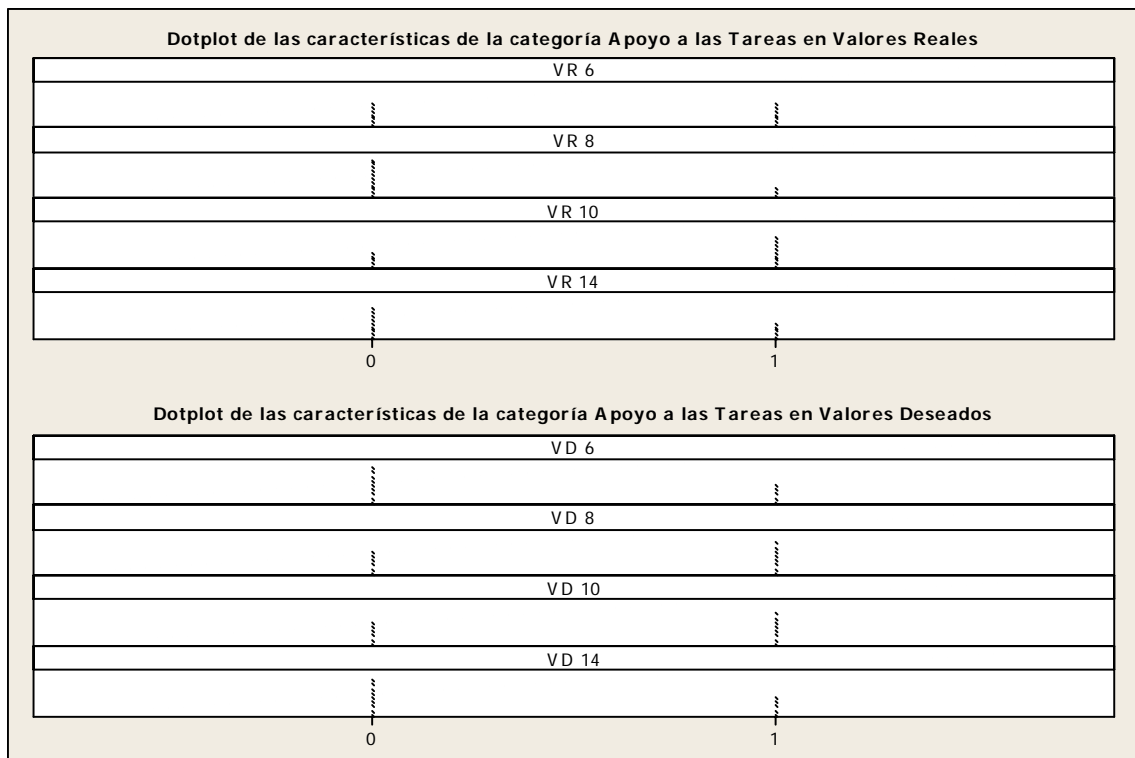
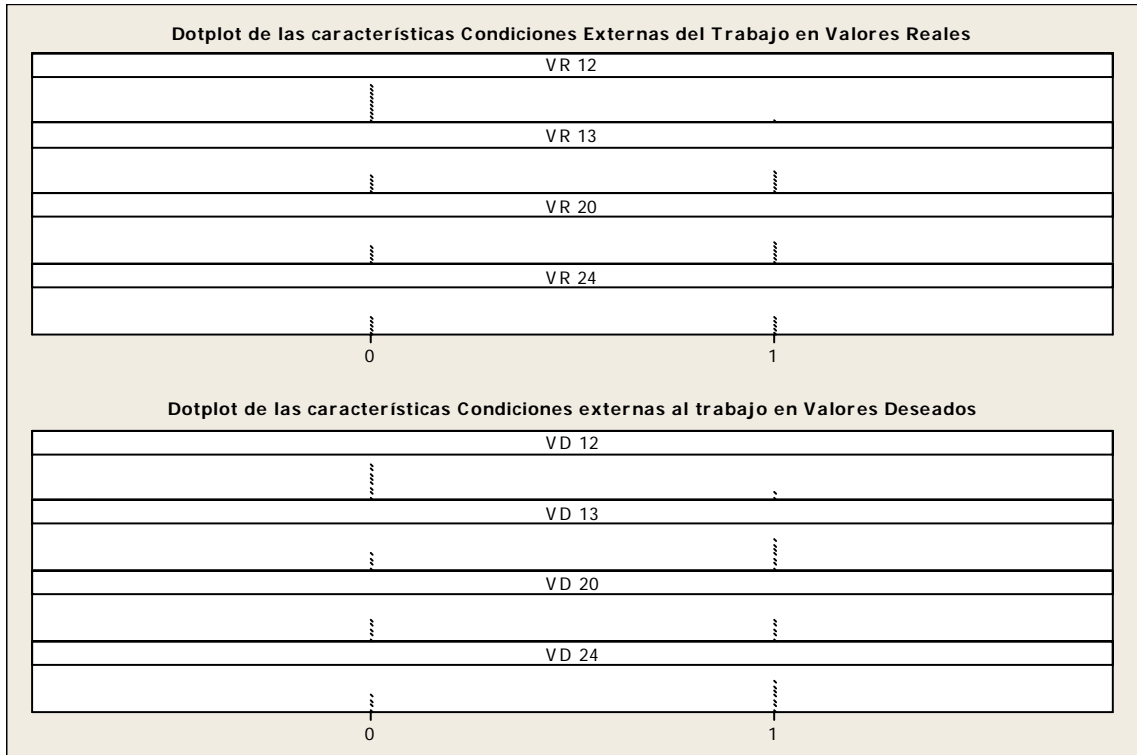
21 Trato amable	15	3,73
9 Cumplimiento normas	9	2,23

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

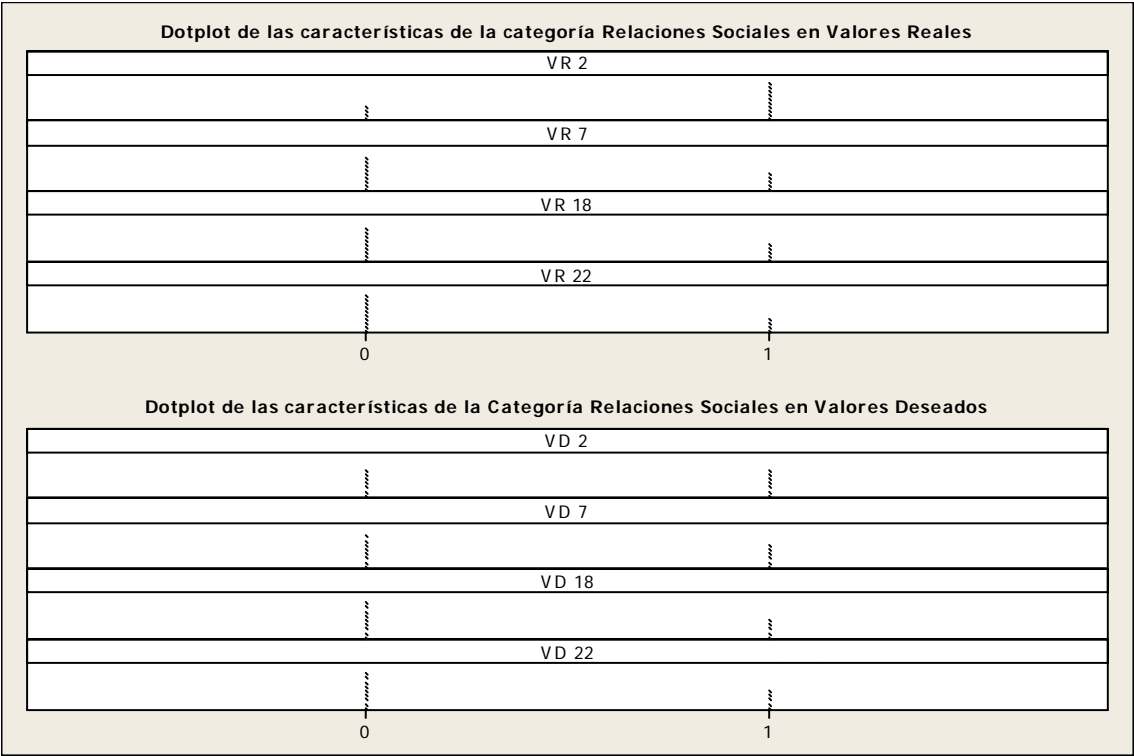
Anexo No.23. Dotplots de las características de las categorías del cuestionario de Normas y Valores para los valores reales y los valores deseados. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento de los datos con Minitab v 14.







Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".



Anexo No.24. Métodos gráficos para la comparación de las marcaciones de las características de cada categoría entre los valores reales y los valores deseados. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab V 14.

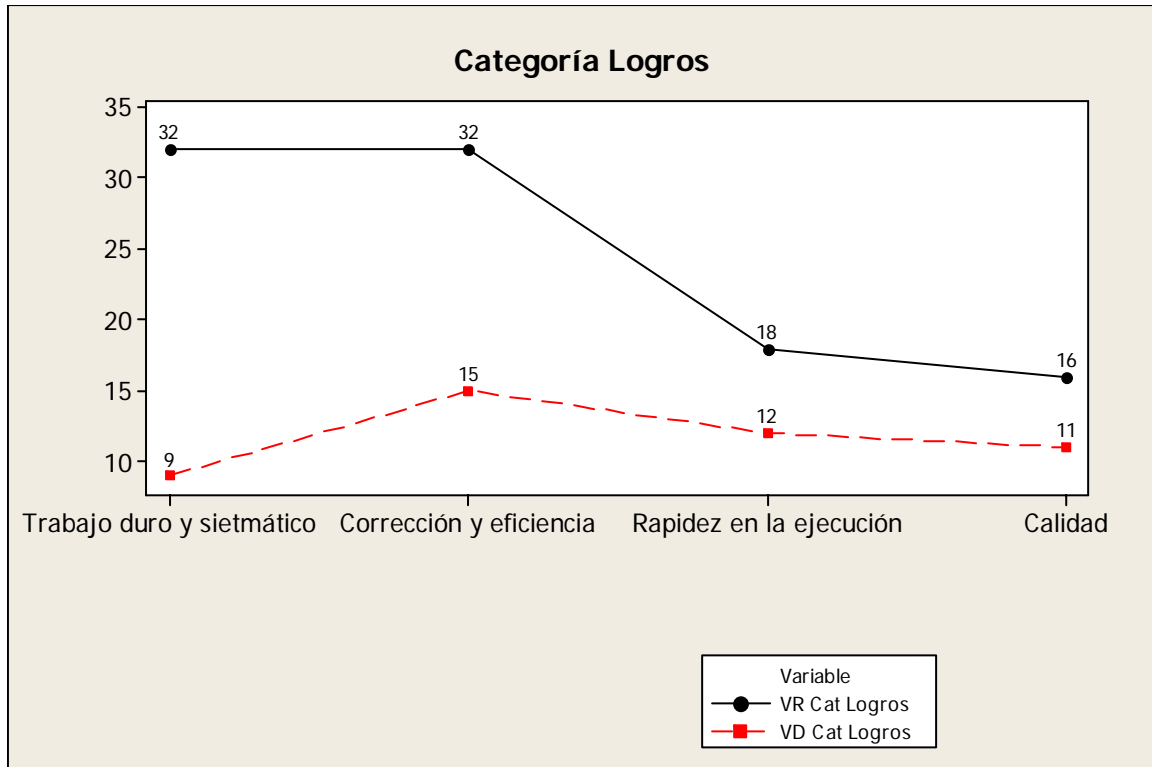


Gráfico Comparación en la Categoría Logros. En el eje de las x – las características de esa categoría.

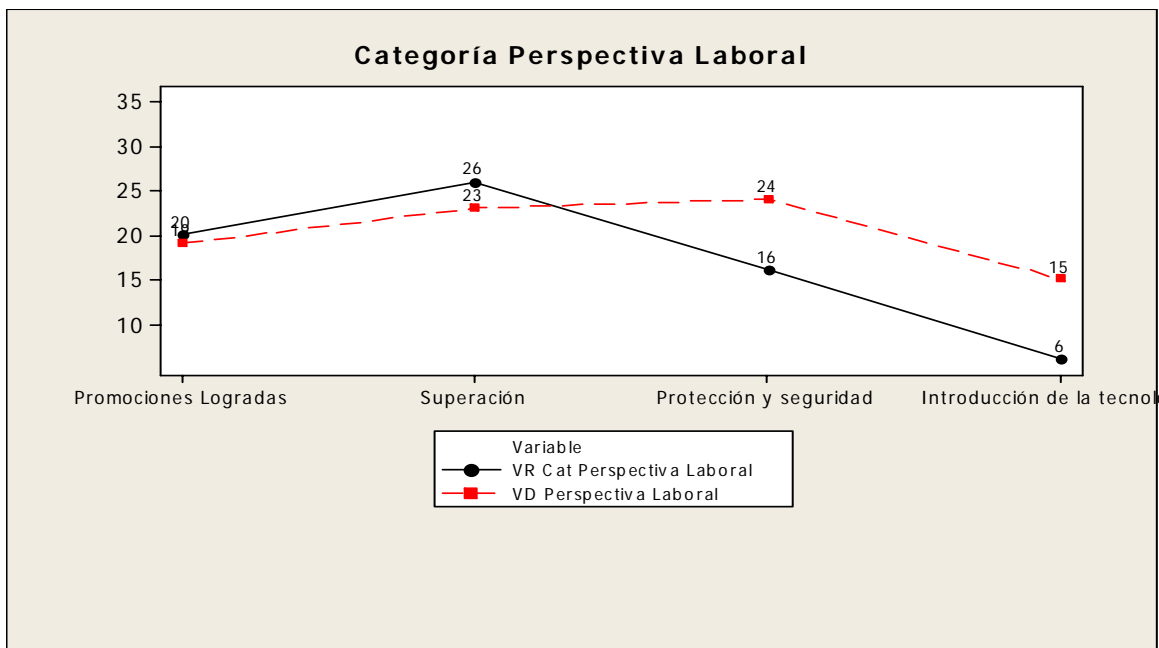


Gráfico Comparación en la Categoría Perspectiva Laboral. En el eje de las x – las características de esa categoría.

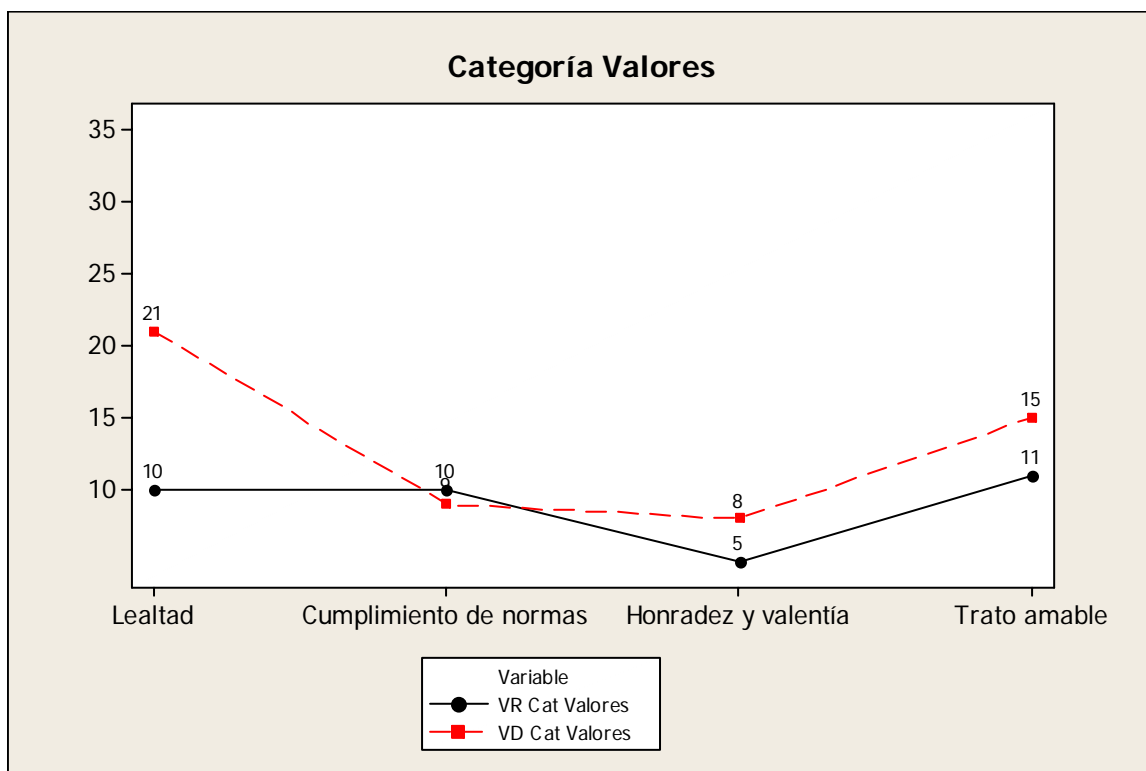


Gráfico Comparación en la Categoría Valores. En el eje de las x – las características de esa categoría.



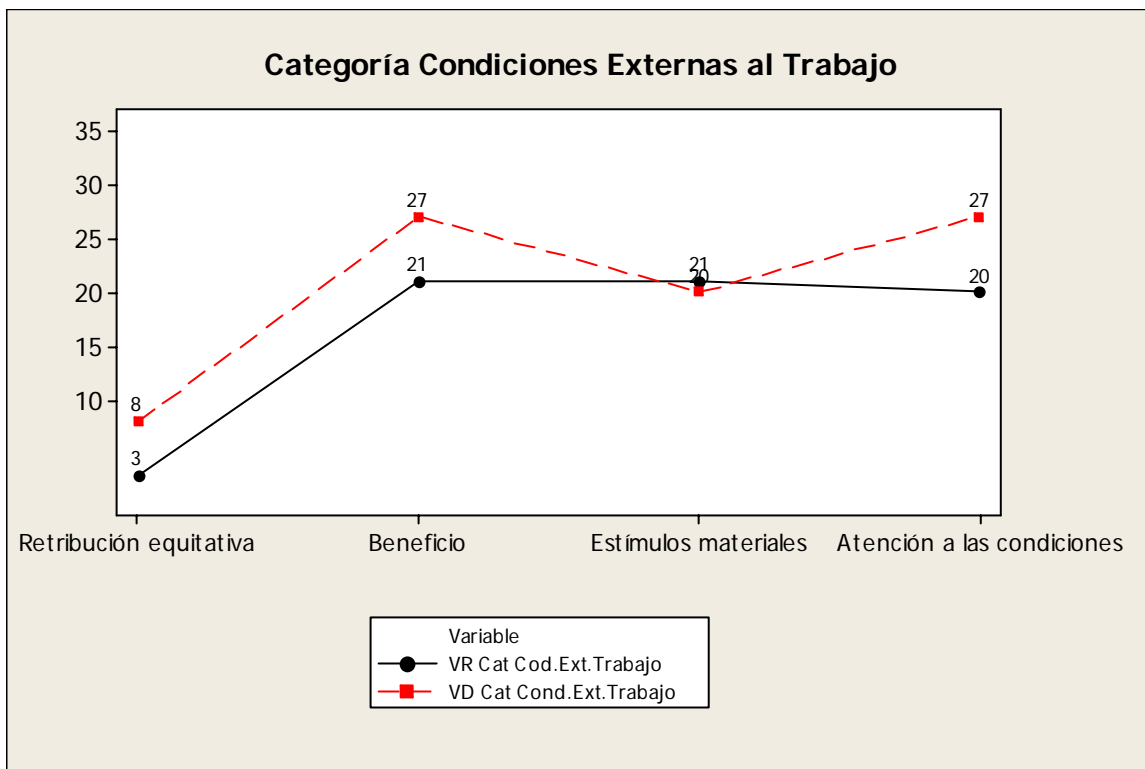


Gráfico Comparación en la Categoría Condiciones Externas de Trabajo. En el eje de las x – las características de esa categoría.

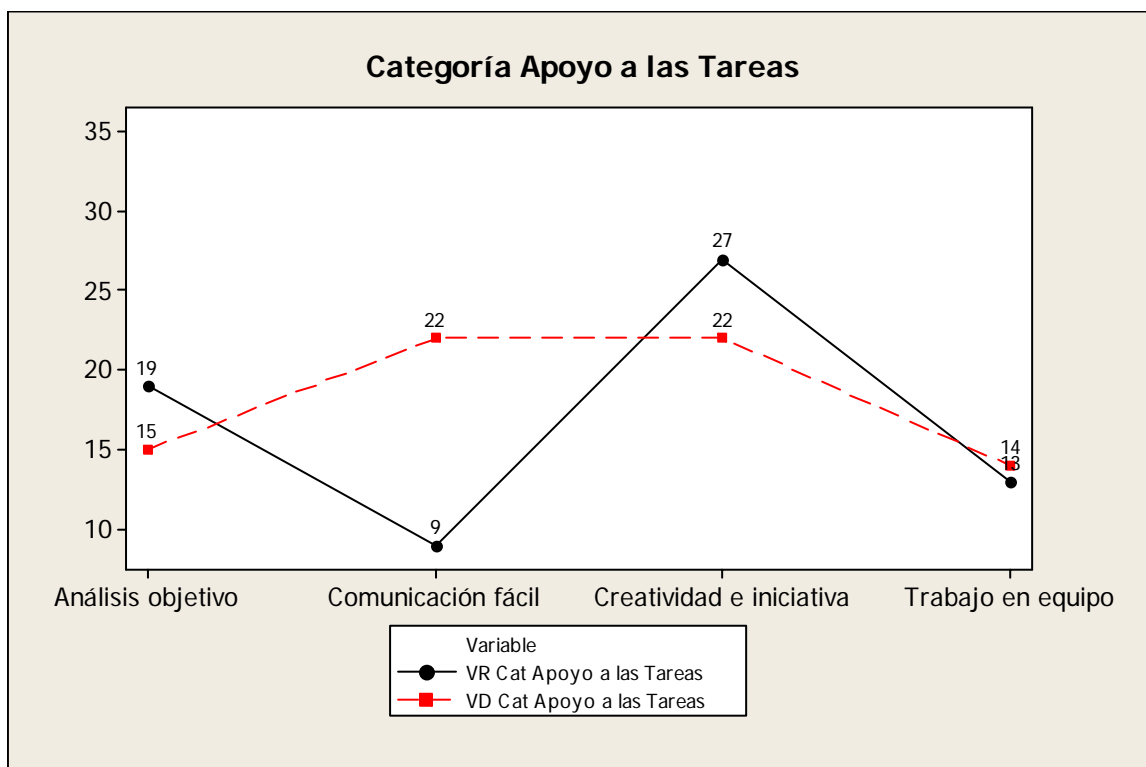


Gráfico Comparación en la Categoría Apoyo a las Tareas. En el eje de las x – las características de esa categoría.

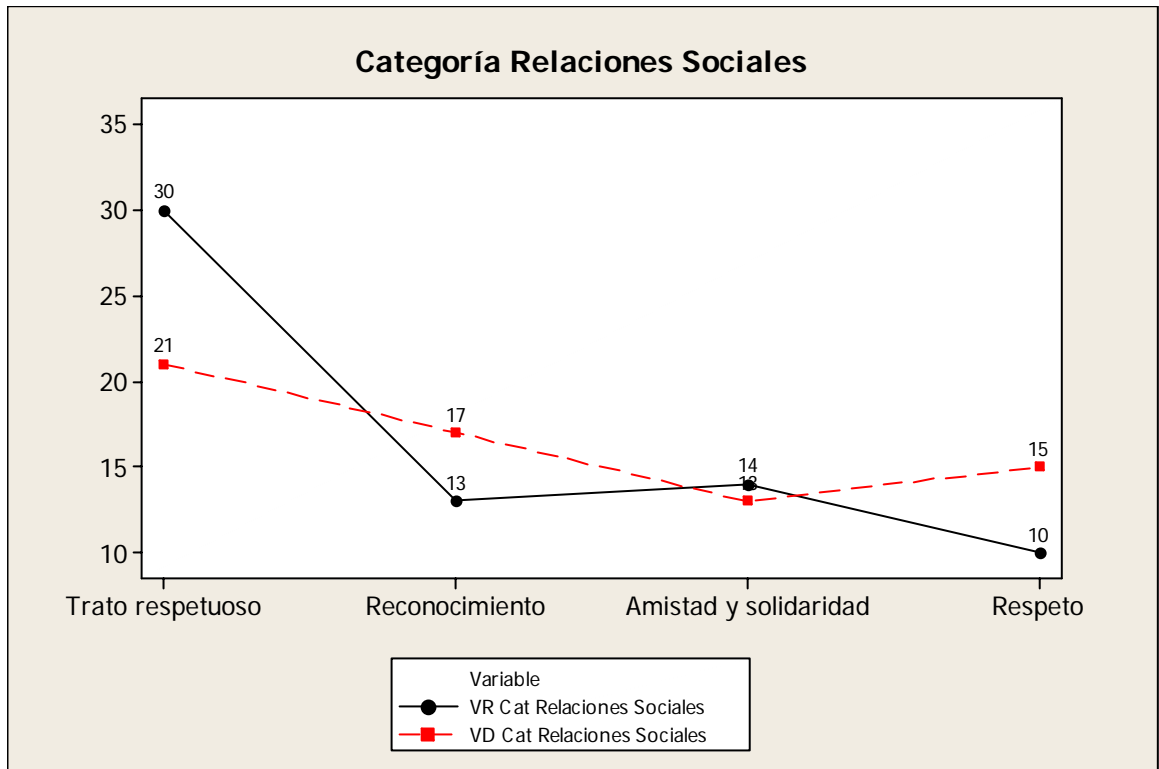


Gráfico Comparación en la Categoría Relaciones Sociales. En el eje de las x – las características de esa categoría.

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No.25. Prueba de comparación de medias para los valores reales y deseados de cada categoría. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab V 14.

### Paired T-Test and CI: VR Cat Logros1; VD Cat Logros1

Paired T for VR Cat Logros1 - VD Cat Logros1

	N	Mean	StDev	SE Mean
VR Cat Logros1	40	0,612500	0,233081	0,036853
VD Cat Logros1	40	0,293750	0,246042	0,038903
Difference	40	0,318750	0,282998	0,044746

95% CI for mean difference: (0,228243; 0,409257)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = 7,12 P-Value = 0,000

### Paired T-Test and CI: VR Cat Perspecti; VD Cat Perspecti

Paired T for VR Cat Perspectiva laboral 1 - VD Cat Perspectiva Laboral 1

	N	Mean	StDev	SE Mean
VR Cat Perspecti	40	0,425000	0,213337	0,033732
VD Cat Perspecti	40	0,506250	0,229879	0,036347
Difference	40	-0,081250	0,317177	0,050150

95% CI for mean difference: (-0,182688; 0,020188)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -1,62 P-Value = 0,113

### Paired T-Test and CI: VR Cat Valores1; VD Cat Valores1

Paired T for VR Cat Valores1 - VD Cat Valores1

	N	Mean	StDev	SE Mean
VR Cat Valores1	40	0,225000	0,225036	0,035581
VD Cat Valores1	40	0,331250	0,242764	0,038384
Difference	40	-0,106250	0,293561	0,046416

95% CI for mean difference: (-0,200135; -0,012365)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -2,29 P-Value = 0,028

### Paired T-Test and CI: VR Cat Cond Ext Trabajo1; VD Cat Cond Ext Trabajo1

Paired T for VR Cat Cond Ext Trabajo1 - VD Cat Cond Ext Trabajo1

	N	Mean	StDev	SE Mean
VR Cat Cond Ext	40	0,406250	0,297896	0,047101
VD Cat Cond Ext	40	0,512500	0,233081	0,036853
Difference	40	-0,106250	0,357554	0,056534

95% CI for mean difference: (-0,220601; 0,008101)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -1,88 P-Value = 0,068

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

### **Paired T-Test and CI: VR Cat Apoyo a las Tareas1; VD Cat Apoyo a las Tareas1**

Paired T for VR Cat Apoyo a las Tareas1 - VD Cat Apoyo a las Tareas1

	N	Mean	StDev	SE Mean
VR Cat Apoyo a l	40	0,425000	0,213337	0,033732
VD Cat Apoyo a l	40	0,456250	0,232651	0,036785
Difference	40	-0,031250	0,289714	0,045808

95% CI for mean difference: (-0,123905; 0,061405)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -0,68 P-Value = 0,499

### **Paired T-Test and CI: VR Cat Relaciones Sociales1; VD Cat Relaciones Sociales1**

Paired T for VR Cat Relaciones Sociales1 - VD Cat Relaciones Sociales1

	N	Mean	StDev	SE Mean
VR Cat Relacione	40	0,418750	0,273788	0,043290
VD Cat Relacione	40	0,412500	0,237171	0,037500
Difference	40	0,006250	0,360233	0,056958

95% CI for mean difference: (-0,108958; 0,121458)

T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = 0,11 P-Value = 0,913

Anexo No. 26. Estudio de los resultados del Cuestionario Normas y Valores asociados a la variable sociodemográfica: sexo. Fuente: Elaboración propia, resultados del procesamiento con Minitab.V14.

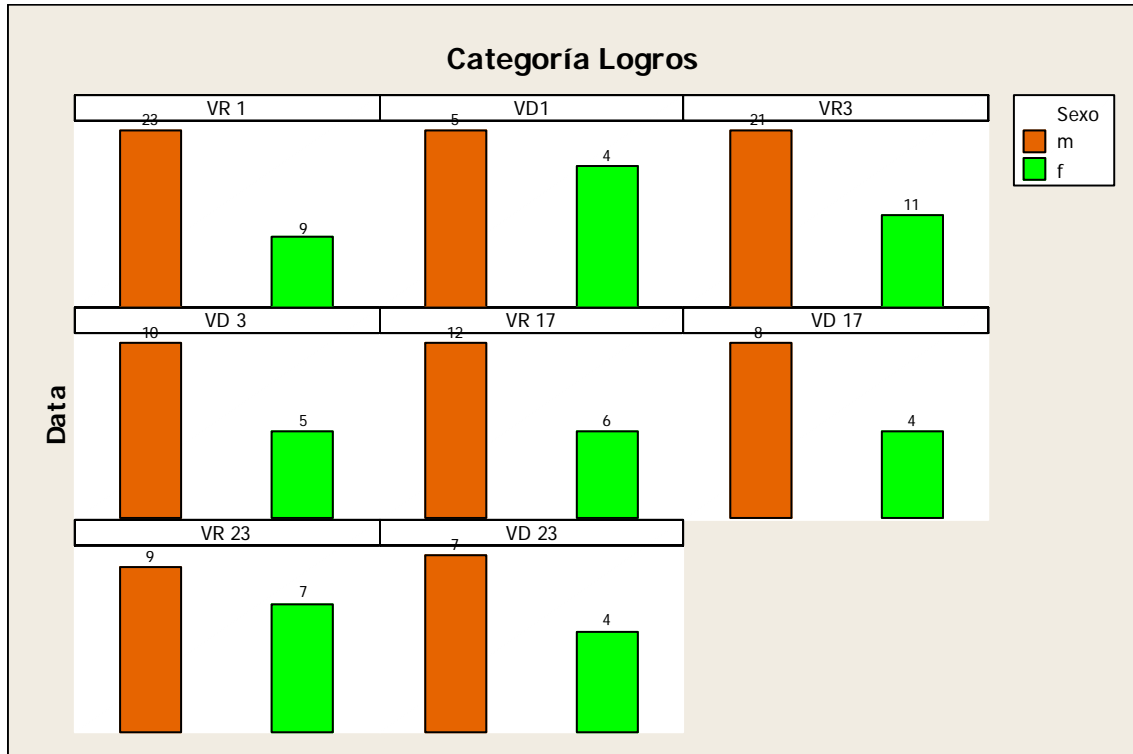


Gráfico Marcaciones por sexo de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Logros.

### Descriptive Statistics: VR Cat Logros1; VD Cat Logros1

Variable	Sexo	Mean	SE Mean	StDev	Variance	CoefVar
VR Cat Logros1	f	0,5500	0,0607	0,2353	0,0554	42,78
	m	0,6500	0,0456	0,2282	0,0521	35,11
VD Cat Logros1	f	0,2833	0,0684	0,2650	0,0702	93,54
	m	0,3000	0,0479	0,2394	0,0573	79,79

### Two-Sample T-Test and CI para VR para VR Cat Logros

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,550	0,235	0,037
2	40	0,6500	0,0456	0,0072

Difference = mu (1) - my (2)  
 Estimate for difference: -0,100000  
 95% CI for difference: (-0,176533; -0,023467)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -2,64 P-Value = 0,012 DF = 41

### Two-Sample T-Test and CI para VD Cat Logros

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,283	0,265	0,042
2	40	0,300	0,239	0,038

Difference =  $\mu (1) - \mu (2)$   
 Estimate for difference: -0,016700  
 95% CI for difference: (-0,129139; 0,095739)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0,30 P-Value = 0,768 DF = 77

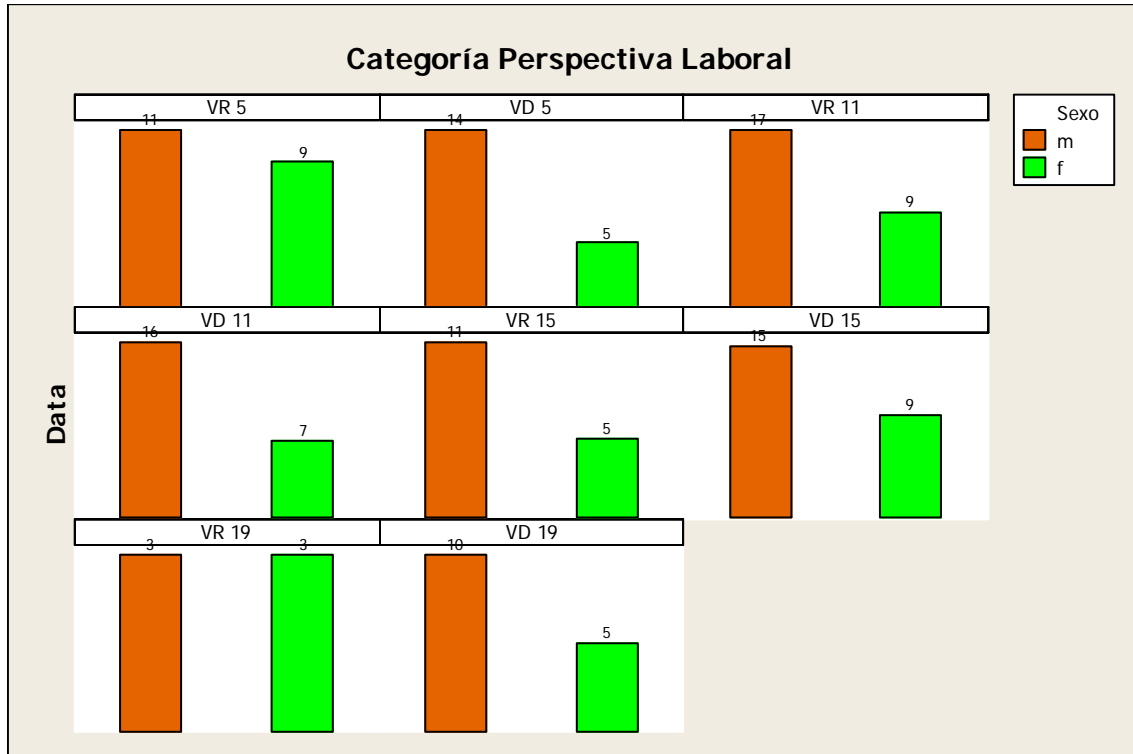


Gráfico Marcaciones por sexo de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Perspectiva Laboral.

### Descriptive Statistics: VR Cat Perspecti; VD Cat Perspecti

Variable	Sexo	Mean	SE Mean	StDev	Variance	CoefVar
VR Cat Perspectifs	f	0,4333	0,0454	0,1759	0,0310	40,60
	m	0,4200	0,0473	0,2363	0,0558	56,26
VD Cat Perspecti	f	0,4333	0,0570	0,2209	0,0488	50,98
	m	0,5500	0,0456	0,2282	0,0521	41,49

\* NOTE \* Graphs cannot be made with summarized data.

### Two-Sample T-Test and CI para VR Cat Perspectiva Laboral

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,433	0,176	0,028
2	40	0,420	0,236	0,037

Difference =  $\mu (1) - \mu (2)$   
 Estimate for difference: 0,013300  
 95% CI for difference: (-0,079551; 0,106151)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,29 P-Value = 0,776 DF = 72

\* NOTE \* Graphs cannot be made with summarized data.

### Two-Sample T-Test and CI para VD Categoría Perspectiva Laboral

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,433	0,221	0,035
2	40	0,550	0,228	0,036

Difference =  $\mu(1) - \mu(2)$   
 Estimate for difference: -0,116700  
 95% CI for difference: (-0,216696; -0,016704)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -2,32 P-Value = 0,023 DF = 77

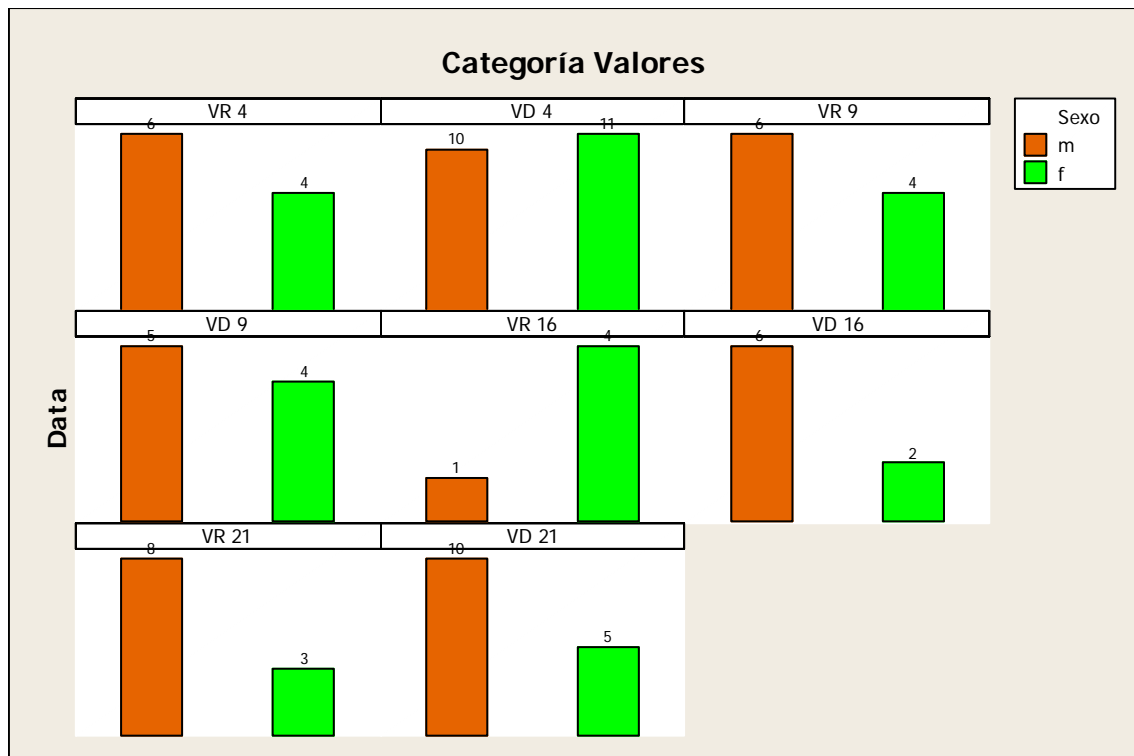


Gráfico Marcaciones por sexo de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Valores.

**Two-Sample T-Test and CI para VR Valores**

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,250	0,211	0,033
2	40	0,210	0,236	0,037

Difference =  $\mu(1) - \mu(2)$   
 Estimate for difference: 0,040000  
 95% CI for difference: (-0,059687; 0,139687)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,80 P-Value = 0,427 DF = 77

\* NOTE \* Graphs cannot be made with summarized data.

**Two-Sample T-Test and CI para VD Valores**

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,367	0,209	0,033
2	40	0,310	0,263	0,042

Difference =  $\mu(1) - \mu(2)$   
 Estimate for difference: 0,056700

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

95% CI for difference: (-0,049037; 0,162437)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1, 07 P-Value = 0,289 DF = 74  
 \* NOTE \* Graphs cannot be made with summarized data.

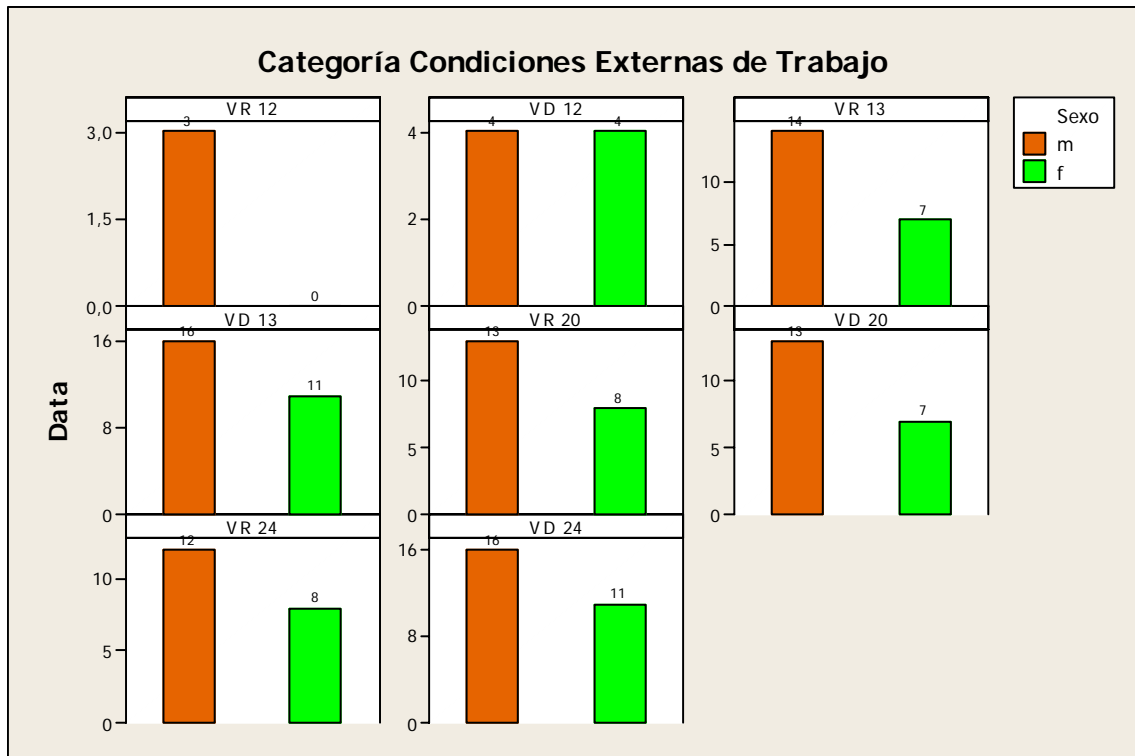


Gráfico Marcaciones por sexo de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Condiciones Externas de Trabajo.

**Descriptive Statistics: VR Cat Cond Ext Trabajo1; VD Cat Cond Ext Trabajo1**

Variable	Sexo	Mean	SE Mean	StDev	Variance	CoefVar
VR Cat Cond Ext	f	0,3833	0,0804	0,3115	0,0970	81,26
	m	0,4200	0,0590	0,2951	0,0871	70,26
VD Cat Cond Ext	f	0,5500	0,0556	0,2155	0,0464	39,18
	m	0,4900	0,0489	0,2445	0,0598	49,90

\* NOTE \* Graphs cannot be made with summarized data.

**Two-Sample T-Test and CI Para VR Condiciones Externas al Trabajo**

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,383	0,312	0,049
2	40	0,420	0,295	0,047

Difference = mu (1) - mu (2)  
 Estimate for difference: -0,036700  
 95% CI for difference: (-0,171796; 0,098396)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0,54 P-Value = 0,590 DF = 77

\* NOTE \* Graphs cannot be made with summarized data.

**Two-Sample T-Test and CI para VD Condiciones Externas al Trabajo**

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
--------	---	------	-------	---------



Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

1	40	0,550	0,216	0,034
2	40	0,490	0,246	0,039

Difference = mu (1) - mu (2)  
 Estimate for difference: 0,060000  
 95% CI for difference: (-0,042871; 0,162871)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,16 P-Value = 0,249 DF = 76

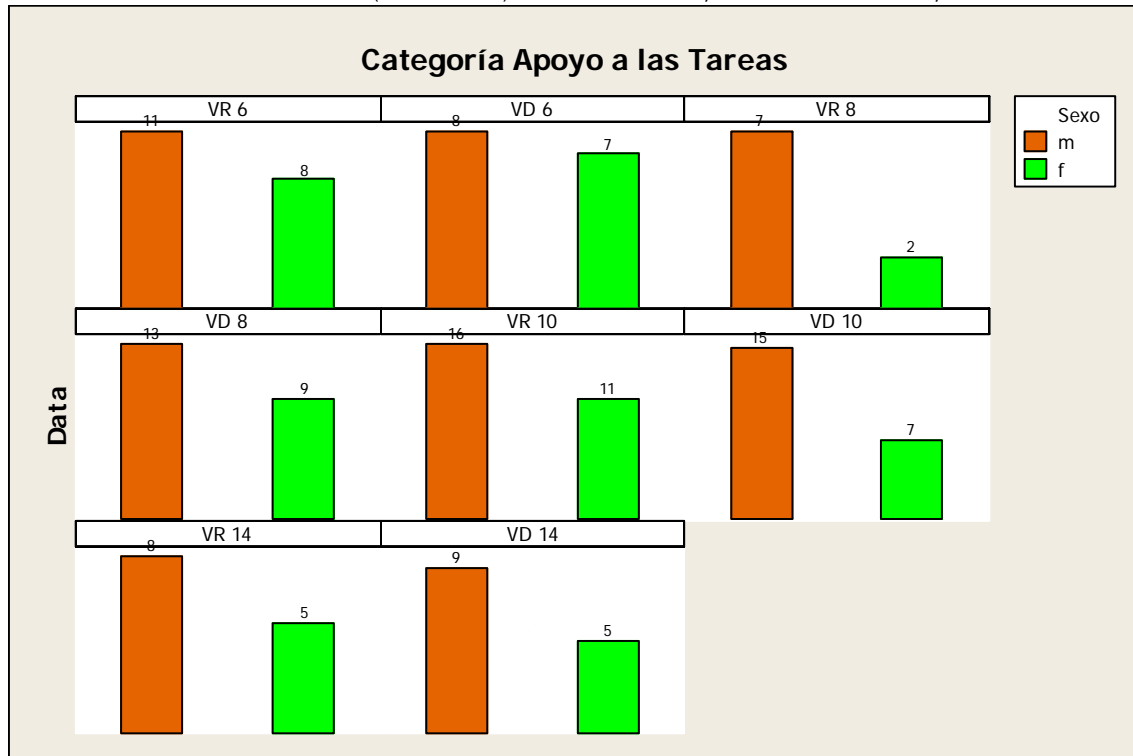


Gráfico Marcaciones por sexo de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Apoyo a las Tareas.

**Descriptive Statistics: VR Cat Apoyo a las Tareas1; VD Cat Apoyo a las Tareas1**

Variable	Sexo	Mean	SE Mean	StDev	Variance	CoefVar
VR Cat Apoyo a l	f	0,4333	0,0570	0,2209	0,0488	50,98
	m	0,4200	0,0426	0,2131	0,0454	50,74
VD Cat Apoyo a l	f	0,4667	0,0684	0,2650	0,0702	56,79
	M	0,4500	0,0433	0,2165	0,0469	48,11

\* NOTE \* Graphs cannot be made with summarized data.

**Two-Sample T-Test and CI para VR Apoyo a laws Tareas**

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,433	0,221	0,035
2	40	0,420	0,213	0,034

Difference = mu (1) - mu (2)  
 Estimate for difference: 0,013300  
 95% CI for difference: (-0,083337; 0,109937)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,27 P-Value = 0,785 DF = 77

\* NOTE \* Graphs cannot be made with summarized data.

### Two-Sample T-Test and CI para VD Apoyo a las Tareas

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,467	0,265	0,042
2	40	0,450	0,217	0,034

Difference =  $\mu(1) - \mu(2)$   
 Estimate for difference: 0,016700  
 95% CI for difference: (-0,091084; 0,124484)  
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,31 P-Value = 0,758 DF = 75

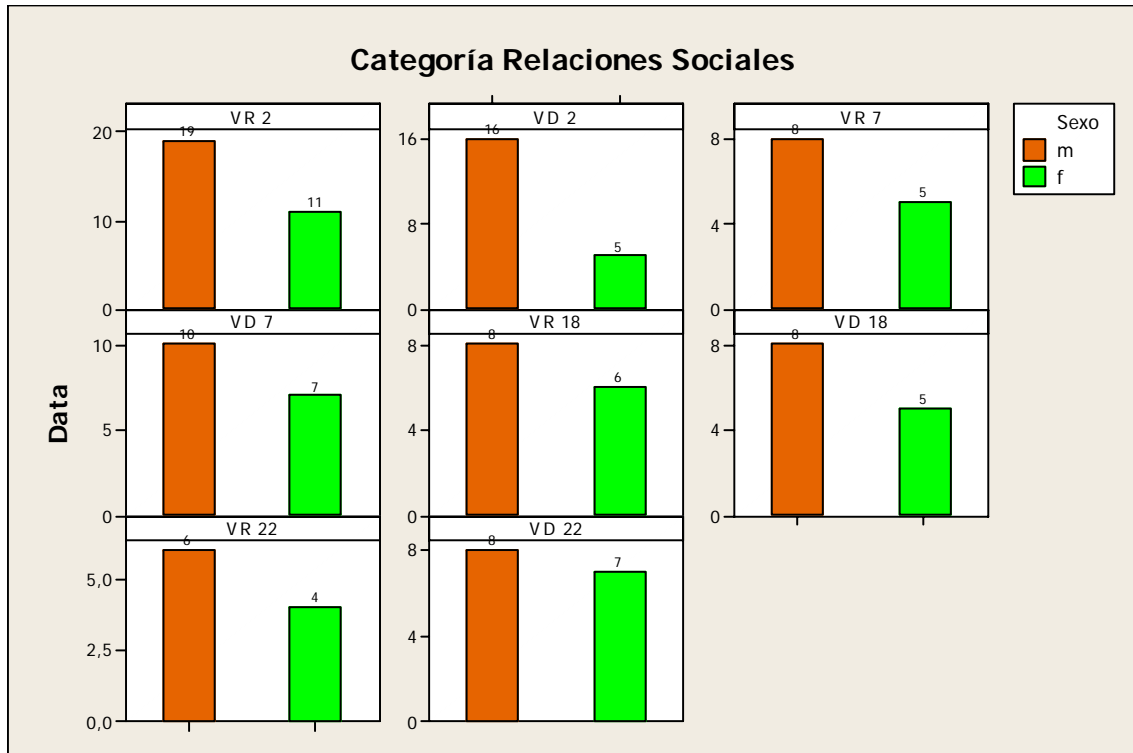


Gráfico Marcaciones por sexo de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Relaciones Sociales.

### Descriptive Statistics: VR Cat Relacione; VD Cat Relacione

Variable	Sexo	Mean	SE Mean	StDev	Variance	CoefVar
VR Cat Relacione	f	0,4333	0,0751	0,2907	0,0845	67,09
	m	0,4100	0,0538	0,2689	0,0723	65,58
VD Cat Relacione	f	0,4000	0,0588	0,2276	0,0518	56,89
	m	0,4200	0,0494	0,2471	0,0610	58,83

\* NOTE \* Graphs cannot be made with summarized data.

### Two-Sample T-Test and CI para VR Relaciones Sociales

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,433	0,291	0,046
2	40	0,410	0,269	0,043

Difference =  $\mu(1) - \mu(2)$   
 Estimate for difference: 0,023300  
 95% CI for difference: (-0,101378; 0,147978)

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 0,37 P-Value = 0,711 DF = 77

\* NOTE \* Graphs cannot be made with summarized data.

### Two-Sample T-Test and CI para VD Relaciones Sociales

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
1	40	0,400	0,228	0,036
2	40	0,420	0,247	0,039

Difference = mu (1) - mu (2)

Estimate for difference: -0,020000

95% CI for difference: (-0,125771; 0,085771)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -0,38 P-Value = 0,708 DF = 77

Anexo No 27 Estudio de los resultados del Cuestionario Normas y Valores asociados a la variable sociodemográfica: rango de edad. Fuente: elaboración propia, resultados del procesamiento con Minitab. V14.

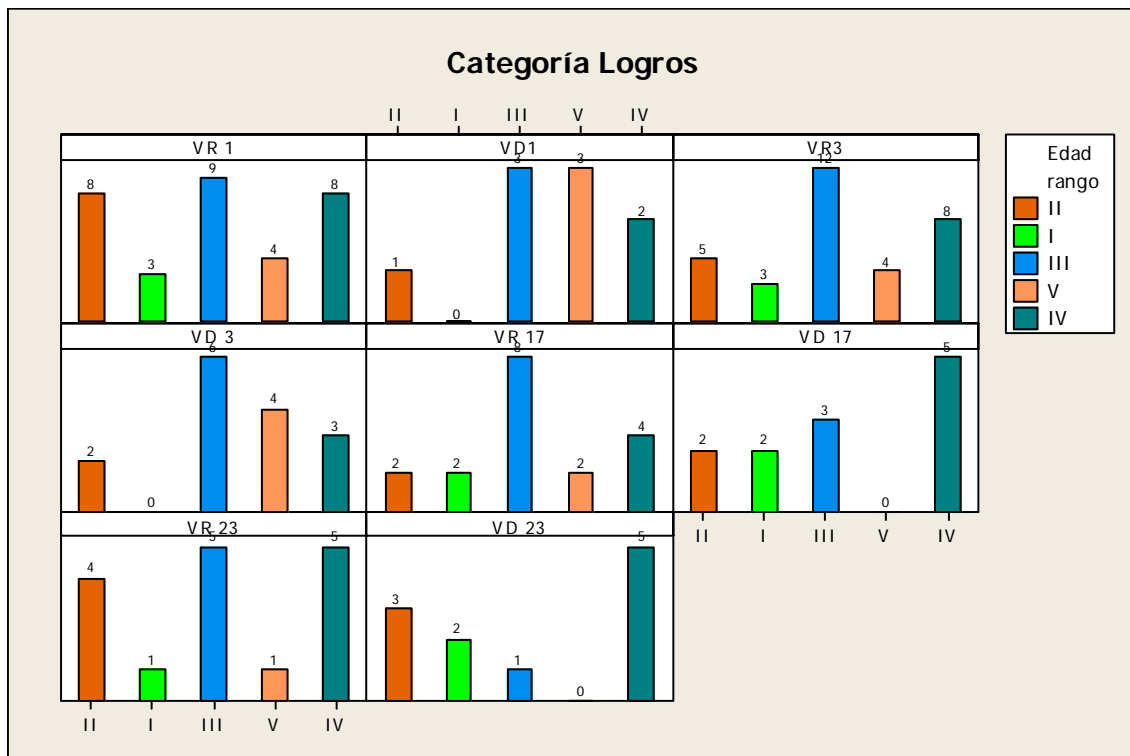


Gráfico Marcaciones por rango de edad de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Logros.

**Descriptive Statistics: VR Cat Logros1; VD Cat Logros1**

Variable	Edad rango	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Logros1	I	0,75000	0,000000000	0,000000000
	II	0,5278	0,0878	0,2635
	III	0,5667	0,0570	0,2209
	IV	0,6944	0,0810	0,2430
	V	0,688	0,120	0,239
VD Cat Logros1	I	0,333	0,167	0,289
	II	0,2222	0,0501	0,1502
	III	0,2167	0,0591	0,2289
	IV	0,417	0,110	0,331
	V	0,4375	0,0625	0,1250

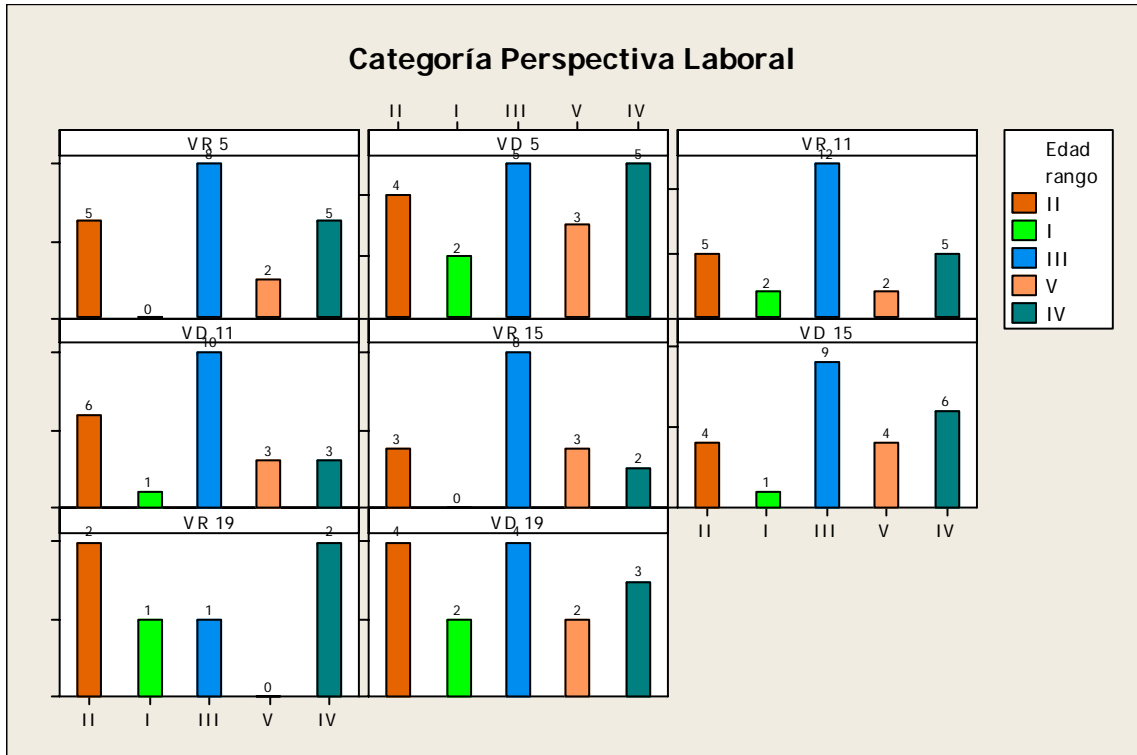


Gráfico Marcaciones por rango de edad de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Perspectiva Laboral.

**Descriptive Statistics: VR Cat Perspecti; VD Cat Perspecti**

Variable	Edad rango	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Perspecti	I	0,250	0,144	0,250
	II	0,417	0,102	0,306
	III	0,4833	0,0454	0,1759
	IV	0,3889	0,0605	0,1816
	V	0,4375	0,0625	0,1250
VD Cat Perspecti	I	0,500	0,144	0,250
	II	0,5000	0,0589	0,1768
	III	0,4667	0,0591	0,2289
	IV	0,4722	0,0972	0,2917
	V	0,75000	0,00000000	0,00000000

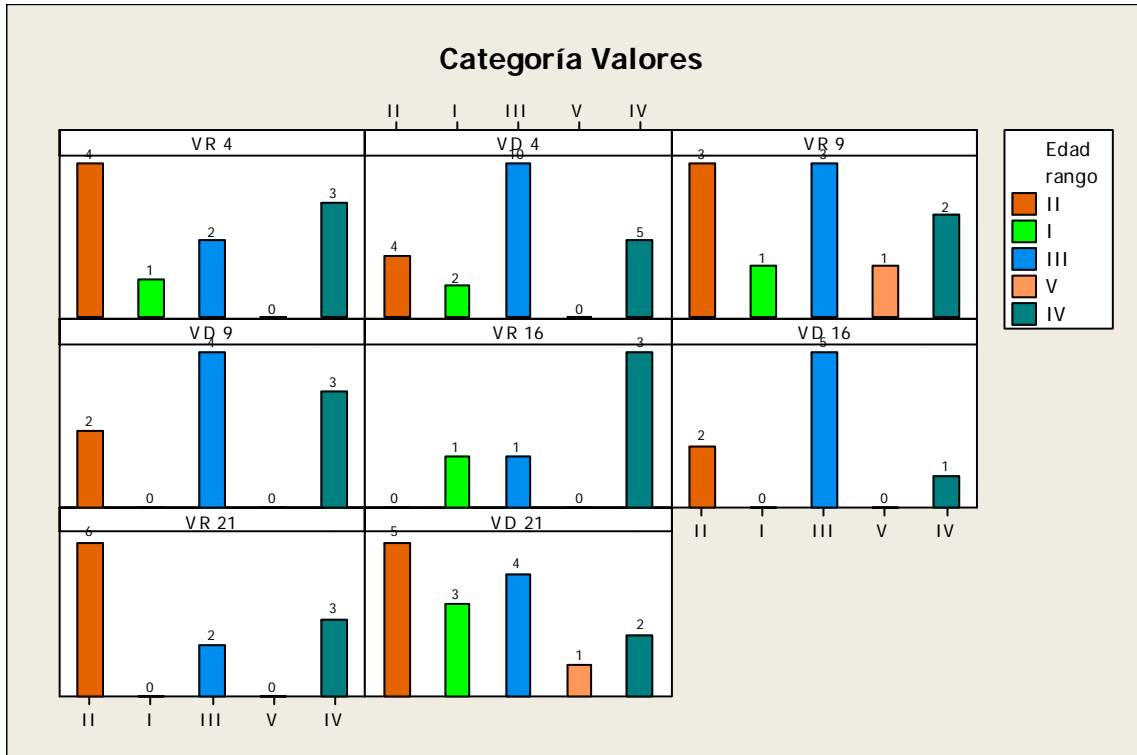


Gráfico Marcaciones por rango de edad de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Valores.

**Descriptive Statistics: VR Cat Valores1; VD Cat Valores1**

Variable	Edad rango	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Valores1	I	0,250	0,144	0,250
	II	0,3611	0,0845	0,2534
	III	0,1333	0,0413	0,1600
	IV	0,3056	0,0810	0,2430
	V	0,0625	0,0625	0,1250
VD Cat Valores1	I	0,4167	0,0833	0,1443
	II	0,361	0,111	0,333
	III	0,3833	0,0591	0,2289
	IV	0,3056	0,0556	0,1667
	V	0,0625	0,0625	0,1250

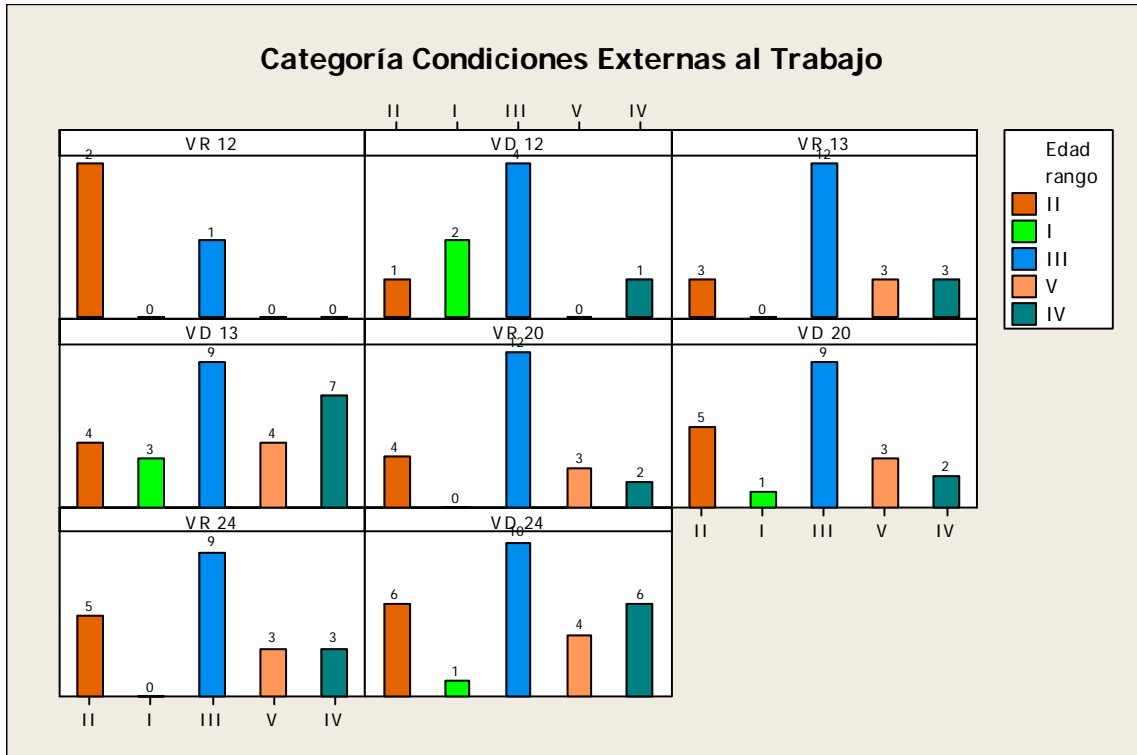


Gráfico Marcaciones por rango de edad de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Condiciones externas al Trabajo.

**Descriptive Statistics: VR Cat Cond Ext Trabajo1; VD Cat Cond Ext Trabajo1**

Variable	Edad rango	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Cond Ext	I	0,00000000	0,00000000	0,00000000
	II	0,3889	0,0735	0,2205
	III	0,5667	0,0620	0,2403
	IV	0,2222	0,0878	0,2635
	V	0,563	0,188	0,375
VD Cat Cond Ext	I	0,5833	0,0833	0,1443
	II	0,4444	0,0810	0,2430
	III	0,5333	0,0726	0,2814
	IV	0,4444	0,0556	0,1667
	V	0,6875	0,0625	0,1250

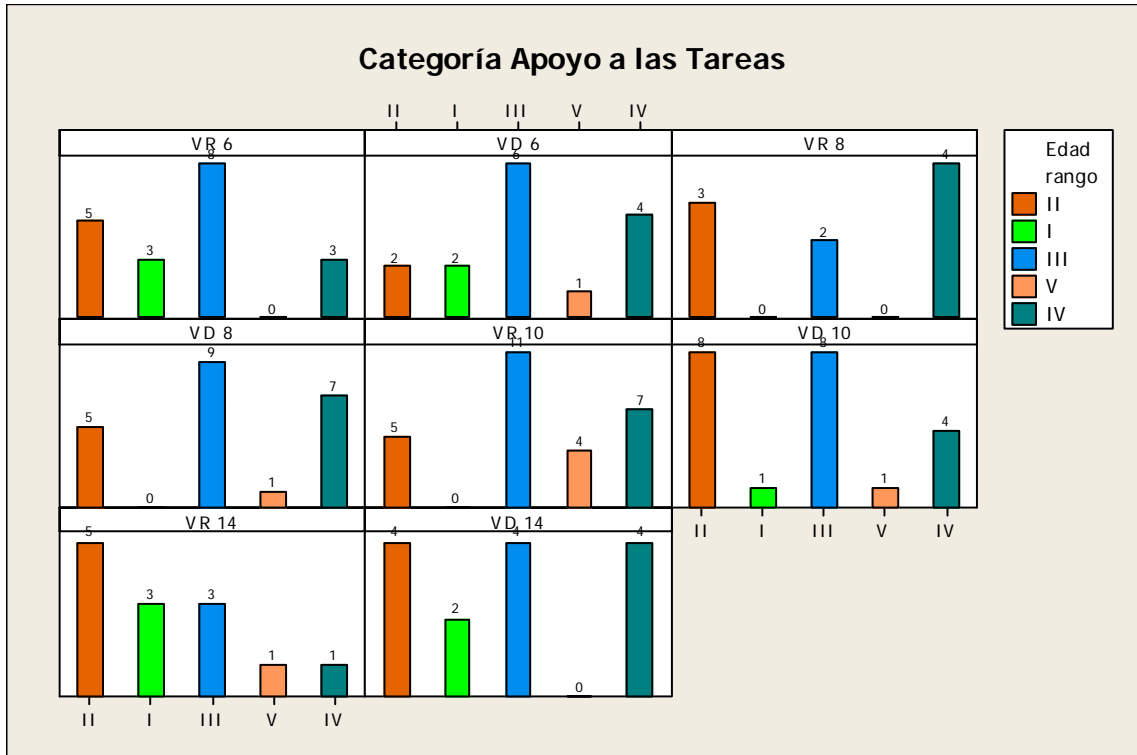


Gráfico Marcaciones por rango de edad de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Apoyo a las Tareas.

**Descriptive Statistics: VR Cat Apoyo a las Tareas1; VD Cat Apoyo a las Tareas1**

Variable	Edad rango	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Apoyo a l	I	0,50000	0,000000000	0,000000000
	II	0,5000	0,0722	0,2165
	III	0,4000	0,0636	0,2464
	IV	0,4167	0,0722	0,2165
	V	0,3125	0,0625	0,1250
VD Cat Apoyo a l	I	0,4167	0,0833	0,1443
	II	0,5278	0,0773	0,2320
	III	0,4500	0,0556	0,2155
	IV	0,5278	0,0773	0,2320
	V	0,188	0,120	0,239



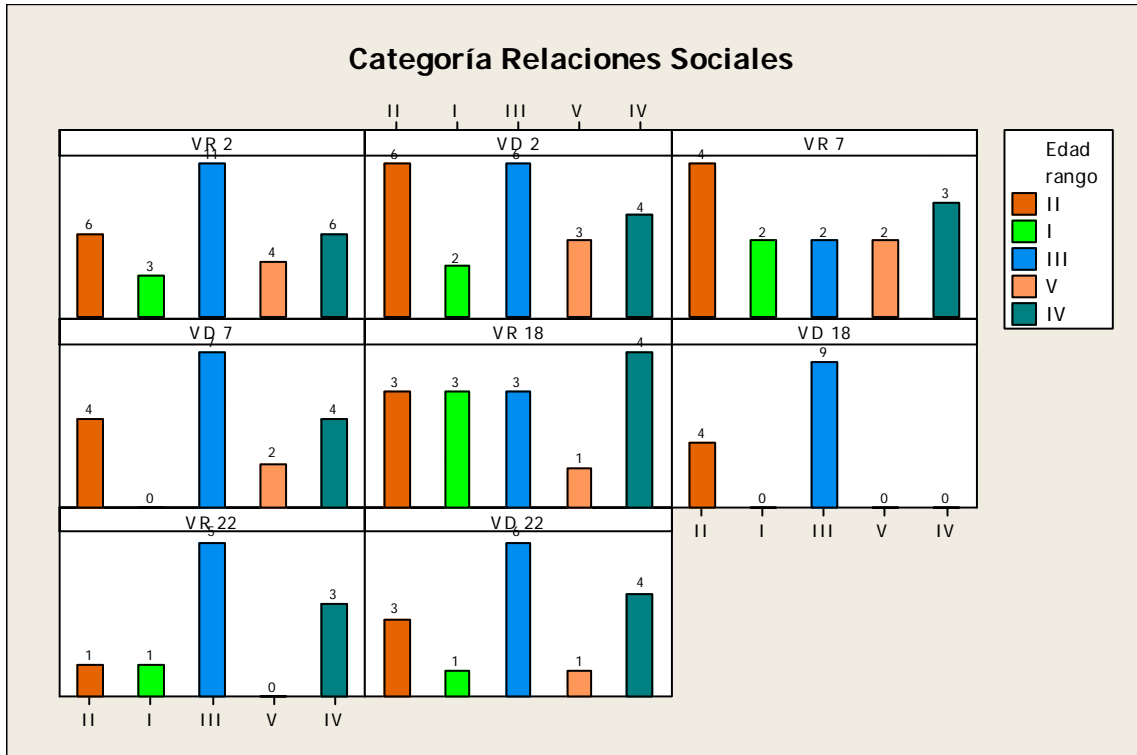


Gráfico Marcaciones por rango de edad de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Relaciones Sociales.

**Descriptive Statistics: VR Cat Relacione; VD Cat Relacione**

Variable	Edad rango	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Relacione	I	0,750	0,144	0,250
	II	0,389	0,111	0,333
	III	0,3500	0,0588	0,2276
	IV	0,444	0,100	0,300
	V	0,4375	0,0625	0,1250
VD Cat Relacione	I	0,25000	0,00000000	0,00000000
	II	0,472	0,114	0,341
	III	0,4667	0,0591	0,2289
	IV	0,3333	0,0589	0,1768
	V	0,3750	0,0722	0,144

Anexo No.28. Estudio de los resultados del Cuestionario Normas y Valores asociados a la variable sociodemográfica: departamento. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab V 14.

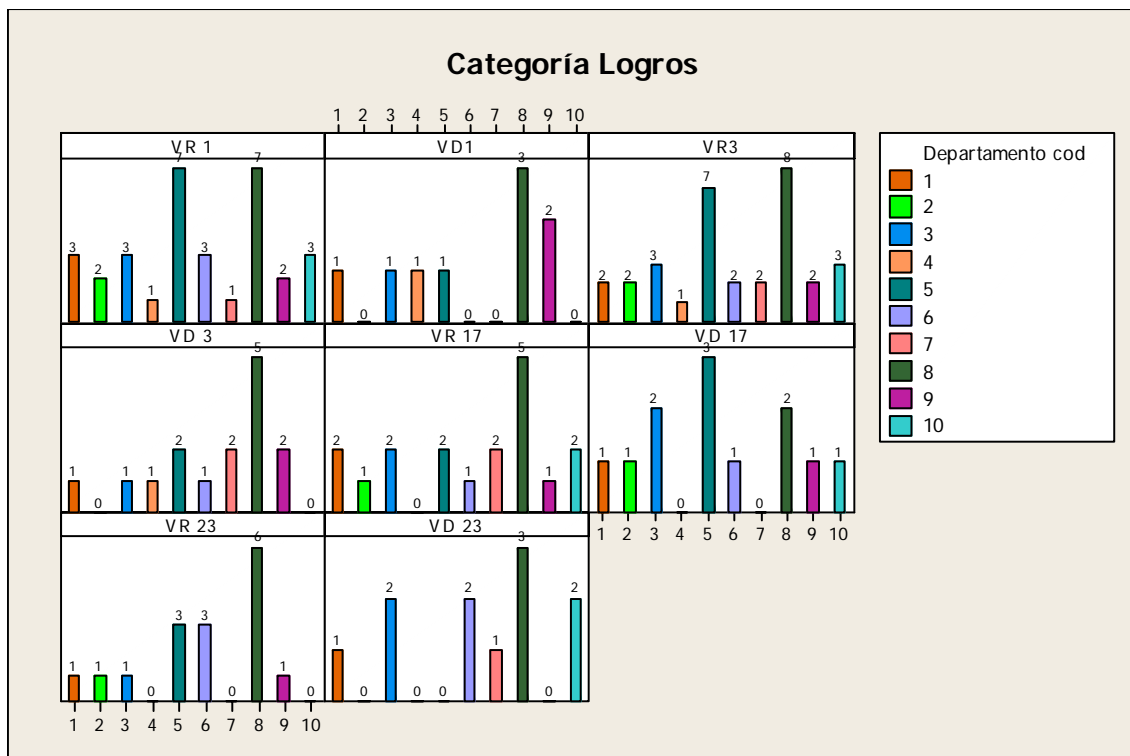


Gráfico Marcaciones por departamento de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Logros.

### Descriptive Statistics: VR Cat Logros1; VD Cat Logros1

Variable	Departamento cod	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Logros1	1	0,6667	0,0833	0,1443
	2	0,75000	0,000000000	0,000000000
	3	0,750	0,144	0,250
	4	0,50000	*	*
	5	0,5938	0,0810	0,2290
	6	0,563	0,213	0,427
	7	0,625	0,125	0,177
	8	0,5417	0,0743	0,2575
	9	0,75000	0,000000000	0,000000000
	10	0,6667	0,0833	0,1443
VD Cat Logros1	1	0,333	0,167	0,289
	2	0,125	0,125	0,177
	3	0,500	0,289	0,500
	4	0,50000	*	*
	5	0,1875	0,0625	0,1768
	6	0,250	0,102	0,204
	7	0,375	0,125	0,177
	8	0,2708	0,0650	0,2251
	9	0,625	0,125	0,177
	10	0,250	0,144	0,250

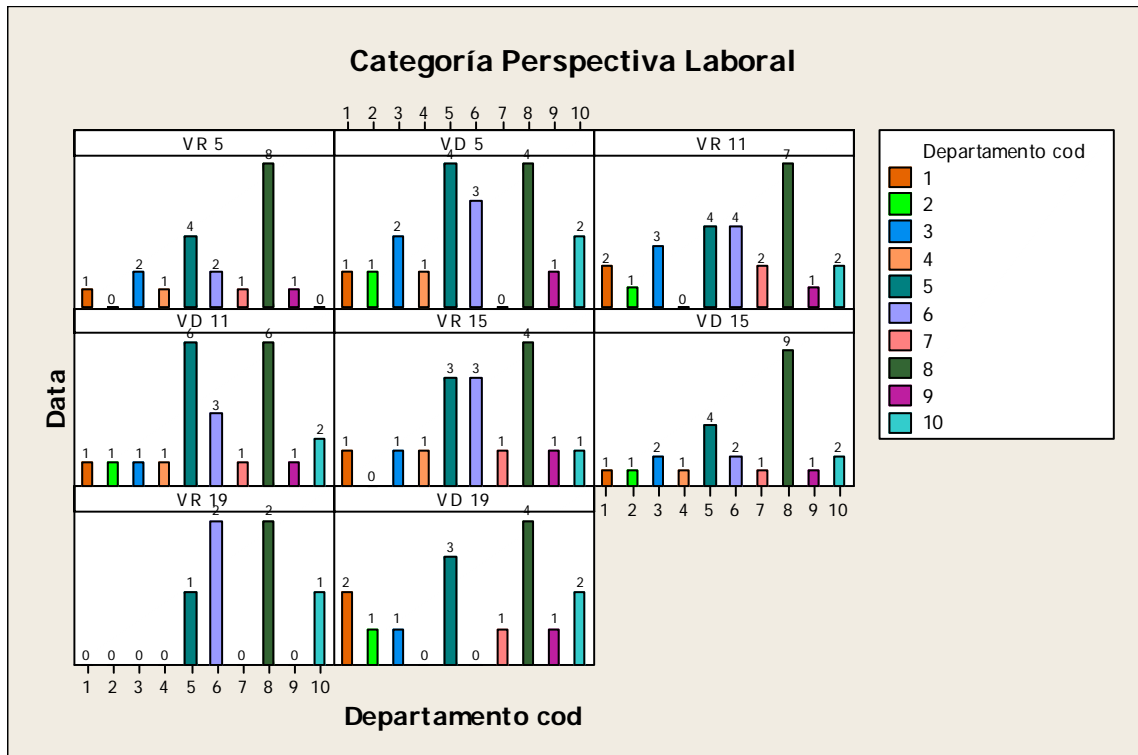


Gráfico Marcaciones por departamento de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Perspectiva Laboral.

**Descriptive Statistics: VR Cat Perspecti; VD Cat Perspecti**

Variable	Departamento cod	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Perspecti	1	0,3333	0,0833	0,1443
	2	0,125	0,125	0,177
	3	0,5000	0,00000000	0,00000000
	4	0,5000	*	*
	5	0,3750	0,0818	0,2315
	6	0,688	0,157	0,315
	7	0,5000	0,00000000	0,00000000
	8	0,4375	0,0544	0,1884
	9	0,375	0,125	0,177
	10	0,3333	0,0833	0,1443
VD Cat Perspecti	1	0,4167	0,0833	0,1443
	2	0,500	0,250	0,354
	3	0,500	0,250	0,433
	4	0,75000	*	*
	5	0,5313	0,0566	0,1602
	6	0,500	0,102	0,204
	7	0,375	0,125	0,177
	8	0,4792	0,0650	0,2251
	9	0,500	0,250	0,354
	10	0,667	0,220	0,382

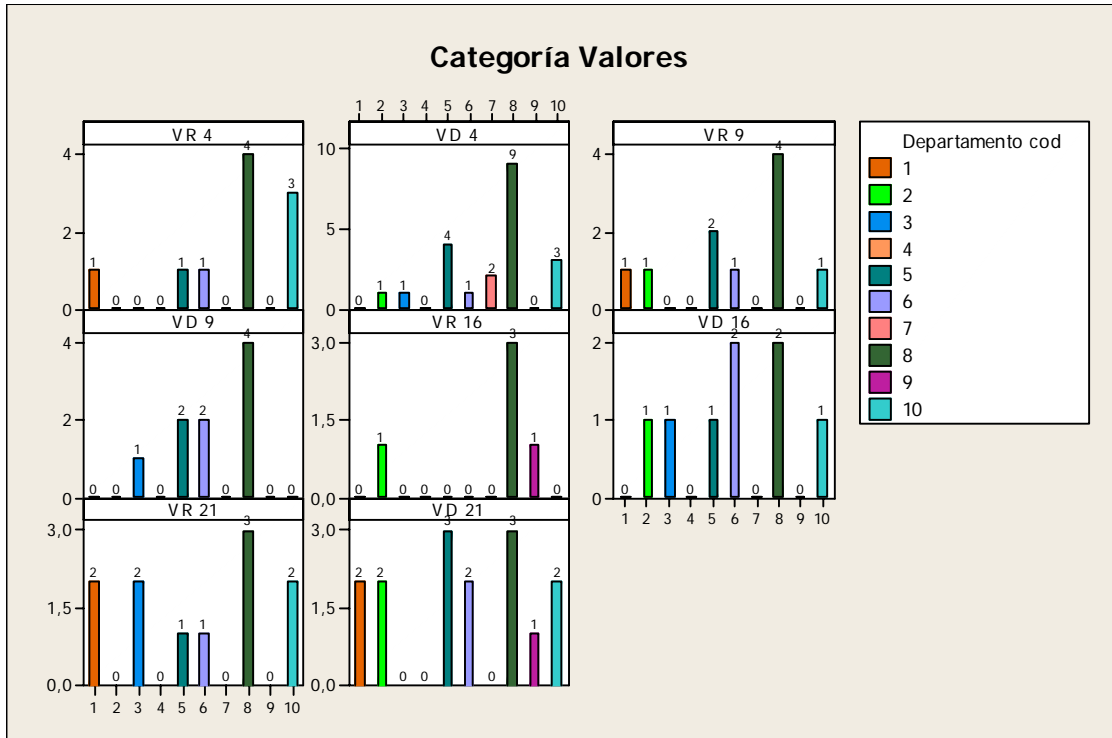


Gráfico Marcaciones por departamento de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Valores.

**Descriptive Statistics: VR Cat Valores1; VD Cat Valores1**

Variable	Departamento cod	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Valores1	1	0,333	0,220	0,382
	2	0,250	0,250	0,354
	3	0,1667	0,0833	0,1443
	4	0,00000000	*	*
	5	0,1250	0,0472	0,1336
	6	0,188	0,120	0,239
	7	0,00000000	0,00000000	0,00000000
	8	0,2917	0,0602	0,2087
	9	0,125	0,125	0,177
	10	0,500	0,144	0,250
VD Cat Valores1	1	0,1667	0,0833	0,1443
	2	0,5000	0,00000000	0,00000000
	3	0,250	0,144	0,250
	4	0,00000000	*	*
	5	0,313	0,103	0,291
	6	0,438	0,157	0,315
	7	0,2500	0,00000000	0,00000000
	8	0,3750	0,0653	0,2261
	9	0,125	0,125	0,177
	10	0,500	0,144	0,250

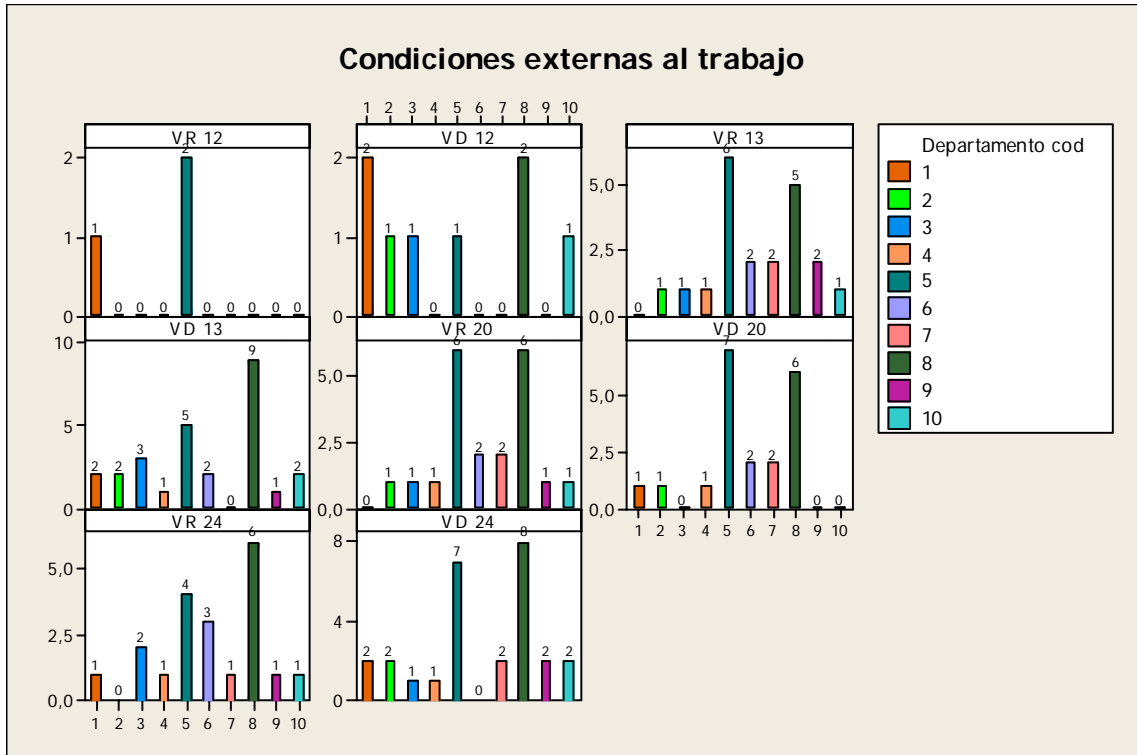


Gráfico Marcaciones por departamento de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Condiciones externas al trabajo.

**Descriptive Statistics: VR Cat Cond Ext Trabajo1; VD Cat Cond Ext Trabajo1**

Variable	Departamento cod	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Cond Ext	1	0,167	0,167	0,289
	2	0,250	0,250	0,354
	3	0,333	0,220	0,382
	4	0,75000	*	*
	5	0,5625	0,0915	0,2588
	6	0,438	0,188	0,375
	7	0,625	0,125	0,177
	8	0,3542	0,0840	0,2911
	9	0,500	0,250	0,354
	10	0,250	0,144	0,250
VD Cat Cond Ext	1	0,5833	0,0833	0,1443
	2	0,75000	0,000000000	0,000000000
	3	0,4167	0,0833	0,1443
	4	0,75000	*	*
	5	0,6250	0,0945	0,2673
	6	0,250	0,144	0,289
	7	0,50000	0,000000000	
	8	0,5208	0,0650	0,2251
	9	0,375	0,125	0,177
	10	0,4167	0,0833	0,1443

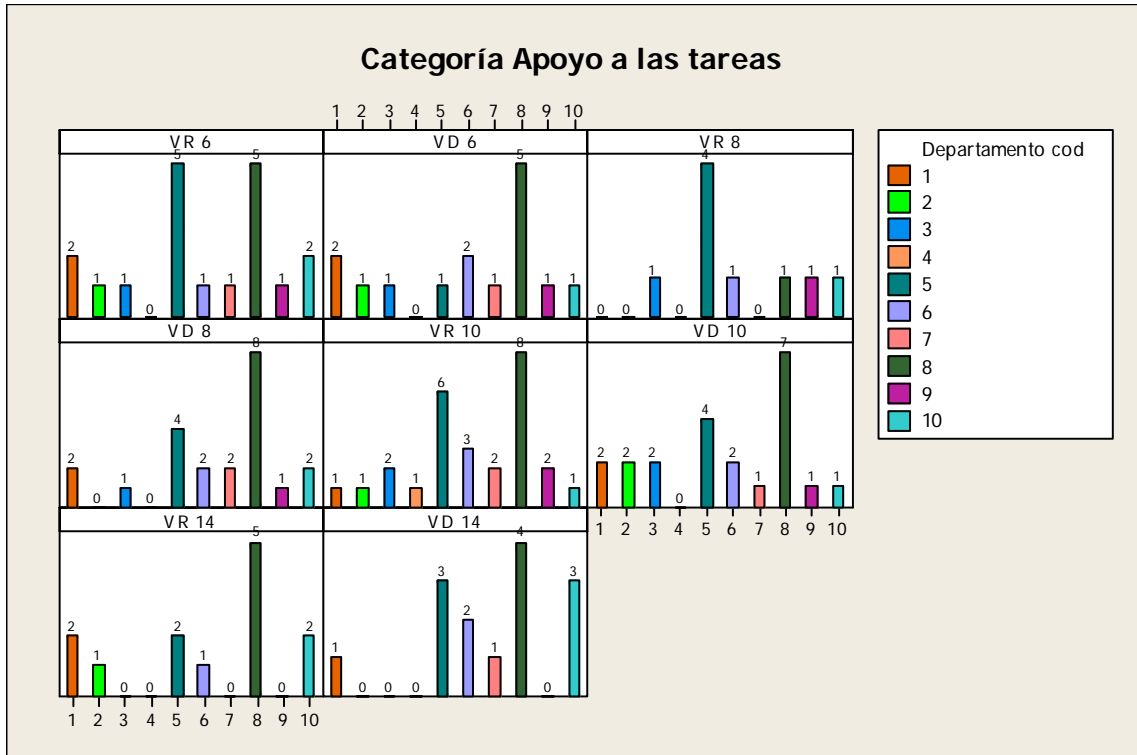


Gráfico Marcaciones por departamento de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Logros.

Variable	Departamento cod	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Apoyo a l	1	0,4167	0,0833	0,1443
	2	0,375	0,125	0,177
	3	0,3333	0,0833	0,1443
	4	0,25000	*	*
	5	0,5313	0,0738	0,2086
	6	0,375	0,161	0,323
	7	0,375	0,125	0,177
	8	0,3958	0,0650	0,2251
	9	0,500	0,250	0,354
	10	0,500	0,144	0,250
VD Cat Apoyo a l	1	0,5833	0,0833	0,1443
	2	0,375	0,125	0,177
	3	0,3333	0,0833	0,1443
	4	0,000000000	*	*
	5	0,3750	0,0945	0,2673
	6	0,500	0,102	0,204
	7	0,625	0,125	0,177
	8	0,5000	0,0754	0,2611
	9	0,375	0,125	0,177
	10	0,5833	0,0833	0,1443

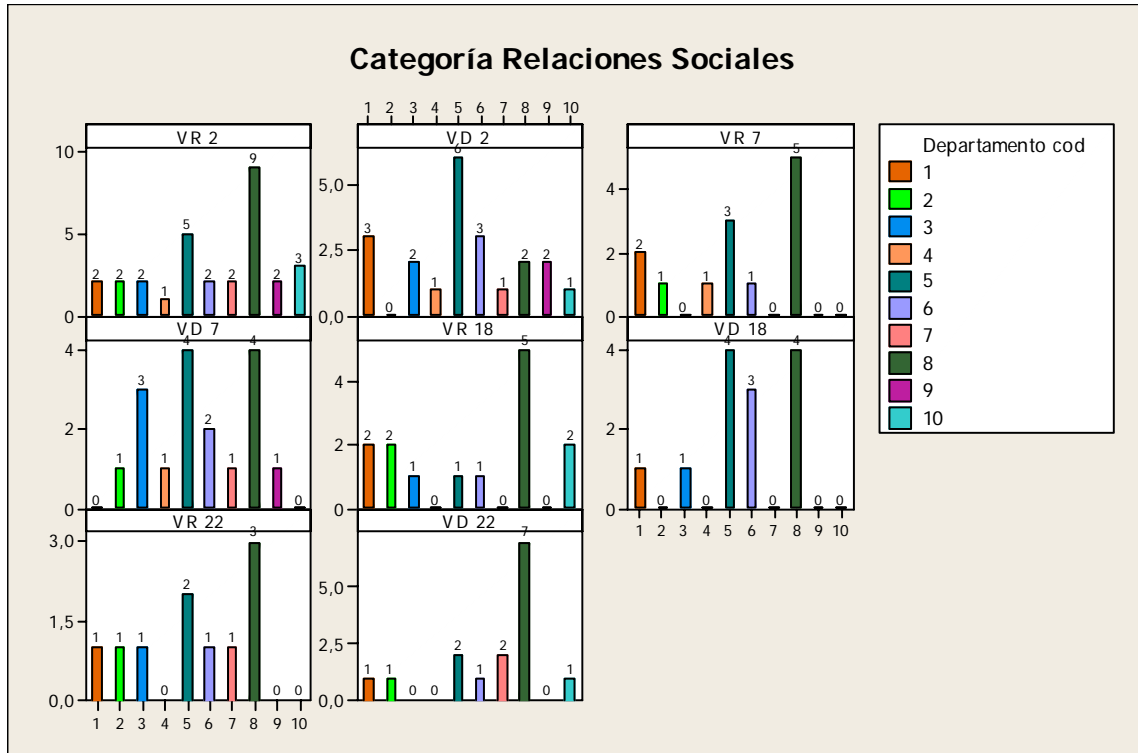


Gráfico Marcaciones por departamento de las características para los Valores Reales y los Valores Deseados en la Categoría Relaciones Sociales.

**Descriptive Statistics: VR Cat Relacione; VD Cat Relacione**

Variable	Departamento cod	Mean	SE Mean	StDev
VR Cat Relacione	1	0,583	0,220	0,382
	2	0,75000	0,000000000	0,000000000
	3	0,3333	0,0833	0,1443
	4	0,50000	*	*
	5	0,3438	0,0810	0,2290
	6	0,313	0,237	0,473
	7	0,375	0,125	0,177
	8	0,4583	0,0861	0,2984
	9	0,25000	0,000000000	0,000000000
	10	0,4167	0,0833	0,1443
VD Cat Relacione	1	0,4167	0,0833	0,1443
	2	0,25000	0,000000000	0,000000000
	3	0,50000	0,000000000	0,000000000
	4	0,50000	*	*
	5	0,5000	0,0472	0,1336
	6	0,563	0,213	0,427
	7	0,500	0,250	0,354
	8	0,3542	0,0782	0,2709
	9	0,375	0,125	0,177
	10	0,1667	0,0833	0,1443

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No. 29 Estadística Descriptiva de los Ítems de las diferentes culturas en el Cuestionario de Focus. Fuente: elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab V 14.

### Cultura de Apoyo

#### Descriptive Statistics: 2. Comp; 7. Comu; 16. Aceptaci;...

Variable	Total Count	Mean	SE Mean	StDev
2. Comprens	39	3,949	0,110	0,686
7. Comunica	39	3,205	0,117	0,732
16. Aceptación d	39	3,615	0,125	0,782
17. Flexibilidad	39	3,9231	0,0928	0,5797
19. Apoyo de los	39	4,026	0,101	0,628
21. Confianza mu	39	4,051	0,104	0,647
25. Apoyo en la	39	4,103	0,126	0,788
26. Armonía inte	39	4,000	0,110	0,688
28. Ambiente de	39	3,846	0,119	0,745
29 Solución de p	39	3,4359	0,0958	0,5980
33. Pionerismo	39	4,2308	0,0934	0,5832

#### Descriptive Statistics: C Apoyo

Variable	Mean
C Apoyo	3.4359

### Cultura de Innovación

#### Descriptive Statistics: 1. Asum; 10. Apertura; 14. Nuevas t; ...

Variable	Total Count	Mean	SE Mean	StDev
1. Asumir r	39	4,205	0,169	1,056
10. Apertura a l	39	3,462	0,126	0,790
14. Nuevas tecno	39	4,256	0,131	0,818
30. Apertura a l	39	4,282	0,147	0,916
32. Clima famili	39	3,9231	0,0998	0,6234
34. Búsqueda de	39	4,821	0,127	0,790

#### Descriptive Statistics: C Innovación

Variable	Mean
C Innovación	4,000

### Cultura de Reglas

#### Descriptive Statistics: 4. Unid; 5. Obed; 9. Regl; ...

Variable	Total Count	Mean	SE Mean	StDev
4. Unidad d	39	4,333	0,112	0,701
5. Obedienc	39	4,538	0,115	0,720
9. Reglas f	39	3,103	0,121	0,754
12. Cumplimiento	39	4,436	0,131	0,821



Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

15. Procedimiento	39	4,0513	0,0896	0,5595
18. Formalización	39	4,1795	0,0723	0,4514
20. Adhesión a l	39	4,0000	0,0900	0,5620
24. Control de l	39	4,3846	0,0871	0,5436
27. Rigidez	39	3,538	0,146	0,913
35. Respeto por	39	4,487	0,109	0,683

**Descriptive Statistics: C Reglas**

Variable	Mean
C Reglas	4,179

**Cultura de Metas**

**Descriptive Statistics: 3. Objets; 6. Énfa; 8. Auto; ...**

Variable	Total			
	Count	Mean	SE Mean	StDev
3. Objetivo	39	4,718	0,104	0,647
6. Énfasis	39	4,231	0,119	0,742
8. Autoresp	39	4,103	0,103	0,641
11. Patrones ele	39	4,103	0,121	0,754
13. Trabajo reco	39	3,4359	0,0804	0,5024
22. Eficiencia	39	4,333	0,106	0,662
23. Evaluación d	39	4,1795	0,0890	0,5559
31. Funciones cl	39	4,179	0,132	0,823

**Descriptive Statistics: C Metas**

Variable	Mean
C Metas	3,9922

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No.30. Presencia percibida de los rasgos (ítems) de las diferentes culturas, según el FOCUS. Fuente: Elaboración propia, a partir de procesamiento con Microsoft Excel.

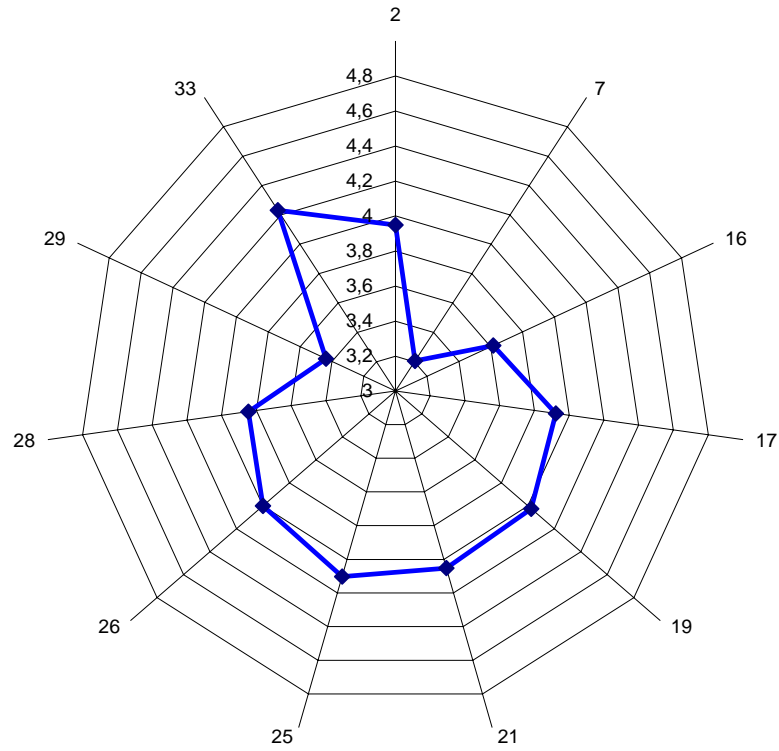


Gráfico Araña de la percepción de las aristas que caracterizan la cultura de apoyo.

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

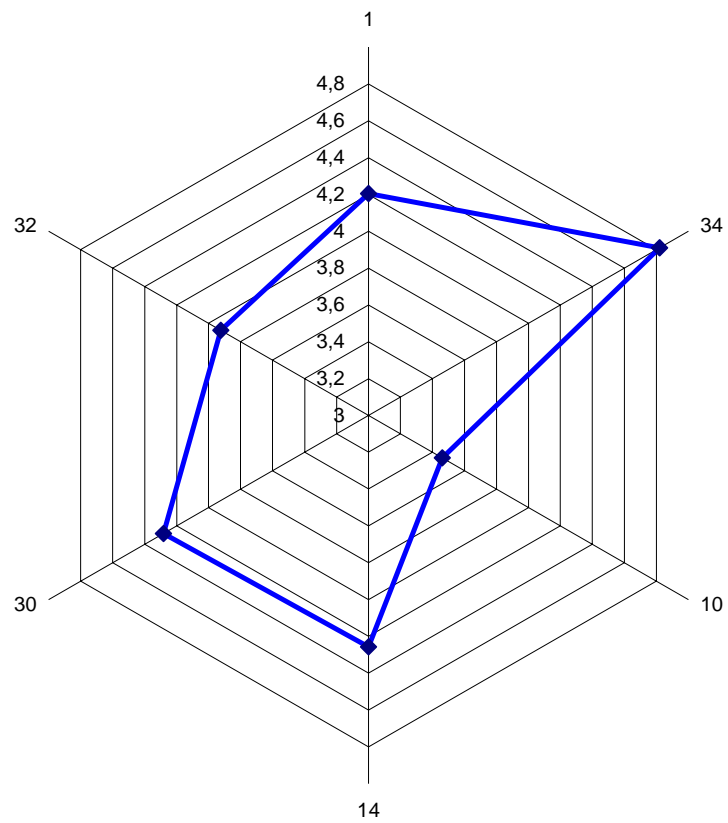


Gráfico Araña de la percepción de las aristas que caracterizan la cultura de innovación.

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

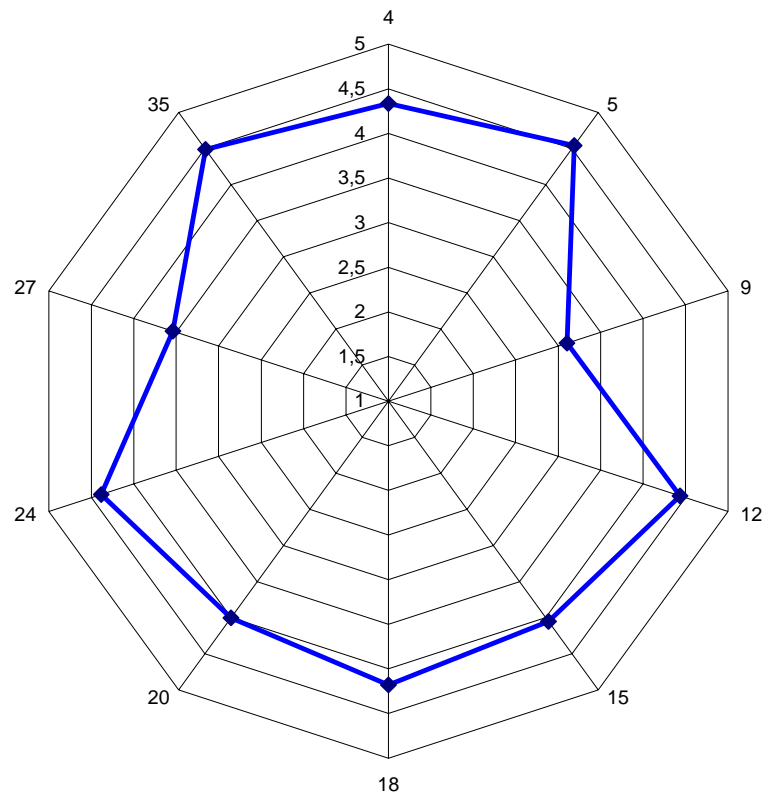


Gráfico Araña de la percepción de las aristas que caracterizan la cultura de reglas.

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

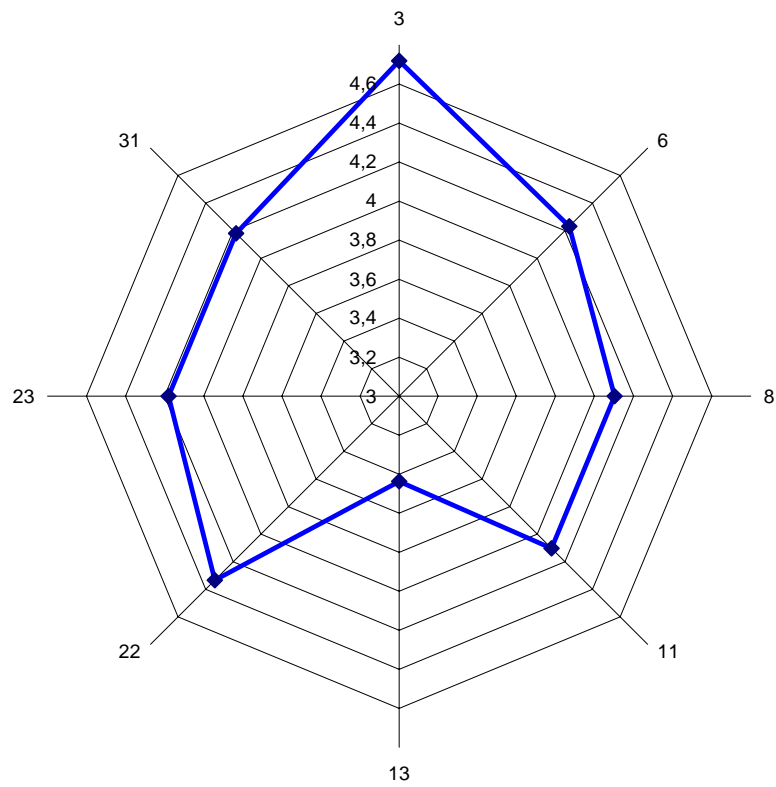


Gráfico Araña de la percepción de las aristas que caracterizan la cultura de metas.

Cabrera San Martín, I. "La cultura organizacional y el cambio en la Empresa José Valdés Reyes".

Anexo No. 31 Salida del Minitab V 14 en el Cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall. Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento con Minitab V 14.

**Attribute Agreement Analysis for E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7  
Between Appraisers**

Assessment Agreement

# Inspected	# Matched	Percent	95 % CI
4	0	0,00	(0,00; 52,71)

# Matched: All appraisers' assessments agree with each other.

Kendall's Coefficient of Concordance

Coef	Chi - Sq	DF	P
0,707143	14,85	3	0,0019

\* NOTE \* Single trial within each appraiser. No percentage of assessment agreement within appraiser is plotted.