



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA EPEP- CENTRO

AUTOR: MARIALYS HERNÁNDEZ LUGONES

Tutor(es): Dr. C ILEANA SARMENTERO BON
Dr. C YASNIEL SÁNCHEZ SUÁREZ

Matanzas, 2023

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Evaluación de la cultura organizacional y las habilidades directivas en la EPEP - Centro, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el autor Marialys Hernández Lugones, que autoriza a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Firma

Secretario del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los _____ días del mes de _____ de
2023

Pensamiento

“La cultura humana empieza por la justicia entre los hombres, la hermandad entre los hombres y la solidaridad entre los hombres”

Fidel Castro (1972)



Dedicatoria

A mis personas favoritas, mis padres Esther y Alfredo, por guiarme siempre en la vida y ser mi amor más grande.

A mi hermana María del Carme por su apoyo.

A mi tía Nena, mi tío Gallego y mi abuelo Julián por su amor y ayuda incondicional.

A mi querido novio Roniel por tanta paciencia, dedicación y amor.

A la memoria de mi abuela Carmen, mi tío Jesús y mi hermano Alfredo.

Agradecimientos

A mi tutora: Dr.C. Ing. Ileana Sarmentero Bon por su apoyo incondicional.

A mi tutor: Dr.C. Ing. Yasniel Sánchez Suárez; responsable de mi formación y crecimiento profesional.

A Osmani Villavicencio Quintero por su dedicación y por transmitirme sus conocimientos.

Al equipo de trabajo de la EPEPE - Centro, por el apoyo ofrecido. Hago suyos el fruto de esta investigación.

Al claustro de profesores del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas por brindarme todo el apoyo necesario para obtener este resultado.

A todos mis compañeros de la Universidad de Matanzas e instituciones involucradas que contribuyeron al resultado de esta tesis.

¡A todos, GRACIAS!

Opinión del tutor

Resumen:

En la literatura se evidenció una escasez de instrumentos de medición que evalúen de forma conjunta la cultura organizacional y las habilidades directivas, en función de ello se desarrolló la presente investigación en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro (EPEP - Centro). El objetivo general es proponer un procedimiento para evaluar la cultura organizacional y las habilidades directivas de la empresa, para así proponer estrategias de mejoras. Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizaron un grupo de herramientas que permitieron la elaboración del procedimiento, dentro de las cuales se encuentran: la entrevista, revisión documental, el método Delphi ponderado, tormenta de ideas, aplicación de encuestas entre las cuales destaca el test importancia – percepción, herramientas que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de la información. Lo que permitió determinar los aspectos que inciden en la cultura organizacional y que necesitan ser abordados, estos resultaron ser: el ambiente innovador y ambiente participativo. Se propone un plan de acciones para contribuir a la mejora continua.

Palabras claves: cultura organizacional, habilidades, habilidades directivas, liderazgo, organización y gestión.

Abstract:

In the literature, a shortage of measurement instruments that jointly evaluate organizational culture and management skills was evident; based on this, this research was developed in the Center's Oil Drilling and Extraction Company. The general objective is to propose a procedure to evaluate the organizational culture and management skills of the company, in order to propose improvement strategies. To fulfill the objectives, a group of tools were used that allowed the development of the procedure, among which are: the interview, documentary review, the weighted Delphi method, brainstorming, application of surveys among which the perception importance test, tools that allowed the collection, processing and analysis of information. What made it possible to determine the aspects that affect the organizational culture and that need to be addressed, these turned out to be: the innovative environment and the participatory environment. An action plan is proposed to contribute to continuous improvement.

Keywords: organizational culture, skills, management skills, leadership, organization and management.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico referencial.....	6
1.1 Gestión organizacional.....	6
1.1.1 Elementos de la gestión organizacional en Cuba y en el sector petrolero	8
1.1.2 Elementos claves de la gestión organizacional.....	9
1.1.3 La cultura organizacional.....	10
1.2 Las habilidades directivas	14
1.2.1 Características de las habilidades directivas	17
1.2.2 Competencias distintivas	18
1.3 Relación entre cultura organizacional y habilidades directivas	20
1.4 Análisis de procederes y metodologías.....	23
Conclusiones parciales	24
Capítulo II. Procedimiento para la evaluación de la cultura organizacional y las habilidades directivas.....	26
2.1. Métodos empleados.....	26
2.2. Fases y etapas del procedimiento general	27
Etapas I. Preparación para la implementación	28
Etapas II. Análisis estratégico de la empresa	31
Etapas III. Diseño del instrumento de recolección de datos.....	33
Etapas IV. Propuestas de acciones correctivas.....	44
Conclusiones parciales	45
Capítulo III. Aplicación del procedimiento de evaluación de la cultura organizacional y las habilidades directivas.....	46
3.1. Aplicación del procedimiento propuesto para evaluar la cultura organizacional y las habilidades directivas en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro (EPEP - Centro).....	47
Etapas I. Preparación para la implementación.	47
Etapas II. Análisis estratégico de la empresa	54
Etapas III. Diseño del instrumento de recolección de datos.....	56
Etapas IV. Propuestas de acciones correctivas.....	63
Conclusiones parciales	64
Conclusiones	65
Recomendaciones	66
Referencias bibliográficas	67
Anexo	

Introducción

La evolución de la teoría de la organización usualmente comienza en 1911 con Taylor y en 1921 con los aportes de Weber, con los llamados teóricos clásicos. A pesar de que tenían un objeto de análisis diferente ambos emergieron los mismos principios organizativos como la estandarización del trabajo, el control de calidad y la jerarquía. Ambos creían firmemente que los modelos de organización que propusieron prevalecerían y finalmente suplantarían a todos los demás porque eran los más eficientes. A pesar de que el movimiento de gestión científica fundado por Taylor en gran medida forma la revolución industrial y dominó la teoría de la organización en la década de 1930, sigue siendo muy influyente hoy en día (González Rodríguez et al., 2020).

La gestión trasciende a la administración de los recursos al orientarse por el estudio de los comportamientos de las personas en las organizaciones con respecto a sus capacidades, habilidades, destrezas, actuaciones, motivaciones, valores morales en el trabajo; así como por el estudio de la formalización de las prácticas de procesos, procedimientos y normas para el logro de los objetivos (Calderón Hernández et al., 2011).

La gestión organizacional compleja descarta la visión empresarial utilitarista y propugna en su lugar el fortalecimiento de mecanismos de auto-organización y auto-regulación, aprendizaje y diálogo, adaptabilidad y complementariedad, simplificación de procesos y cooperación, buscando transformar los estándares organizacionales de los nuevos tiempos para alcanzar de ellas las mejores prácticas, rendimientos y satisfacciones, siempre cuestionando los factores culturales impuestos (Narváz et al., 2011).

La principal limitante de las organizaciones es la capacidad de las personas de trabajar eficazmente con los otros, lo que ha dado lugar a estudios que buscan minimizar esa limitante a través de la gestión organizacional. La sintetizan como el proceso que genera la unidad e integridad de la organización, su estabilidad relativa, su identidad con ella misma y su sostenibilidad (Triana Hernández et al., 2021).

En la actualidad mundial se viven momentos de cambios, propios de los procesos de la globalización. Entre ellos se puede mencionar los avances tecnológicos, así como la modernización de las organizaciones en todos sus aspectos y niveles, por lo cual se requiere de las empresas, en especial las de mayor envergadura para las naciones como la petrolera, el diseño, así como la aplicación de acciones que garanticen la optimización de los procesos laborales que satisfagan la demanda de sus trabajadores, además puedan cumplir con los objetivos trazados al inicio de su actividad (Medina, 2020).

En el contexto actual de las organizaciones laborales urge trabajar en propuestas que apuesten por un fortalecimiento de sus culturas en alguna de sus dimensiones, que partan

de la modificación y el cambio de la manera en que se construyen las relaciones humanas. Esto propicia la emergencia de patrones de interacción mucho más armónicos, que generen vitalidad, donde fluyan energías transformadoras, que apuesten por la creatividad y se construya un espacio abierto al diálogo y a la multiexpresión de los sujetos (Hernández, 2014).

Los valores, los estilos dominantes de liderazgo, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única. Independiente de la variedad de definiciones de cultura organizacional, se observa un consenso total sobre su relevancia dentro de toda organización, al punto de ser considerado el atributo más relevante y más complejo dentro de esta, ya que perdura más que los productos, servicios, fundadores, liderazgo y todos los demás atributos físicos de una organización, teniendo vinculación e incidencia directa en la mejora de la gestión y el desempeño de una organización (Cancino Cancino & Vial Aliaga, 2022).

Toda empresa estructurada culturalmente ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos: Los valores finales asociados a su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?), y los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión (Velázquez Martínez et al., 2020).

La cultura es un aspecto fundamental de las organizaciones, pues gestionándola correctamente y de la mejor manera posible, permite conseguir un buen ambiente y clima laboral, además de que los trabajadores se sientan orgullosos de laborar en las organizaciones, sobre todo porque puede influir de manera positiva dependiendo de la actitud y conducta presente en cada una de ellas, al mismo tiempo busca que los trabajadores se sientan más satisfechos y de esta manera logren conseguir el éxito y una ventaja competitiva al tener al personal adecuado y satisfecho trabajando con la empresa. (Palafox Soto et al., 2019).

Por lo que Wallingre (2005) asegura que permite mejorar la calidad como el servicio en las organizaciones con el fin de fomentar el desarrollo económico y social de los países, estableciendo que la cultura organizacional debe estar estructurada en tres elementos básicos que deben considerarse como sus principios, los cuales son la participación de toda la organización, la creatividad que permita lograr la innovación y la aceptación de riesgos; además se ha demostrado que la innovación tiene un impacto de mejora tanto en la cultura como el aprendizaje organizacional (Škerlavaj et al., 2010).

En la actualidad, el éxito empresarial está determinado en gran manera por el desarrollo de las competencias y habilidades del capital humano de la alta dirección (Carazas Araujo et al., 2022). El liderazgo es, por muchos autores, la habilidad más importante que interfiere en la toma de decisiones, en la consolidación de las relaciones interpersonales, y transversaliza todas las habilidades, puesto que depende de la capacidad de interacción con el medio, la efectividad y el éxito de las estrategias para las organizaciones (Villar & Araya, 2019).

Por otra parte, la comunicación es el eje de las habilidades interpersonales. Una comunicación ideal es la de tipo dinámica que se basa en la transmisión de mensajes verbales. Finalmente, la toma de decisiones es una habilidad que consiste en la coordinación, delegación y centralización de las acciones que se desarrollan dentro de las organizaciones (Whetten & Cameron, 2011). Es una habilidad asociada a la productividad y a la consolidación de las ventajas competitivas; a su vez, integra la motivación, constitución de beneficios, incremento del valor social de los empleados y evita los conflictos en los procesos de cambio llevando al éxito organizacional (González Marin & Canós Darós, 2020).

En este sentido, en los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VII Congreso del PCC, se plantea con énfasis perfeccionar el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, prestando la debida atención y exigencia por los jefes, entre otras a la preparación y superación (Lineamiento 269), continuar prestando la máxima atención a las elección y control de los cuadros, de manera especial, a la conducta ética y la preparación técnica, a la formación y capacitación continua que respondan y se anticipen al desarrollo científico - tecnológico (lineamiento 63 y 104), así como prestar atención prioritaria al impacto ambiental asociado al desarrollo industrial existente y proyectado, en particular, en la ramas de la química y la industria del petróleo (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021). En el VIII Congreso del PCC celebrado en el año 2021 se ratifican dichos lineamientos

La empresa objeto de investigación cuenta con el mayor yacimiento de petróleo del país, el yacimiento “Varadero”, la producción de la EPEP-Centro se destina básicamente a la generación eléctrica.

En consecuencia, asegurar el cumplimiento de la misión y la visión de la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro, presupone contar con una fuerza de trabajo altamente competente y profesional, capaz de enfrentar los retos que hoy demanda el sector petrolero.

En el momento actual la fuerza laboral de la entidad, asciende a más de 1780 trabajadores, la EPEP-Centro se especializa y ejecuta las actividades de perforación, extracción, recolección, transporte y tratamiento de petróleo crudo y gas acompañante para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, preserva el medio ambiente y la seguridad de sus trabajadores, garantiza su capacitación y motivación, enfatiza en la mejora continua de sus procesos, con el objetivo de alcanzar el liderazgo que ya ostenta entre las empresas de su tipo en el mercado nacional. La fuerza de trabajo altamente calificada, representa una fuente de ventaja competitiva, además de una cultura de trabajo vinculada al desarrollo y explotación de los productos y servicios.

La riqueza más importante de nuestro país es su capital humano, a lo que no es ajena la EPEP - Centro, de ahí la necesidad intrínseca de las empresas petroleras de fortalecer y desarrollar el perfil y capacidad integral y amplia de todos sus trabajadores de forma que sea la garantía que posibilite la sostenibilidad de la producción en el entorno cambiante, el cual exige una constante renovación en la gestión empresarial.

La Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro decide llevar a cabo una evaluación de su cultura organizacional y habilidades directivas para identificar áreas de mejoras y proporcionar capacitación y desarrollos personalizados. A través de dicha evaluación la empresa podrá implementar cambios específicos y abordar deficiencias. Esto permitirá crear un ambiente de trabajo más positivo y fomentar la colaboración y el compromiso de los empleados.

De la situación anterior se define como **problema científico**: la necesidad de evaluar la cultura organizacional y las habilidades directivas en la EPEP – Centro de forma que se pueda elaborar acciones que tributen a la mejora.

Para dar respuesta al problema planteado se define como **objetivo general**: evaluar la cultura organizacional y las habilidades directivas en la EPEP – Centro.

Para dar cumplimiento al objetivo general se establecen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar una búsqueda y valoración referente al marco teórico conceptual, a través de una revisión de la literatura internacional y nacional, sobre todos aquellos criterios relacionados con la temática que se aborda, que sirve como soporte y guía para la presente investigación.
2. Diseñar un procedimiento para evaluar la cultura organizacional y las habilidades directivas.
3. Aplicar el procedimiento para evaluar la cultura organizacional y las habilidades directivas en la EPEP – Centro.

Métodos y técnicas utilizados en la investigación:

Entre los métodos teóricos utilizados se destacan el histórico - lógico que permitió el acercamiento a los referentes teóricos del tema desde la lógica del fenómeno estudiado y su evolución en el transcurso del tiempo; el analítico – sintético que propició el análisis de los resultados. Entre los métodos empíricos, resultaron de gran utilidad el análisis documental para recopilar dato se información referente al tema , las búsquedas se realizaron en bases de datos internacionales, revistas de nivel científico y documentos físicos; el análisis porcentual para procesar los datos obtenidos de la tabulación de los instrumentos aplicados; la encuesta para profundizar sobre el estado actual de las habilidades directivas en el área objeto de estudio; el Método Delphi Ponderado para analizar las causas, además de los métodos de observación y análisis de la información, las tablas dinámicas de Microsoft Excel, el software profesional SPSS 22 y EndNote X7.

La presente investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo I. Marco teórico referencial

Fundamentación teórica sobre cultura organizacional y habilidades directivas, se desarrollan los fundamentos teóricos y conceptuales mediante consulta bibliográfica en Internet y libros de texto de diferentes autores reconocidos del tema.

Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación.

Se realiza una descripción exhaustiva de los métodos, técnicas y herramientas empleados en la concepción del procedimiento propuesto para evaluar la cultura organizacional y las habilidades directivas.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto para la evaluación de la cultura organizacional y las habilidades directivas: se aplica el procedimiento propuesto y se evalúa, donde se propone un plan de acciones para la mejora continua.

Cuenta además con: conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Se consultó un total de 108 fuentes bibliográficas, 64 de las mismas de los últimos 5 años (2019-2023) que representan un total de 59,25%. Del total de fuentes consultadas 15.74 % se encuentran en idiomas extranjeros; el 17,59% de los artículos consultados son tesis (19 artículos) y el 70,48% son artículos científicos (74 artículos).

Capítulo I. Marco teórico referencial

El presente capítulo tiene como objetivo sistematizar los aspectos teóricos fundamentales que sustentan la investigación. Para ello se realizó una revisión y análisis de la literatura nacional e internacional, que incluyen tesis de doctorado y maestría, libros, artículos en revistas especializadas, que permitieron abarcar tanto el estado del arte, como de la práctica en temas relacionados con la cultura organizacional y las habilidades directivas. Para construir el Marco Teórico Referencial se sigue el hilo conductor que se muestra en la figura 1.1.

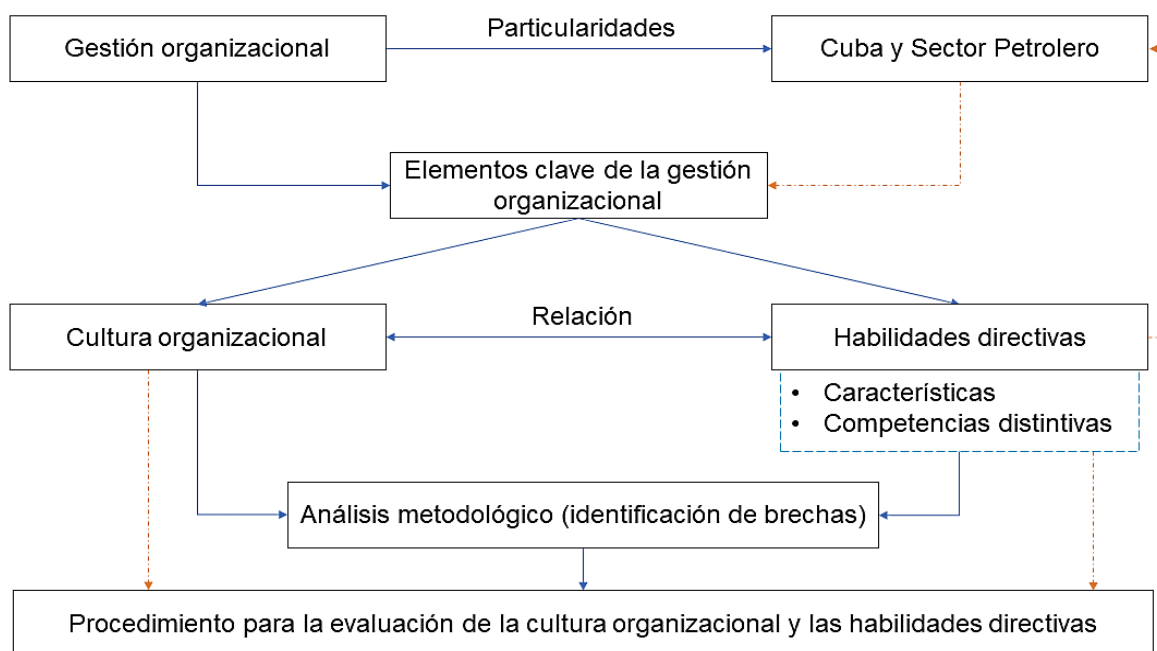


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Gestión organizacional

En función del cambio producido en la sociedad y sobre la realidad de las organizaciones, se hace evidente el uso de la gestión como línea de acción más amplia y completa que la administración; esta última se concentra en el manejo de los recursos y la organización interna de las instituciones; y, por el contrario, la gestión, además de dar cuenta las anteriores, amplía la visión de las organizaciones en el reconocimiento del comportamiento del entorno y su influencia en los logros organizacionales. Desde esta línea de pensamiento, la gestión como el conjunto de actividades en pos de la mejora y el fortalecimiento organizacional a partir de técnicas y herramientas. A su vez incorpora el componente estratégico (Ropa Carrión & Alama Flores, 2022).

Di Virgilio et al. (2017) arguyen que la gestión se relaciona con aquellos procesos que buscan la articulación —vale decir, la utilización, coordinación, organización y asignación— de los recursos humanos, financieros, técnicos, organizacionales y políticos

con el propósito de producir satisfactores que hagan posible la reproducción de la vida y el reconocimiento de las prácticas administrativas de índole teórica y técnica.

La gestión, para Bonicatto (2017), es la articulación de los recursos y la incorporación de los actores diversos que, no siendo parte directa de las organizaciones, impactan en el proceso de gestión. La autora asevera que la gestión es un proceso mediante el cual se coordinan diferentes tipos de recursos financieros, humanos, organizacionales, ideológicos y políticos en el marco de una estructura visible y de una red de actores e intereses diversos para llevar adelante prácticas públicas de procesamiento de problemas, diseño e implementación de acciones que pretenden abordar cuestiones socialmente problematizadas.

Spinelli (2017) sostiene que “la gestión es arte, en tanto son acciones creativas, no repetitivas, ni estructuradas, que tienden a desencadenar procesos colectivos”.

La gestión de las organizaciones complejas se da en el marco de procesos emergentes de: autoorganización, adaptación, innovación, aprendizaje permanente, simplificación, complementariedad y equilibrio sostenible entre empresa, hombre y ambiente. Desde esta perspectiva, el paradigma de la complejidad se posiciona en favor de una ética empresarial sustentada en el diálogo entre individuos y colectivo organizacional, naturaleza y sociedad, autonomía y dependencia; procesos que integrados han de proporcionar a la organización, la fortaleza y el dinamismo para enfrentarse a un entorno cada vez más incierto y aleatorio (Narváez et al., 2011).

“Involucra aspectos socio-organizativos que contienen una visión y misión que, otorgada a sus miembros, así como el perfeccionamiento y consolidación de un sin número de principios y valores primordiales como la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y la responsabilidad” (Tomalá Pozo, 2017).

Es responsable de definir procesos y promover el control y la asignación adecuada de recursos, ya sean financieros, materiales, tecnológicos o humanos. Permite planear, ejecutar y evaluar adecuadamente los procesos que permitirán el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Aporta en el proceso de analizar y cambiar los servicios, los recursos y el desempeño de una empresa u organización (Molina Rodríguez et al., 2021).

La gestión organizacional, en esta concepción compleja, descarta de plano la visión utilitaria, y propone el desarrollo dialéctico de los procesos de autoorganización y autorregulación, aprendizaje permanente, consenso, diálogo, cooperación, adaptabilidad, complementariedad, creación e innovación de procesos, asumiendo los valores de libertad, respeto a la diversidad, solidaridad sin distinciones, interacción y equidad para

alcanzar las mejores prácticas, rendimientos y satisfacciones organizacionales y personales (Ropa Carrión & Alama Flores, 2022).

El ámbito de aplicación de la gestión organizacional es amplio: “las organizaciones se enfrentan a entornos cambiantes donde se requiere ser competitivo frente a los retos de la globalización y el surgimiento de nuevos mercados los cuales demandan modelos de gestión organizacional donde los servicios y la calidad se hacen esenciales” (Diaz Acuña & Rojas Gutierrez, 2019).

1.1.1 Elementos de la gestión organizacional en Cuba y en el sector petrolero

Una gestión organizacional efectiva debe aplicar tecnologías gerenciales en el diseño y mantenimiento de un entorno organizacional apropiado. Percibido por los miembros de la organización como: personas competentes y tecnologías apropiadas en una estructura adhocrática dinámica, como factores ambientales micromotivadores que permitan reducir los efectos negativos y aprovechar los positivos de los factores macromotivadores o incrementar el efecto positivo de los micromotivadores, por un lado y por otro aprovechar las disposiciones internas de los miembros de la organización (Serrano Tamayo et al., 2021).

En la era actual los modelos gerenciales demandan cambios importantes. En Cuba existe un liderazgo marcado por el autoritarismo y paternalismo debido a que los equipos directivos se han desarrollado en organizaciones demasiado estructuradas. Para perfeccionar el modelo organizacional cubano dentro de los aspectos estratégicos se encuentran los: macroeconómicos, los microeconómicos y los de remuneración. Es preciso que el sistema empresarial cubano implemente un estilo de liderazgo basado en las recientes tendencias tratadas, esto se transformará en beneficio para las organizaciones y la sociedad, preparándose para abrirse a nuevos mercados, así como para la inversión extranjera (López Borges & Díaz Machado, 2005).

El campo empresarial cubano, sometido actualmente a un proceso de transformación necesario, ve con buenos ojos alcanzar la excelencia organizacional con el sustento de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable que es capaz de mantener ambiente de trabajo efectivo, específicamente durante los periodos de cambios y a su vez, llegan a ser capaces no solo de sobrevivir en los periodos críticos, sino de aprender lecciones y salir incluso más fortalecidas (Esquijarosa Ladron de Guevara, 2021).

En un contexto mundial, la convergencia entre la pandemia y la guerra de precios entre Rusia y Arabia Saudita desató una reducción drástica en el precio del crudo. Además, se vio afectado por la pandemia debido a que ésta obligó al mundo a una recesión. La industria petrolera tuvo un momento de crisis en el primer semestre del año 2020, donde

se tuvieron que suspender contratos, reestructurar estrategias y proyectos, cerrar pozos y aplazar algunas inversiones importantes (Bran Bedoya et al., 2022).

Según la revisión bibliográfica realizada se puede afirmar que la gestión organizacional en Cuba y en el sector petrolero se caracteriza por un enfoque centralizado y planificado, con una fuerte influencia del gobierno en la toma de decisiones. Se promueve la igualdad social y se fomenta el trabajo en equipo. Además de la eficiencia, la sostenibilidad y la optimización de los recursos en la gestión operativa.

1.1.2 Elementos claves de la gestión organizacional

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización (STONER et al., 1999). En la figura 1.2 se muestra la naturaleza de este proceso.

La administración se comprende mejor cuando se correlaciona con las características de la empresa (variables internas) y con las características del ambiente que la rodea (variables externas). Además, el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) es distinto en cada uno de los tres niveles (institucional, intermedio y operacional) de la empresa (Muños Jaime et al., 2020).

La naturaleza interactiva del proceso administrativo

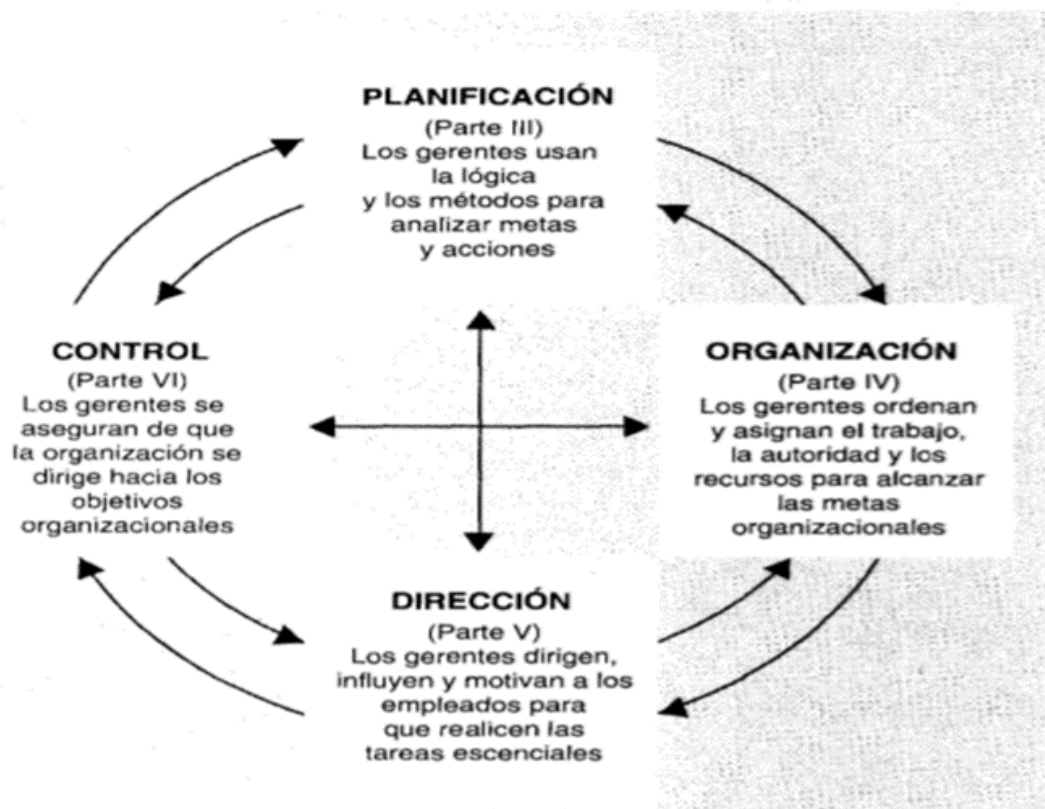


Figura 1.2. La naturaleza del proceso administrativo

Fuente: STONER et al. (1999).

González Rodríguez et al. (2020) plantea que:

- **Planificación:** es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado.
- **Organización:** consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.
- **Dirección:** Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orienta los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.
- **Control:** Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.

El proceso administrativo es un conjunto de operaciones de gestión administrativas cíclicas, sistémicas, holísticas, interdependientes y flexibles. Deben lógicamente, según las características internas y externas de la organización, adaptarse a las necesidades propias de cada organización social en donde se aplican. De esta manera, se cumple en este proceso la característica de “morfogénesis”, propias de los sistemas abiertos (organizaciones), de modificar su estructura básica para responder mejor a los estímulos internos y externos (Márquez et al., 2021).

El proceso administrativo y el desarrollo organizacional, son importantes para que sobrevivan las empresas en el tiempo porque sus resultados son la base para las decisiones que toman sus gerentes permitiéndoles ser más competitivas y llevándolas a adaptarse a las nuevas tendencias del mercado (Vasquez Ponce et al., 2021).

En conclusión, la gestión organizacional se compone de diversos elementos claves que influyen en el funcionamiento de una empresa o sector, y uno de los aspectos fundamentales es a cultura organizacional, la cual influye en la motivación de los empleados, la satisfacción del cliente y en los resultados empresariales.

1.1.3 La cultura organizacional

Toda organización es poseedora de una cultura, es a partir de la década de los años 70' que la cultura comenzó a considerarse un elemento esencial para lograr sus metas y mejorar la gestión en las organizaciones (Robles Acosta et al., 2019).

El concepto de cultura organizacional (CO) se origina en la antropología cultural y es popular en las literaturas de comportamiento, la gestión y el mercadeo de la organización. A su vez, la cultura organizacional influye en alto grado en los comportamientos de los empleados, más allá de los sistemas de control, los procedimientos o las autoridades formales, lo que hace de ella un poderoso medio para obtener los resultados organizacionales deseados (De Araujo Uribe, 2020). En la tabla 1.1 se recogen algunos de los conceptos de cultura organizacional.

Tabla 1.1. Concepto de Cultura Organizacional a partir de varios autores.

Autor	Concepto
(Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019)	“La CO encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados. Dichos símbolos se encuentran determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella”.
(Méndez Álvarez, 2019)	“Sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas y homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución”.
(Vargas Echeverría & Flores Galaz, 2019)	“el conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”.
(Yopan Fajardo et al., 2020)	La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo
(Rincón Rodríguez & Aldana Bautista, 2021)	La cultura organizacional es entendida como [...] el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido, y

	por tanto para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas
--	---

Fuente: elaboración propia.

El estudio de la CO es altamente complejo por la diversidad de variables que la forman y la interdependencia que entre ellas existe: personales, grupales, de la propia organización, del entorno y sector a la que la organización responde (Chiavenato, 2014).

Para estudiar en profundidad la cultura organizacional existen ciertos indicadores claves que se deben abordar para analizar la cultura, tales como; la distancia del poder, el lenguaje, las relaciones humanas, la actitud relacionada con el futuro, el universalismo contra el particularismo, la orientación hacia el ambiente, la propensión al riesgo y el mecanicismo y organicismo (Silva Jiménez et al., 2020).

Entre sus elementos Salazar Estrada et al. (2009) señala:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Debido a las transformaciones, las empresas se concentran en un momento de dinámica, lo que obliga a que su CO sea dinamizada. La dinamización representa movimiento, que ocurre a causa de las transformaciones, donde el tiempo influye en la aceptación de los cambios que ocurren. Se corresponde con la habilidad de la empresa para renovar

competencias y alcanzar así la coherencia con un entorno cambiante. La CO unida a la responsabilidad social empresarial (RSE), constituyen factores estratégicos en las empresas, que mejoran las condiciones sociales, económicas y medioambientales (Solarte Solarte et al., 2020) .

En nuestra sociedad del conocimiento y la información, las empresas necesitan replantear creativamente sus objetivos, misión, procesos y su CO para que los servicios y/(o) productos estén a la altura de las circunstancias actuales. Una de las formas viables de lograrlo es a través de la pertinencia, la cual se ha convertido en objeto de estudio y referente para el diseño de políticas sobre el presente y el futuro (Schuldt & Gomes, 2020).

Es necesario que el gerente conozca las debilidades de su gestión y las transforme en fortalezas, adopte una cultura organizacional centrada en personas, a través de un liderazgo positivo; así como también, de la práctica de una comunicación asertiva abierta y flexible que genere empatía por el otro (Marín Quero, 2021).

La cultura organizacional tiene un poderoso efecto en el desempeño y eficacia a largo plazo de las organizaciones (Fralinger & Olson, 2007). Las culturas sirven como un sistema de control en la organización, debido a que de ellas derivan los procesos, reglas y formas que generan los patrones de comportamiento, finalmente existen estudios que aseguran que algunos tipos de culturas organizacionales están asociadas con una mayor productividad y rentabilidad (Martínez Avella, 2010). En ella se basan las creencias, los valores y los principios que conforman los pilares de cualquier organización, así como la mezcla de procedimientos y conductas gerenciales que ayudan de ejemplo y permiten reforzar esos principios básicos (Limo Silva & Peña Aviles, 2019). Modelar la cultura organizacional ideal, coherente con las personas y al mismo tiempo alineada con los objetivos organizacionales, es un verdadero reto que de lograrse podría tener un efecto más profundo en esta tipología de organizaciones (López Meza et al., 2019). Es una variable sumamente importante en la organización ya que a través de ella una empresa puede llegar a ser competitiva, de esta depende el resultado de los empleados y por ende el de la organización (Gutiérrez Fierro, 2013).

Su importancia se pueden sintetizar como: que es distintiva de cada organización, simplifica la estandarización y el uso de procedimientos en las organizaciones, facilitando la coordinación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales entre otros (Sarmentero Bon et al., 2022).

Algunos autores han aportado su criterio sobre las ventajas que tiene la CO dentro de las organizaciones (Tabla 1.2).

Tabla 1.2. Ventajas de la cultura organizacional según varios autores.

Autor	Ventajas
(Segredo Pérez et al., 2017)	<p>Las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y la toma de decisiones. Además de la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización.</p> <p>Transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.</p> <p>Mantiene unida una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir.</p> <p>Puede contribuir al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.</p>
(Ruiz Balmaceda et al., 2018)	<p>Crear unidad interna y ayudar a la organización a adaptarse al entorno. Sirve como guía de un comportamiento consistente dentro de la organización. Proporciona un sistema de valores con el cual se opera y promueve una fuerte identificación de los empleados con la visión, misión y metas estratégicas de la organización.</p>
(Limo Silva & Peña Aviles, 2019)	<p>Menciona como ventajas de la cultura organizacional, que esta tiene un efecto clave en el éxito de las organizaciones e influye en la efectividad de la empresa tanto estratégica como financieramente. Constituye un factor que favorece la implementación de estrategias dentro de una organización. Posibilita la creación de un ambiente idóneo de coordinación para facilitar el proceso de toma de decisiones y el planeamiento de objetivos para su desarrollo e implementación. Finalmente, permite la cohesión.</p>

Fuente: elaboración propia.

1.2 Las habilidades directivas

Las organizaciones en todo el mundo están sufriendo cambios tecnológicos, científicos, socioculturales impulsadas también por la globalización, es por ello que las organizaciones deben contar con un gerente capacitado y que lidere a su grupo de trabajo, logrando así los objetivos de la empresa y el bienestar y satisfacción de sus colaboradores. En ese sentido, las habilidades gerenciales, resultan primordiales y esenciales en el desarrollo de habilidades humanas, que consiste en entender a los colaboradores y que ellos se sientan parte de la empresa (Suriaga Sánchez & Gamboa Poveda, 2019).

Las habilidades gerenciales se enfocan en el manejo del liderazgo eficiente en la gestión humana y de la organización, para conseguir resultados favorables de alto rendimiento, el

cual es considerado como una competencia intelectual (Rachmawati Suyatno & Budi Santosa, 2020).

Asimismo, hacen alusión al comportamiento para la obtención de resultados, el gerente se sitúa como un líder que toma en cuenta las necesidades de su equipo de trabajo, y los resultados para incrementar la eficiencia organizacional y la productividad. De acuerdo con Ali et al. (2019) .

Ramírez Rojas (2018) expresa que las habilidades directivas se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas. De tal manera afirma que la “alta dirección de la empresa es la responsable de conducir y guiar a todos los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización.

Los estudios académicos a nivel global han intentado clasificar de forma objetiva la variedad de habilidades con las que debe contar la alta gerencia o los directivos de las organizaciones; sin embargo, se han encontrado con dificultades que estriban en la conceptualización delimitada de las habilidades puesto que, no sólo se trata de los conocimientos técnicos, también incorporan otros elementos sociales, políticos, éticos, entre otros que impactan directamente en las organizaciones a nivel interno y externo (Castellanos Castillo et al., 2019).

Las habilidades gerenciales se dividen en tres según (Gómez Durán, 2018):

- Habilidades técnicas: referidas a la capacidad en la utilización del conocimiento técnico, teniendo las capacidades de poner en práctica procedimientos en un campo específico; poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área para la industria para la que trabaja en función de su cargo.
- Habilidades conceptuales: Es la capacidad para percibir a la organización de manera integral, reconociendo cada uno de sus elementos y su interrelación, dadas por el enfoque estratégico, ya que posibilitan la percepción del entorno y el diseño de nuevos modelos administrativos y organizacionales, como de estrategias para el mejoramiento integral.
- Habilidades sociales o humanas: explicadas estas como las que deben presentar los gerentes para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas sin la distinción de rango, género, edad o condición social, a favor de la consecución de los objetivos empresariales.

Según Pazmiño Gavilánez et al. (2019) las 12 más importantes:

1. Toma de decisiones

2. Autoconfianza, interpretada como confianza en sí mismo.
3. Autoconocimiento, interpretado como conocimiento de uno mismo
4. Gestión de los problemas, referido a los conflictos que conllevan a un problema.
5. Asertividad, habilidad de expresar la opinión de uno mismo de forma correcta.
6. Regulación emocional, conocimiento de saber controlar sus emociones, es propia de los buenos gerentes
7. Resiliencia, disposición de afrontar los cambios, habilidad de adaptación a estos.
8. Liderazgo, capacidad del líder de influir en los demás.
9. Capacidad de delegar
10. Empatía: Es la sintonía de afectividad con las demás personas y el entorno
11. Visión y pensamiento estratégico: es en la que debe estar claro dónde está y hacia dónde se dirige su empresa o sistema organizacional
12. Habilidades Sociales y Comunicativas.

Lesmes Silva et al. (2020) menciona que, sin la existencia de un asertividad comunicacional, es imposible una convivencia grata de felicidad y que responda a los beneficios e intereses de una empresa, buscando eficacia y eficiencia en torno a lo gerencial, en todos los aspectos, horizontal vertical transversal. Así mismo describen que la práctica de la comunicación asertiva como estrategia gerencial, ha conllevado a las organizaciones a la competitividad, la cual busca promover un equilibrio de oportunidades y derechos que deben manifestarse en el talento humano, sin discriminación alguna entre ellas.

Los Estilos de Comunicación que se utilizan en las organizaciones influye estratégicamente de manera importante en las habilidades directivas , ya que la comunicación debe fluir de manera ascendente y descendente, siendo asertiva, para que aumente la participación de los trabajadores para mejorar el funcionamiento y logro de los objetivos organizacionales (Gil Díaz et al., 2022).

Las habilidades directivas, tienen cada vez más importancia en el mundo laboral y como consecuencia en el desarrollo profesional de las personas donde se considera que para gestionar eficazmente una empresa se requiere tener conocimientos técnicos. Por eso, se necesita tener capacidades que permitan a las personas desarrollarse, como son las habilidades directivas (Fraile Carreño, 2020).

En la literatura varios autores relacionan las habilidades directivas con la competitividad empresarial. Esta requiere no solo la atención en la productividad, también se deben fortalecer los procesos externos e internos de la empresa, logrando como resultado un

posicionamiento en el mercado cada vez más amplio (Bernal Jiménez & Rodríguez Ibarra, 2019).

Como lo menciona Medeiros et al. (2019) la importancia de la competitividad se puede ver en su asociación positiva con el crecimiento económico a largo plazo. Un país puede considerarse competitivo si administra sus recursos y habilidades de tal manera que no solo duplique la producción de sus empresas, sino que también mejore la calidad de vida de sus ciudadanos.

Sin importar el entorno mediático que rodee la gestión empresarial o las coyunturas internacionales que continuamente afectan el mercado y los precios internacionales. La empresa petrolera siempre ha tenido claridad en su accionar con respecto a los movimientos que le permiten mantenerse competitiva; entendiéndose, claro está, que cada situación en particular amerita un enfoque especializado y único, pero que siempre se guía bajo el mismo lineamiento operativo por parte de la empresa (Velasquez Ibarra & Munera Herrera, 2019).

1.2.1 Características de las habilidades directivas

El liderazgo constituye un proceso altamente interactivo y que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias a fin de arribar a una meta determinada, orientando a las personas con una motivación permanente. Un líder efectivo mejora la productividad de los colaboradores (Geraldo Campos et al., 2020).

Muchos autores han escrito sobre las características de los líderes, según ALFONSO SÁNCHEZ et al. (1999) entre las más importantes encuentran:

- El amor a la actividad.
- El coraje y el valor.
- La gran capacidad de comunicación.
- La capacidad para identificar oportunidades y vencer el temor a los errores.
- La energía.

Finalmente, el liderazgo no es una cualidad innata, los líderes aprenden a serlo. Es un proceso que se adquiere, que implica destrezas y habilidades, tanto si se está en un despacho como en una cadena de montaje (Vázquez Toledo et al., 2014).

De acuerdo con Whetten and Cameron (2011) existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas.

Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las

habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognitivas como “trascender al miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

1.2.2 Competencias distintivas

Una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. Si desea progresar en la organización, entonces

tendrá que seguir desarrollando sus competencias y, por eso mismo, cuando acepte un cargo debe tomar en cuenta cómo le ayudará éste a desarrollar sus competencias (Hellriegel et al., 2008).

Las competencias distintivas constituyen pilares de la ventaja competitiva sostenible de la organización y capacidades que le permiten poner en práctica sus estrategias de negocio (Aguilera Martínez et al., 2018).

Competencias directivas, de acuerdo a (Bourdieu y cols., s.f.) “es en los principios de su construcción y no en su grado de formalización que radica el valor explicativo de los modelos” (Corona Velázquez et al., 2017).

La figura 1.3 muestra las principales competencias directivas, la función directiva incluye, además de la dimensión estratégica, otra dimensión que se refiere al desarrollo de los empleados y al aumento del grado de compromiso de éstos con la empresa. A esta otra dimensión, la denominan dimensión intratéctica. La estrategia persigue y se mide por la eficacia, mientras que la intrategia persigue y se mide por la unidad, es decir, por el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa (García Lombardía et al., 2001) .

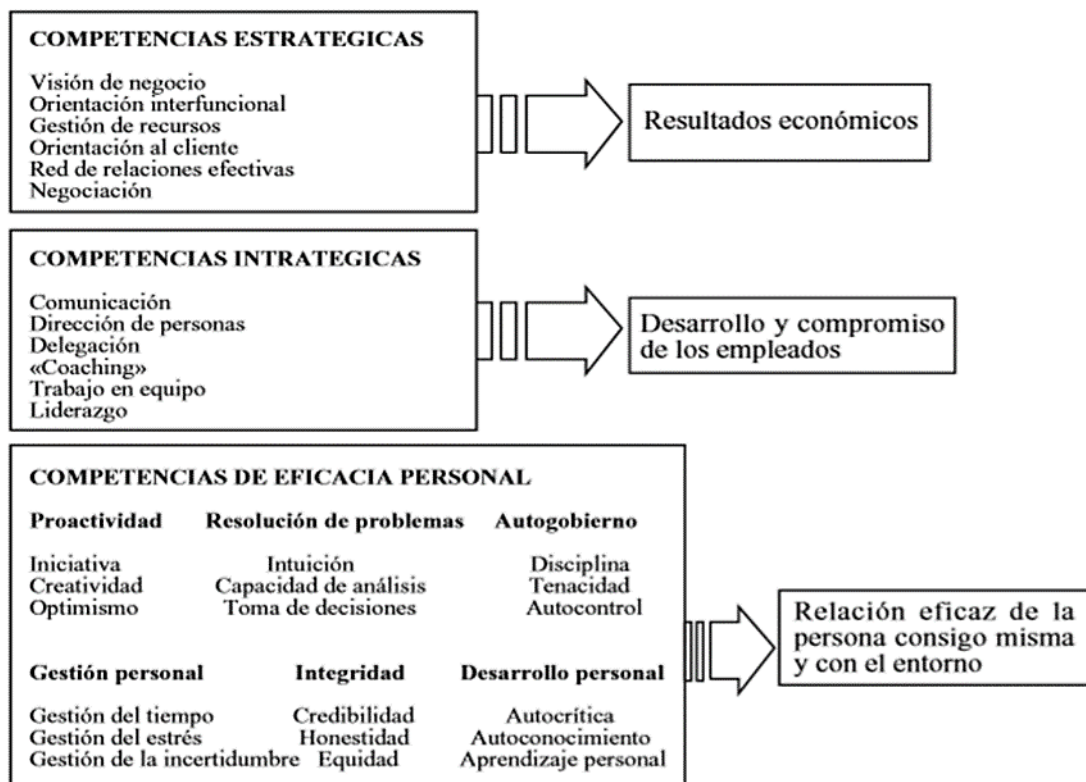


Figura 1.3. Principales competencias directivas según Fuente: García Lombardía et al. (2001).

Las competencias estratégicas sirven para generar valor económico; las intratécticas potencian las capacidades de los empleados y fortalecen su compromiso con la

organización; y las de eficacia personal desarrollan actitudes y habilidades que permiten a los colaboradores relacionarse de manera efectiva (Cortez Giraldo, 2021).

Las competencias que necesitan poseer hoy los altos directivos para estar en armonía con los requerimientos del mundo empresarial actual son muchas; sin embargo, hay algunas que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de empresa y, por consiguiente, trascienden al tipo de directivo. Según (Puga Villarreal & Martínez Cerna, 2008) algunas de las que justifican el éxito de una persona en su función directiva son:

- Orientado al conocimiento: para garantizar la viabilidad de la empresa en el largo plazo, es imperativo que el administrador actual se especialice en recopilar, generar y diseminar conocimiento útil por todos los ámbitos de la organización.
- Liderazgo: es el uso de influencia para motivar a los empleados a lograr los objetivos organizacionales. Sin embargo, también es importante analizar el tipo de liderazgo.
- Habilidad de comunicación: la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija.
- Valores éticos: la ética de los negocios se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos públicos con que se vinculan, sean empleados, proveedores, clientes, competidores o con la administración pública.
- Trabajo en equipo: el saber trabajar en equipo involucra no solamente la conformación de grupos de, sino que incluye además una filosofía del esfuerzo y los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad antes que con personas consideradas en lo individual.

1.3 Relación entre cultura organizacional y habilidades directivas

Se desarrolló un análisis bibliométrico (Yu et al., 2023), con la finalidad de explorar la producción científica que explora la relación entre la cultura organizacional y las habilidades directivas en función del desarrollo empresarial, se realizó de acuerdo a los preceptos de la metodología Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) (Helbach et al., 2023) y se desarrolló en la base de datos Scopus (<https://www.scopus.com/>).

A partir de un análisis de coocurrencia de palabras clave con un nivel de coocurrencia igual a cinco se obtiene el mapa bibliométrico network (Figura 1.4).

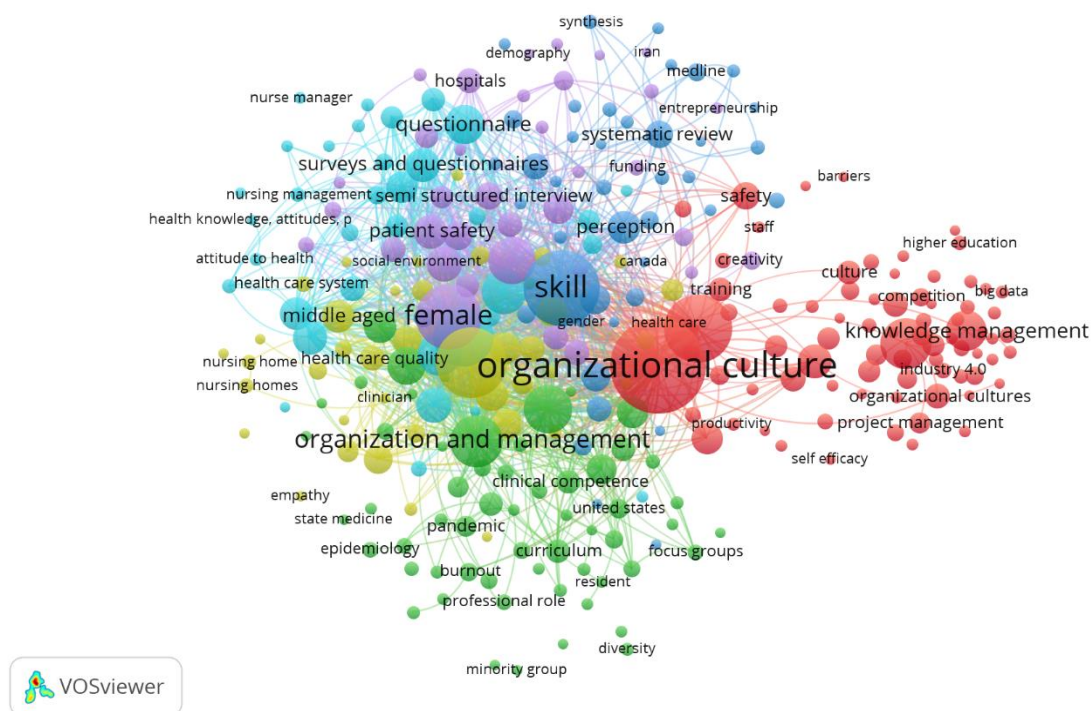


Figura 1.4. Mapa bibliométrico network de coocurrencia de palabras clave.
Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la red de coocurrencia de palabras clave se identificó muy ligado al clúster principal la cultura organizacional con un nivel de coocurrencia igual a 154, las habilidades (107), habilidades directivas (103), liderazgo (90), la organización y gestión (60), gestión del conocimiento (58), la gestión de recursos humanos (56), educación (52), psicología (43) y gestión de la calidad total (35). Esto evidencia la multidisciplinariedad en la cuanto a la relación entre la cultura organizacional y las habilidades directivas y realza la importancia de la gestión de los recursos humanos desde la potencialidad del liderazgo de los gestores y de la gestión del conocimiento en función de elevar la calidad de los procesos administrativos.

Las instituciones deben de ser entes donde prevalezca una cultura armónica entre sus miembros de forma interna. La cultura organizacional es fundamental es pues un determinante para el logro de las metas y el desarrollo institucional. La función directiva forma parte importante ya que en ella descansan la responsabilidad y la autoridad que ejercidas con paridad contribuirán al logro de la mejora institucional (Calderón Campos et al., 2015).

Las empresas demuestran interés en poder mejorar optimizando los procesos y la gestión de sus líderes, impulsando su desarrollo para lograr el éxito; los valores pueden ser cambiantes y su desarrollo puede ser rápido, pero los recursos no son abundantes,

debido a ello es importante lograr concebir que los colaboradores en las empresas son las inversiones o activos primordiales en toda organización (Santana Villavicencio, 2022).

En la actualidad hay demanda en el desarrollo de gerentes con conocimiento y experiencia en interactuar con diferentes personas, potenciando la gestión empresarial que evoluciona constantemente, donde el nuevo directivo, enfrente situaciones impredecibles, asuma retos, aprende de nuevas culturas y se potencia en la adaptación de nuevas culturas (Madrigal Torres, 2009).

Con respecto a las habilidades gerenciales Allauca et al. (2020), consideran que la toma de decisión de su líder es fundamental en el desarrollo de la producción, se basan en su liderazgo y habilidades de la alta gerencia, influyendo en su clima y solo se da mediante una comunicación efectiva en los niveles de su organización.

Guzmán Sanjinés (2006) refiere que la ejecución es el trabajo del líder del negocio, una organización sólo puede ejecutar si el corazón y el alma del líder están inmersa en la compañía; debido a ello actualmente se buscan gerentes competitivos y en constante crecimiento profesional aprovechando los mejores recursos humanos, en tal contexto se introduce la expresión cultura organizacional.

Se comprende que el rol del personal directivo aborda una gran diversidad de funciones dentro de una entidad organizacional, su intervención sobre el éxito o la derrota de las entidades organizacionales depende netamente de diversos componentes dentro y fuera de la organización, los cuales pueden incidir sobre la innovación de la forma de comportarse direccionándolo a lo que se quiere llegar a alcanzar, en tal sentido, todo personal directivo tiene la necesidad y obligación de desarrollar la habilidades necesarias y ponerlas a prueba a partir de su acción para que alcance el desarrollo planificado y éxito organizacional (Gamero Salazar, 2023).

El liderazgo y la cultura organizacional constituyen una buena dinámica de influencia sobre la calidad de las instituciones, la cultura organizacional y la sustentabilidad han servido de fuerza a las instituciones para hacer frente el confinamiento social (Hernández García, 2020).

Debido a lo anterior se concibe que el liderazgo y la cultura organizacional son caras de la misma moneda. La cultura define y delimita los supuestos, creencias y valores compartidos en la organización, mientras que el líder se encarga de ejemplificar dicha cultura a través de sus comportamientos: la forma de comunicarse, colaborar, relacionarse, y actuar debe estar en consonancia con la cultura.

1.4 Análisis de procederes y metodologías

Se realizó una búsqueda bibliográfica para el análisis de las metodologías utilizadas (**Anexo 1**) donde se encontraron investigaciones como la de Cruz Delgado and Torres Ramírez (2014) donde caracterizan la cultura organizacional en las empresas y utilizan el modelo de Cameroon y Quin, el cual trata de medir el grado de orientación de la empresa a las diferentes culturas.

El modelo de evaluación de Serrate Alfonso et al. (2014) plantea que para el diagnóstico se necesita determinar los elementos o variables de la CO mediante los cuales se estudiarán en la organización, la comparación y análisis entre estado deseado y lo diagnosticado darán paso a acciones que inciden en la forma de pensar y actuar de los miembros de la organización. López Mera (2020) diagnostica la CO en una empresa a través de un sencillo procedimiento obteniendo como resultado que la empresa no presenta una cultura organizacional predominante, sin embargo, de manera global muestra una cultura principal adhocrática y como secundaria la cultura jerarquizada.

García Navarro (2017) presentó un modelo de diagnóstico de CO en tres fases: diagnóstico de una necesidad (Input), ingreso de información en dependencia de la necesidad, desarrollo (diagnóstico de la Cultura) y Output. Mientras Esquijarosa Ladron de Guevara (2021) propone un procedimiento para la evaluación de la cultura organizacional en el desempeño a través del cual se pueden detectar en las empresas oportunidades de mejora que se traducen en altos índices de productividad y eficiencia, además de la detección de los factores clave positivos y negativos que conforman la cultura organizacional e impactan en el clima laboral.

Por su parte Troncoso Roa (2019) investiga la cultura organizacional y las condiciones de mejora en instituciones educativas basándose en el modelo de Denison.

Calderón Campos et al. (2015) expuso una propuesta de mejora de la cultura organizacional en función de las habilidades directivas la cual se organiza en tres etapas, el cual al ser aplicado de manera correcta brindará grandes beneficios al instituto aplicado en cuestión. Otras de las investigaciones que relacionan la cultura con las habilidades directivas son las realizadas por Aldave Terrones (2018) y Flores Suárez (2018) demuestran que existe relación entre ambas.

Hernández García (2020) estudia la correlación existente entre las dimensiones de la variable habilidades gerenciales y cultura organizacional. Santana Villavicencio (2022) es similar al mencionado anteriormente y los resultados obtenidos revelan que existe una relación positiva alta al mismo tiempo significativa entre habilidades gerenciales de los directivos y cultura organizacional en una empresa retail Lima. De igual manera Gamero

Salazar (2023) realiza un estudio donde tiene en cuenta la percepción de los docentes atendiendo a la cultura organizacional y habilidades directivas arrojando que más del 85% de los encuestados calificaron a las habilidades directivas en nivel eficiente y a la cultura organizacional como bueno, llevando a afirmar que el desarrollo del logro y acción, ayuda y servicio, influencia del directivo, dirección, cognición y eficiencia personal brinda soporte al desarrollo de la cultura organizacional.

La medición de la cultura organizacional tiene sus orígenes en la antropología social, la psicología social y la psicología organizacional, empleando tanto enfoques cualitativos como cuantitativos (Patlán Pérez et al., 2021). Algunos investigadores constatan que los antecedentes se sitúan a finales de la década de los treinta del siglo XX, siendo Lewin, Lippit y White en 1939 los precursores en la utilización de conceptos tales como clima y normas de grupo para hacer alusión a la cultura en las organizaciones (Ramírez & Dávila, 2018).

Actualmente los instrumentos cuantitativos para medir la cultura organizacional, los más reconocidos son el Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), basado en el Modelo de Valores por Competencia de Cameron y Quinn (1999) y el reconocido Modelo de Denison (The Denison Organizational Culture Model) con sus cuatro dimensiones, utilizado a nivel mundial.

Luego de revisar la literatura existente, se observa una escasez de encuestas que integren la evaluación de la cultura organizacional y las habilidades directivas en una sola herramienta de medición. La mayoría de las investigaciones se han centrado en evaluar estas dimensiones por separado. Al desarrollar una encuesta que aborde ambos aspectos permitirá obtener una visión más integral y precisa de la dinámica organizacional. Esto facilitará la identificación de las áreas de mejora, el diseño de estrategias de desarrollo y la implementación de acciones específicas para fortalecer tanto la cultura organizacional como las habilidades directivas, en beneficio del crecimiento y éxito de la organización.

Conclusiones parciales

1. La gestión organizacional se fundamenta en el estudio y la comprensión del contexto en que se desenvuelven los empleados. En el campo empresarial cubano es necesario alcanzar la excelencia y se trabaja en ello mediante acciones como el perfeccionamiento empresarial.
2. La cultura organizacional y las habilidades directivas son interdependientes. La cultura influye en las habilidades que se requieren de los líderes y gerentes, y a su vez las habilidades directivas pueden ayudar a moldear y fortalecer la cultura organizacional.

3. La cultura organizacional y las habilidades directivas han sido estudiadas y medida a través de diferentes modelos, resultan los más usados los que se sustentan en mediciones cualitativas y cuantitativas.
4. La revisión realizada permitió conocer que no existe actualmente ningún modelo de cuestionario donde se evalúe de forma integrada las variables cultura organizacional y las habilidades directivas.

Capítulo II. Procedimiento para la evaluación de la cultura organizacional y las habilidades directivas.

Luego de los hallazgos del marco teórico se expone el procedimiento para dar cumplimiento al problema científico planteado, elaborado a partir de la contextualización al caso de estudio de diversas bibliografías y revisión de trabajos investigativos consultados. Tiene como objetivo evaluar de manera conjunta la cultura organizacional y las habilidades directivas en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro (EPEP – Centro).

2.1. Métodos empleados

En su acepción más general, el método es un modo de alcanzar un objetivo, la forma en que se organiza una actividad. Los métodos utilizados en la investigación se presentan a continuación:

Métodos teóricos:

- Método inductivo-deductivo: conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción como forma de razonamiento, pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general. El razonamiento deductivo, ordena sucesos conocidos y mediante un sistema de enunciados extraen las conclusiones. La inducción establece generalizaciones a partir de lo común en varios casos y esa generalización, da paso a varias conclusiones lógicas, que se traducen en generalizaciones enriquecidas, por lo que inducción y deducción forman una unidad dialéctica (Rodríguez & Pérez, 2017).
- Método histórico-lógico: lo histórico hace alusión al estudio del objeto en su trayectoria real a través de su historia. Lo lógico para revelar la esencia del objeto demanda los datos que le proporciona lo histórico. Lo lógico debe reproducir la esencia y no limitarse a describir los hechos y datos históricos. Estas ideas se resumen en que lo lógico es lo histórico liberado de la forma histórica (Rodríguez & Pérez, 2017).
- Análisis y Síntesis: el análisis como procedimiento lógico posibilita la descomposición mental de un todo en sus partes, cualidades, propiedades y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece la interrelación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. El análisis y la síntesis funcionan como una unidad dialéctica (Rodríguez & Pérez, 2017).

Luego de mencionar los métodos teóricos que se utilizan en el transcurso de esta investigación cabe señalar que también se emplean métodos empíricos, los cuales permiten conocer la realidad mediante la sensopercepción directa de entes y procesos.

Se basan en la realidad; es decir, se fundamentan en la experimentación y la lógica que, junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, son los más utilizados en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales. Los métodos empíricos empleados se describen dentro el procedimiento propuesto.

2.2. Fases y etapas del procedimiento general

El procedimiento consta de cuatro etapas (figura 2.1) que integran un grupo de herramientas y pasos para evaluar las dimensiones de la cultura organizacional y habilidades directivas en las organizaciones petroleras cubanas. El desglose de las etapas, se realiza en la tabla 2.1.

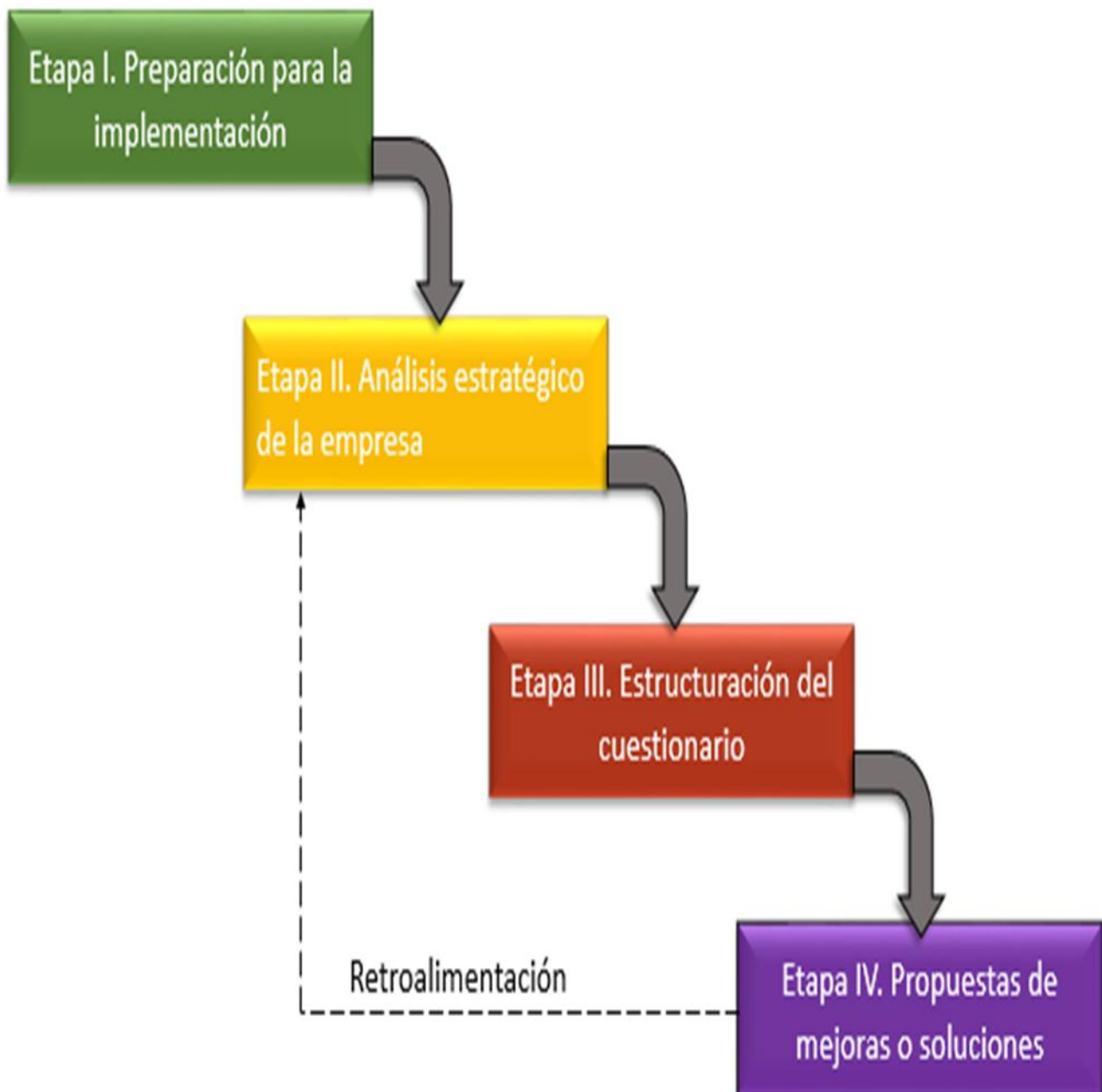


Figura 2.1. Etapas del procedimiento metodológico
Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.1. Desglose de las etapas del procedimiento propuesto.

Etapas	Pasos	Instrumentos
I. Preparación para la implementación	1. Caracterizar y clasificar la empresa. 2. Conformación del grupo de expertos.	1- Entrevista y revisión de documentos 2- Coeficiente de competencia
II. Análisis estratégico de la empresa	3. Análisis de la misión y la visión. 4. Identificar los objetivos de la empresa (estratégicos). 5. Determinar elementos esenciales sobre habilidades directivas y la cultura organizacional.	3- (-) 4- Revisión bibliográfica 5- Tormenta de ideas
III. Diseño del instrumento de recolección de datos	6. Diseño de un cuestionario 7. Establecimiento de la escala. 8. Validez y confiabilidad del instrumento seleccionado. 9. Selección de la muestra. 10. Aplicación del cuestionario. 11. Análisis de los resultados. 12. Identificación de los principales problemas.	6- Revisión bibliográfica y trabajo grupal. 7- (-) 8- SPSS 9- Criterio de experto 10- (-) 11- Tablas dinámicas de Microsoft Excel 12- Tormenta de ideas, Método Delphi y diagrama causa – efecto
IV. Propuestas de mejoras o soluciones	13. Propuestas de mejoras o posibles soluciones	13- Trabajo grupal

Fuente: elaboración propia.

Etapas I. Preparación para la implementación

Esta etapa tiene como objetivo sentar las bases para la implementación del procedimiento de evaluación de la cultura organizacional y las habilidades directivas en la EPEP – Centro. Consta de dos pasos: 1. Caracterización y clasificación de la empresa, indispensable para conocer su naturaleza, estructura y funcionamiento y el paso 2. Conformación del grupo de expertos, los cuales debe conocer sobre el tema de la investigación.

Paso 1. Caracterización y clasificación de la empresa

Para el cumplimiento de esta etapa se hace necesario la utilización de técnicas como la entrevista y la revisión de documentos.

Las técnicas utilizadas en esta etapa fueron:

Entrevista: es la técnica con la que el investigador procura adquirir información de forma oral y personalizada. La entrevista permite el acercamiento directo a los miembros que conforman la realidad estudiada al acumularse respuestas objetivas tras realizar el set de preguntas y es idónea para captar opiniones, sensaciones y estados de ánimo de los

entrevistados para facilitar la consecución de los objetivos propuestos (Feria Avila et al., 2020).

Revisión documental: esta técnica, permite consolidar criterios a los autores para crear una base teórica, hacer relaciones entre trabajos, precisar ámbitos no explorados, establecer semejanzas y diferencias entre las indagaciones y las ideas del investigador. La reseña de escritos se establece como la piedra angular de la organización sistemática de una investigación (Gómez et al., 2016). En esta instancia, se emplea para conocer las características de la institución, su misión, visión, objetivos estratégicos y recopilar datos, que son de interés para facilitar la investigación.

Paso 2. Conformación del grupo de expertos

Para el cálculo del número de expertos que como mínimo hacen falta para la investigación, se utiliza la siguiente fórmula:

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{I^2}$$

Donde:

P = Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K = nivel de confianza.

I= Nivel de precisión que se asume.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia de los expertos.

A los candidatos a expertos se le solicita una autoevaluación del nivel de conocimiento para esto se elabora una encuesta (ver **Anexo 2**) con el objetivo de determinar la competencia de los mismos respecto a la esfera deseada y en un segundo momento, se le solicita completar una tabla patrón que muestra el grado influencia de los argumentos sobre el tema objeto de valoración.

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$k = \frac{Kc+Ka}{2}$$

Los siguientes intervalos para definir la competencia de un experto se muestran en la tabla 2.2:

Tabla 2.2. Nivel de competencia del experto

Nivel de competencia		
Alto	Medio	Bajo
0,80 < K ≤ 1,00	0,70 ≤ K ≤ 0,80	0,50 ≤ K < 0,70

Fuente: Burguet Lago et al. (2019).

Donde:

- K_c , es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema y se calcula sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1. El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente.
- El coeficiente de argumentación o fundamentación (K_a), se determina como resultado de la sumatoria de los puntos obtenidos en la tabla patrón (Tabla 2.4), orientándoles que escojan la fuente que han influido más en sus conocimientos sobre el tema a partir de los niveles establecidos (Burguet Lago et al., 2019).

A partir de que el proceso de elección para obtener K_c corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, se introduce a esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados (Tabla 2.3). Así se atenúa el riesgo de que un alto valor en la tabla de autoevaluación sea el causante de un alto K_c , aunque sea el que tenga la menor importancia.

Tabla 2.3. Valores para el cálculo de K_c .

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: Cabezas Silva (2019)

En la primera columna se encuentran las características idóneas que deben poseer los expertos en cuanto a conocimiento y competencias. En la segunda los autores han incluido la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado y por último la tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la

presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. Una vez obtenido estos datos se calcula el mencionado coeficiente por la siguiente expresión:

$$K_c = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

Donde:

W_{jk} : grado de prioridad de la característica k para el decidor j .

A_{ijk} : autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica k con respecto al problema i .

Conocidos entonces los valores de (K_c) se pasa a la segunda parte donde se calcula (K_a).

Tabla 2.4. Tabla patrón para calcular el coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
1. Investigaciones teóricas y/o experimentales relacionadas con el tema.	0,30	0,20	0,10
2. Experiencia obtenida en la actividad profesional (pregrado y postgrado).	0,50	0,40	0,20
3. Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
4. Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05
5. Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
6. Intuición	0,05	0,05	0,05
Total	1	0,8	0,5

Fuente: Burguet Lago et al. (2019).

El coeficiente de competencia K del experto obtenido al promediar las puntuaciones obtenidas, debe ser $0,70 \leq K \leq 1,00$ para que el experto sea seleccionado.

De esta manera, serán capaces de aportar información útil sobre el funcionamiento de cada etapa del flujo del proceso.

Etapas II. Análisis estratégico de la empresa

En esta etapa se realiza el análisis estratégico de la empresa que tiene como objetivo garantizar una buena orientación para la toma de decisiones y el establecimiento de metas en la empresa, se compone de tres pasos: 3. Análisis de la misión y la visión, 4. Determinación de los objetivos de la organización, donde se obtiene los objetivos estratégicos y el paso 5. Determinar elementos esenciales sobre habilidades directivas y la cultura organizacional.

Paso 3. Análisis de la misión y visión

La misión de una empresa es la razón principal por la cual esta existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad.

La misión, siempre enfocada hacia la actualidad, debe responder a preguntas tales como ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿qué nos diferencia?

Las principales características de la misión son las siguientes:

- 1- Describe la razón de ser y el propósito de la organización.
- 2- Es precisa, factible, memorable y fácil de recordar para los integrantes de la organización.
- 3- Está pensada a corto plazo, y en esto se diferencia con la visión.
- 4- Comunica los principios generales de la empresa.

La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas a medio y largo plazo.

Es el futuro aspirado y deseado por una organización permite responder cuestiones como ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro?, ¿cómo lo conseguiremos?

Características de la visión empresarial:

- 1- Es atractiva: expresa una situación a la que todos los integrantes de la organización desean llegar.
- 2- Es fácil de comprender y comunicar: ayuda a la correcta toma de decisiones y asignación de recursos.
- 3- Es inspiradora y alentadora: es una motivación para la organización y debe servir para promover la acción.
- 4- Es amplia: su campo de visualización es a largo plazo y debe abarcar objetivos hacia el futuro.
- 5- Es realista: debe ser fidedigna, tener en cuenta el entorno, la tecnología, la cultura organizacional, los recursos y la competencia.
- 6- Puede cambiar con el tiempo: puede ajustarse con el paso del tiempo si así se requiere.

Paso 4. Determinación de los objetivos estratégicos de la organización

Para enriquecer el análisis previo y eliminar las dudas sobre cualquier imprecisión a la hora de delimitar los objetivos, se propone recurrir a la revisión bibliográfica. La consulta de materiales de índole nacional o internacional, debe hacerse desde una perspectiva estructurada y profesional.

Objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos son un aspecto clave para cualquier proceso de planeación estratégica. Estos son las metas desarrolladas a nivel estratégico y que la organización pretende lograren un periodo determinado de tiempo. Se basan en la misión, la visión y los valores de su organización. Orientan la gestión de la empresa, así como la actuación y la toma de decisiones. Debe ser medible, específico, relevante, alcanzable y temporal.

Paso 5. Determinar elementos esenciales sobre habilidades directivas y la cultura organizacional.

Para realizar una investigación se debe partir de la misión y la visión, la cual nos permite determinar hacia qué elementos encaminar el trabajo. Para esto se realizará una sesión de Brainstorming o Tormenta de Ideas, donde equipo de expertos recogerá un listado de los elementos esenciales de la misión y la visión que se encuentren relacionados con las habilidades directivas y la cultura organizacional de la entidad.

También llamada lluvia de ideas es una herramienta de trabajo en grupo que facilita la generación de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado en un ambiente relajado. La tormenta de ideas tiene un carácter eminentemente grupal. Todos podemos generar ideas de forma individual, pero el hecho de hacerlo en grupo contribuye la que sea un proceso más efectivo. Es importante definir un tiempo para que cada uno de los miembros del grupo piense y reflexione individualmente sobre el reto o problema, y después otro tiempo para poner en común las ideas que han surgido y permitir la participación de todos los miembros del grupo (Caeiro Rodríguez & Fernández Iglesias, 2020).

Se revisa nuevamente las ideas acotadas en la lista de control, de manera de que no exista redundancia y se verifica la posibilidad de agregar otra nueva que pueda ser útil para el proceso. Al agotarse todas las posibilidades y llegar a un mutuo entendimiento, se confecciona un listado.

Etapas III. Diseño del instrumento de recolección de datos

El objetivo principal de esta etapa es la construcción de un instrumento de recolección de datos que evalúe de manera conjunta la cultura organizacional y las habilidades directivas, para lograrlo se divide en seis pasos: 6. Diseño de un cuestionario, se construye el cuestionario basado en la información que se recolectó en la etapa anterior 7. Establecimiento de la escala, se determina una escala la cual se utilizará para interpretar los resultados que se obtengan al aplicar la encuesta. 8. Validez y confiabilidad del instrumento, se realiza a través de una pequeña prueba piloto y se emplea el software SPSS. 9. Selección de la muestra, se determina a cuantas personas de la empresa se va a encuestar. 10. Aplicación del cuestionario. 11. Análisis de los resultados, para ello se

emplea Microsoft Excel y se tiene en cuenta la escala. 12. Identificación de los principales problemas, a través de técnicas como el método Delphi y el diagrama causa – efecto.

Paso 6. Diseño de un cuestionario

Arias Gonzáles (2020) señaló que el cuestionario se utiliza a menudo en las investigaciones y se basa en un grupo de interrogantes que se presentan y enumeran, con una gran gama de posibles alternativas que llegan a responder a quienes se encuentra.

La metodología de encuestas es el conjunto de pasos organizados para el diseño y administración del cuestionario, así como para la recogida de los datos obtenidos. La distinción es importante, a pesar de que no es infrecuente encontrar un cierto intercambio entre estos términos, empleando la palabra encuesta para referirse también a un cuestionario específico (Meneses, 2007).

Al respecto, para Aspire Albuquerque et al. (2020) la encuesta es una técnica de mayor uso para la investigación, la cual aporta a la recolección de datos, generados a partir de interrogantes ordenadas, claras precisas, breves y tienen la facultad de ser comprensibles y redactados con vocabulario sencillo y directo que puede suministrarse de manera presencial y virtual con apoyo de medios digitales.

Se pueden distinguir tres clases de cuestionarios:

El cuestionario simple o autoadministrado: es aquel que los encuestados, previa su lectura, contestan por escrito, sin intervención directa de persona alguna.

El cuestionario por entrevista: es aplicado a los sujetos investigados por personas especializadas en esta tarea quienes hacen a los encuestados las preguntas del cuestionario y anotan en el formulario sus respuestas.

Las escalas sociométricas: son una forma especial de cuestionario, caracterizada porque las diferentes respuestas a las preguntas tienen atribuido un valor numérico, lo que permite medir el grado o nivel que alcanza en cada caso la actitud o apreciación investigada.

Según Fernández Núñez (2007) los pasos para elaborar un cuestionario:

1. Determinación del objetivo e hipótesis de la encuesta: es conveniente determinar con claridad qué tipo de información necesitamos y de qué personas queremos su opinión. Esto debe permitir tomar decisiones sobre qué preguntas son necesarias y cuáles no, y sobre el estilo de redacción de las preguntas.

Se recomienda que una vez especificado el tema y la población de la que se quiere obtener información, se defina una finalidad (para qué se necesita esa información) y unas áreas de contenido más específicas.

2. Redactar las preguntas y escoger el tipo de preguntas:

Incluir preguntas de tipo socio-demográfico: este tipo de preguntas permiten describir globalmente al grupo de personas que ha contestado el cuestionario, y posteriormente, hacer análisis diferenciados de las respuestas.

Determinar el tipo de preguntas: existen preguntas abiertas y preguntas cerradas. Algunas veces los cuestionarios incluyen solamente preguntas cerradas, otras veces sólo preguntas abiertas y, en ciertos casos, ambos tipos de preguntas.

Redacción de las preguntas: las preguntas deben ser claras, sencillas, comprensibles y concretas, no formular preguntas que presuponen una respuesta específica, colocar al inicio del cuestionario preguntas neutrales o fáciles de contestar, no redactar preguntas en términos negativos, estas y otras sugerencias se deben tomar en cuenta para la redacción de un buen cuestionario.

3. Redactar un texto introductorio y las instrucciones: deben iniciarse con un breve texto que explique el objetivo o propósito del estudio, que haga alusión a lo inestimable de su colaboración y que les agradezca por haberse tomado el tiempo de responder el cuestionario, y además, aluda a la relevancia del tema de la investigación. Además, se debe garantizar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. Esto ayuda a ganar la confianza del encuestado y a facilitar que responda con más libertad.

Igualmente, el cuestionario debe contener instrucciones claras y explícitas sobre cómo debe llenarse y devolverse. Las instrucciones son tan importantes como las preguntas y es necesario que sean claras para los encuestados a quienes van dirigidas. Es necesario aclarar al principio del cuestionario cómo se deben contestar las preguntas.

4. Elaboración del cuestionario definido:

En cuanto a la presentación:

- Las preguntas y el cuestionario deben presentarse en un formato atractivo, profesional y fácil de entender.
- Todas las preguntas y páginas deben estar numeradas claramente.
- Es muy importante que una misma pregunta no quede dividida entre dos páginas.
- Los cuestionarios deben presentarse mecanografiados o impresos, de una manera clara y atractiva y usando una tipografía que sea legible.

- Al final del cuestionario se debe agradecer a los entrevistados e invitarlos a colaborar en el futuro con más comentarios y preguntas.

En cuanto a la longitud:

- El cuestionario debe ser y debe parecer corto. Para ello debe procurar no excederse en el número de preguntas ni ser redundante en los temas. Es útil presentar las preguntas agrupadas por temas y numeradas dentro de cada uno de ellos. El cuestionario parecerá más corto que si las numera todas correlativamente.

- En referencia al número de páginas que debe ocupar un cuestionario, se debe mantener un equilibrio entre estos dos criterios: dejar suficiente espacio para que sea fácil e incluso atractivo de leer y contestar; y ocupar el mínimo de páginas posible para que resulte más económico reproducir el cuestionario.

En cuanto al orden de las preguntas:

- Las preguntas deben estar ordenadas, de las fáciles a las difíciles y de lo general a lo específico. Esto ayuda a que el cuestionario sea y parezca fácil.

En cuanto al formato de las preguntas:

- Se deben incluir transiciones de un tema al siguiente.

- Se deben dar ejemplos si es necesario.

En cuanto al formato de las respuestas:

- Es mejor que las respuestas se señalen siempre de la misma forma a lo largo de todo el cuestionario: con una cruz, trazando un círculo en torno de la respuesta que el entrevistado juzga correcta o bien escribiendo en el espacio corencuestado.

En cuanto al tipo de aplicación:

- Si envía los cuestionarios por correo, adjunte una carta con sus datos personales, los objetivos de la encuesta y la dirección o el número telefónico de contacto.

- Si los cuestionarios se completan por teléfono o en una entrevista personal, preséntese primero, dé la dirección o el número de teléfono de contacto, en caso de que se lo pidan, y prepárese para responder a cuanto le pregunten sobre el cuestionario.

En cuanto a la precodificación:

- Cuando se utilizan preguntas cerradas, es posible codificar de antemano las alternativas de respuesta (asignándoles un valor numérico), e incluir esta precodificación en el cuestionario. Esto permite agilizar el procesamiento de los datos.

En cuanto al instrumento, se construyó un cuestionario, que permite que se evalúen las habilidades directivas y cultura organizacional (**Anexo 3**).

Paso 7. Establecimiento de la escala

Las escalas o niveles de medición se utilizan para medir variables o atributos. Dentro de las más utilizadas se encuentra la escala Likert para medir opiniones o percepciones de las personas. El uso de esta permite cuantificar las respuestas y obtener datos que pueden ser analizados estadísticamente.

También se encuentra la escala dicotómica es una herramienta de medición que utiliza solo dos opciones de respuesta, generalmente **Sí o No** o **Verdadero o Falso**. Se utiliza cuando se busca obtener respuestas rápidas y directas.

Para esta investigación se utiliza una escala Likert y una escala dicotómica.

Paso 8. Validez y confiabilidad del instrumento

Se le realizan las pruebas de validez y confiabilidad con el fin de garantizar la objetividad de la información.

Para comprobar la fiabilidad y validez de los instrumentos seleccionados, se propone el empleo del software SPSS versión 22.0, mediante una pequeña muestra piloto (26), con la finalidad de:

- Comprobar la fiabilidad (condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0,7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.
- Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación R^2 , el cual al igual que el Alfa debe ser mayor de 0,7.

Estos dos procesos se realizan un total de tres veces cada uno ya que la encuesta diseñada cuenta de tres cuestionarios importancia, percepción y habilidades directivas, los dos primeros para evaluar la cultura organizacional y el último las habilidades presentes en los directivos.

Paso 9. Selección de la muestra

La muestra es un subgrupo de la población, con un conjunto definido de características (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

A la hora de obtener una muestra representativa existen ciertos aspectos que el investigador debe conocer de antemano, entre esos aspectos, las características de una muestra representativa:

Tamaño suficientemente grande: Cada muestra es una cota de datos inferior a la población. Ahora bien, para que una muestra estadística sea representativa deberá ser lo suficientemente grande como para considerarse representativa.

Aleatoriedad: La selección de los datos de una muestra estadística debe ser aleatoria. Es decir, debe ser totalmente al azar. Si en lugar de realizarlo al azar, realiza un proceso de selección de datos planificado, se está introduciendo un sesgo a la obtención de datos. Por tanto, para evitar que la muestra sea sesgada y, por tanto, conseguir que sea una muestra representativa, se debe hacer una selección aleatoria.

El muestreo se clasifica en dos grandes grupos. Unos son los probabilísticos, basados en el fundamento de equiprobabilidad. Utilizan métodos que buscan que todos los sujetos de una población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para representarla y formar parte de la muestra, generalmente son los más utilizados por que buscan mayor representatividad. En los métodos no probabilísticos se seleccionan cuidadosamente a los sujetos de la población utilizando criterios específicos, buscando hasta donde sea posible representatividad. Aun así, no se utilizan para la inferencia de resultados sobre la población (Hernández Ávila & Carpio, 2019).

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos en donde se presupone que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos (Hernández Sampieri et al., 2014).

Paso 10. Aplicación del cuestionario

Se agendó una reunión para explicar el motivo de la realización de la encuesta y su objetivo.

Se reproducen y aplican los cuestionarios a la muestra seleccionada.

Actualmente existen una gran gama de pruebas o inventarios desarrollados por diversos investigadores para medir un gran número de variables específicas. Estas pruebas, sin importar qué variable sea medida, se pueden obtener de manera relativamente rápida datos sobre las variables.

Dentro de las ventajas de su aplicación se encuentra que tienen un bajo coste por lo que son una de las formas más económicas de obtener datos cuantitativos, se pueden realizar online sin costos de impresión.

Paso 11. Análisis de los resultados

Después de aplicar el cuestionario se procede a elaborar las tablas dinámicas de Microsoft Excel con el objetivo de concentrar la información y proceder a su análisis de una manera más económica y certera. Pueden además confeccionarse gráficos que ayuden a una mejor comprensión.

El resultado obtenido, será evaluado a partir de la escala prefijada. Si el valor final, se encuentra dentro de la escala de bueno o excelente, a partir de la escala manejada, se puede inferir en que no hay necesidad de recurrir a los aspectos de mejora.

Se emplea la matriz Importancia – Percepción herramienta utilizada para analizar la importancia y la percepción de diferentes atributos o características de un producto, servicio o cualquier otro aspecto relacionado con una organización.

En esta matriz se suelen utilizar dos ejes: el eje de importancia y el eje de percepción.

EL eje de importancia representa la importancia que los clientes o usuarios dan a cada característica.

El eje de percepción, por otro lado, representa cómo los usuarios perciben que la organización o producto cumple con cada atributo. Aquí los usuarios asignarán una puntuación o nivel de percepción a cada atributo indicando que tan bien creen que la organización cumple con sus expectativas.

Al trazar los puntos correspondientes a cada atributo de la matriz, se pueden identificar cuatro cuadrantes:

- 1- Alta importancia, alta percepción: en este cuadrante se encuentran los atributos que son considerados importantes y en que la organización es percibido como cumpliendo o incluso superando las expectativas. Estos atributos son fortalezas de la organización.
- 2- Alta importancia, baja percepción: en este cuadrante se encuentran los atributos que son considerado importante por los usuarios, pero en los que la organización no cumple las expectativas. Representan oportunidades de mejora y debe ser prioritarios para la organización.
- 3- Baja importancia, baja percepción: se denomina área de vigilia se subrayan las características que poseen baja importancia y además son bajos los valores de percepción, en las mismas hay que poner esfuerzo para aumentar su importancia.
- 4- Baja importancia, alta percepción: están comprendidas las características a las cuales se les ha hecho hincapié y los esfuerzos hacia ellos han sido mal invertidos. Están situadas las características en las que se ha trabajado mucho y que reportan la menos utilidad a los clientes.

Para utilizar esta matriz, se sigue generalmente el siguiente proceso:

- Identificar los atributos o características que se desean evaluar.
- Determinar la importancia, se solicita a los usuarios que otorguen un nivel de importancia para cada aspecto a evaluar.
- Evaluar la percepción, se solicita a los usuarios que otorguen un nivel de percepción para cada aspecto.
- Representar los datos en la matriz.
- Analizar los resultados.

Paso 12. Identificación de los principales problemas

En esta etapa se analizan las tablas elaboradas anteriormente y se determinan los principales problemas que afectan la cultura organizacional y las habilidades directivas y las causas a través de una tormenta de ideas.

Se emplea el método Delphi ponderado que parte de la interrogación a los expertos a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. La aplicación del método científico pretende la resolución de una problemática concreta a través de un proceso de representación de la realidad mediante un modelo confiable, consistente y no arbitrario (Sánchez Suárez et al., 2023). Como cualquier otra técnica, su uso está pautado por varios pasos, tal y como se ilustra en la figura 2.2.

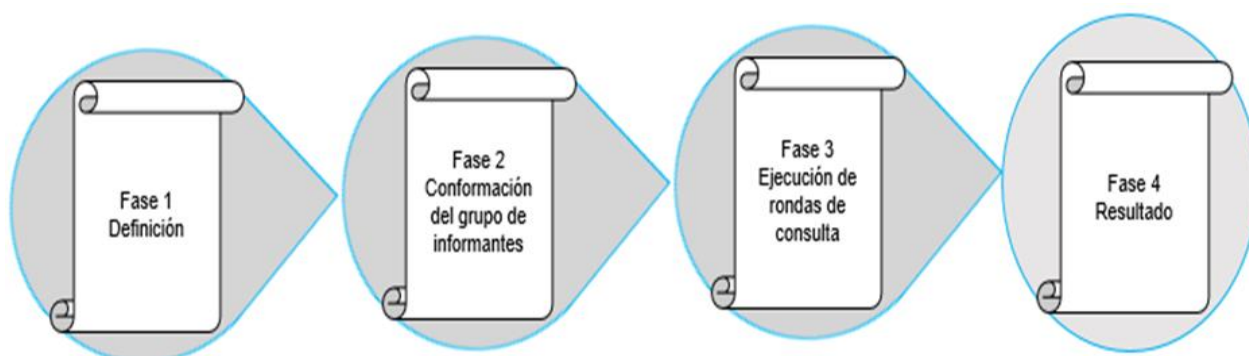


Figura 2.2. Fases del proceso de aplicación del método Delphi
Fuente: elaboración propia.

Fase 1 de definición: a partir del problema de investigación acotado, se debe formular el objetivo de la consulta, identificar las dimensiones que deben explorarse e identificar posibles fuentes de información.

Fase 2 de conformación del grupo de informantes: cabe determinar el perfil de los participantes y su ubicación, elaborar el protocolo de selección grupo –que dispongan de información representativa, tiempo e interés– y aproximación, contactar con los integrantes potenciales, elegir, invitar y conseguir su compromiso de colaboración. El tamaño suele oscilar entre 6-30 en función del problema, aunque no es un condicionante. Tiene que primar siempre la calidad frente a la cantidad.

Fase 3 de ejecución de las rondas de consulta: hay que elaborar el cuestionario inicial, analizar la información y elaborar la siguiente ronda de feedback y consulta, tantas veces como sea necesario para producir el consenso/disenso que responda a los objetivos del estudio. Se deberán categorizar y ordenar las respuestas en función del grado de acuerdo. El resultado será el punto de partida para las opiniones posteriores. En el caso de que el experto difiera de la opinión general se deberá invitar a razonar sus respuestas.

Fase 4 de resultados: se ha de analizar la información de la última ronda y elaborar el informe de devolución final. El investigador podrá calcular el nivel de consenso para cada punto concreto, recoger las razones principales de disenso y, finalmente, calcular el nivel de importancia.

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o Matriz de ponderación de causas (MPC), donde R_j significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Deduciendo de la R_j menor la causa más importante y de la R_j mayor la causa menos importante. Después se calcula la concordancia (C) según la formulación correspondiente y si se alcanza $C \geq 60\%$ para cada R_j se acepta un buen nivel de consenso.

El coeficiente de concordancia (C) se calcula:

$$Ccd = \left(1 - \frac{Vn}{Vt} \right) * 100$$

Donde:

- Vn : representa la cantidad de expertos en contra del criterio predominante.
- Vt : representa la cantidad total de expertos participantes.

La mayoría de los autores coinciden en las principales características que se atribuyen al método. Tanto sus creadores como los autores más destacados en la actualidad coinciden incluso en el orden de presentación de tales características. De este modo se mencionan como definitorias las siguientes:

1. Proceso iterativo: los participantes emiten su opinión en varias oportunidades. Entre una y otra consulta tienen la ocasión de reflexionar tanto acerca de sus propias opiniones como de las emitidas por el resto de expertos. Para las consultas se utiliza un cuestionario muy formal y estructurado.
2. Anonimato: una de las diferencias que existen con el resto de las técnicas de consulta grupal es el anonimato de las respuestas, es más, los expertos pueden conocerse, pero no identifican lo que dice cada uno de ellos. De esta característica proviene una de sus mayores ventajas, ya que no hay posibilidades de sesgo derivados del prestigio o

liderazgo de algún miembro del grupo. Las opiniones emitidas se basan únicamente en las ideas contenidas en la consulta.

3. Feedback controlado: el investigador o grupo de investigación es el que analiza las respuestas recibidas y produce la nueva consulta, de modo que pone el énfasis que se requiere de acuerdo con los objetivos de su trabajo, asegurándose siempre de que aparezcan representadas todas las opiniones dadas por los expertos. La retroalimentación de cada ronda puede incluir una selección de información textual de las respuestas.

4. Respuesta estadística del grupo: suele incluirse la solicitud de estimaciones al grupo de expertos, y aun en los casos en los que no se pide en la primera ronda, se procesa la información incluyendo frecuencias y medidas de tendencia central, así como valores de dispersión de las respuestas individuales, en las rondas subsiguientes. Además, la retroalimentación de cada ronda es en forma de información estadística.

Identificación de las causas que originan los problemas más relevantes

Luego de todo este proceso descrito los problemas que resulten relevantes entran en un diagrama causa – efecto para determinar sus orígenes y a partir de ahí poder proponer las soluciones.

El diagrama de Ishikawa o espina de pescado es una técnica usada para identificar las posibles causas de un problema central, usado también para mejorar procesos y recursos en una organización. La espina de pez muestra los resultados insatisfactorios o también conocidos como “efecto”, e identifica los factores o “causas” que lo originan, entonces al estar compuesto por varias variables existen dos maneras de realizar este diagrama, siendo el primero cuando se trabaja con un grupo de personas que puedan realizar una lluvia de ideas del posible problema; y el segundo se trata de encontrar la idea principal para graficarla y por medio de los huesos del diagrama ir reconociendo las causas secundarias del problema (Novillo Maldonado et al., 2017). En la figura 2.3 se muestra la secuencia de pasos a seguir para la elaboración de un Diagrama de Ishikawa.

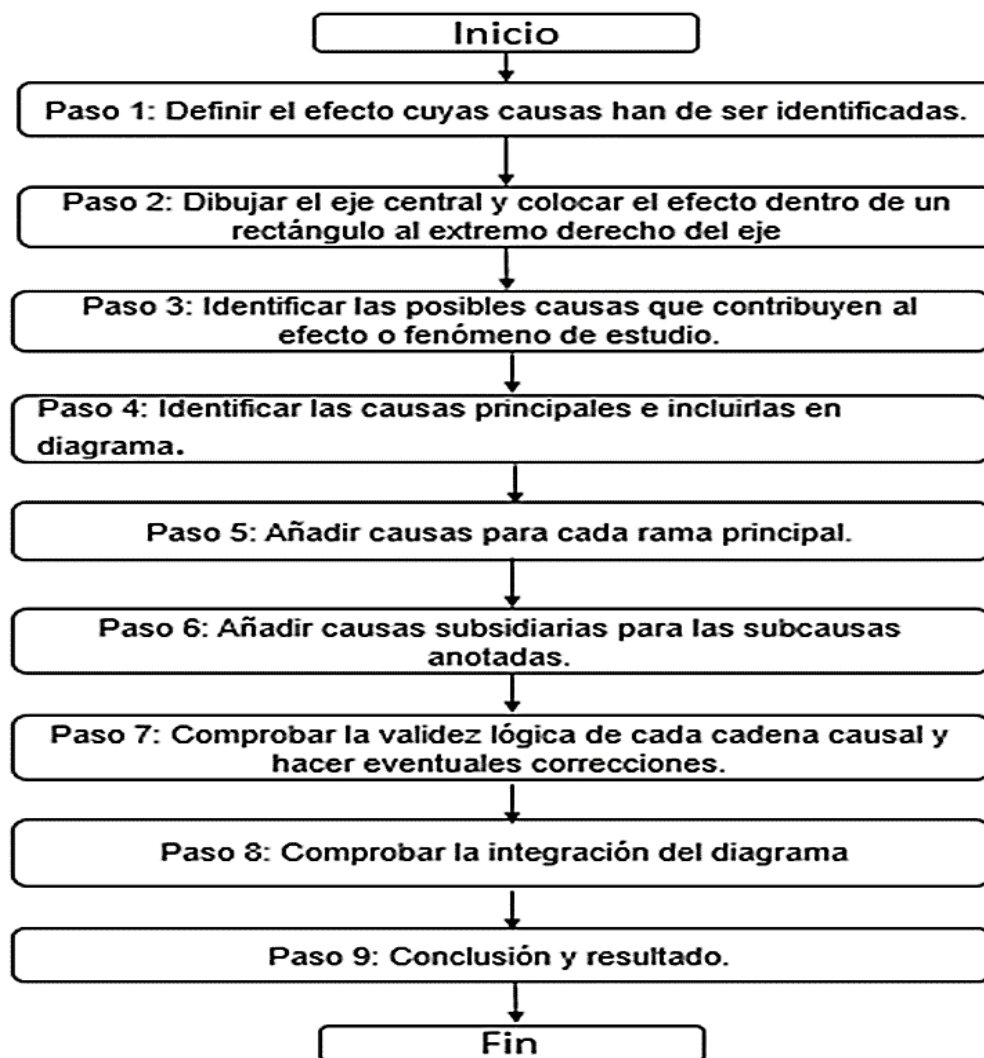


Figura 2.3. Pasos para la elaboración de un Diagrama de Ishikawa.
Fuente: elaboración propia.

El diagrama de Ishikawa abarca dos puntos de vista que permiten definir y dar profundidad a las causas y los efectos del problema planteado, mediante el análisis de donde se origina y como se han ido induciendo, es decir parte desde el origen para resolver el problema principal desde la raíz, por tanto las organización a menudo se encuentran con diversos aspectos que influyen en los efectos que pueden inducir del problema, por lo cual se selecciona un grupo específico de factores hacia el problema y estos se irán dando de acuerdo a las diversas adversidades que se presenten en la organización (Novillo Maldonado et al., 2017).

El diagrama de Ishikawa no da respuesta a una interrogación, más bien, en el instante en que se genera esta herramienta, comúnmente se ignora si estas causas son o no culpables de los efectos que se dan. A su vez bien establecido podría servir como una guía para contribuir a establecer una representación frecuente de una dificultad muy complicada con todos sus elementos relacionados de forma más amplia y a detalle,

logrando una visión de lo que podría darse a futuro dentro de la organización (Burgasí Delgado et al., 2021).

Como toda herramienta posee ventajas y desventajas, en la tabla que se muestra a continuación (Tabla 2.5) se recogen algunas de ellas.

Tabla 2.5. Ventajas y desventajas de la aplicación del diagrama Ishikawa.

Ventajas	Desventajas
Establece el análisis de tendencias y la manera en que están distribuidos los datos, con el objetivo primordial de analizar los inconvenientes para tomar las acciones necesarias para su solución.	Existen investigaciones que demuestran que hay falencias en la elaboración de los histogramas y los diagramas, así como dificultades en su comprensión.
Es una herramienta sencilla de interpretar y analizar los datos dentro del proceso se observan las causas de acuerdo un problema y los efectos que conlleva y pueden ser controlables.	Existen dos problemas cruciales que tienen que ser considerados en este proceso: la subjetividad en la evaluación del experto y el componente difuso en la lingüística.
Tiene como fin permitir a la organización trabajar con grandes cantidades de información, sobre un problema específico y determinar exactamente las posibles causas lo que, finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.	Puede otorgar aproximaciones divergentes, lo que conlleva a un gasto de energía improductivo a causa de la especulación.

Fuente: elaboración propia.

Etapas IV. Propuestas de acciones correctivas

En esta etapa tiene como objetivo dar solución a los principales problemas que afectan a las habilidades directivas y la cultura organizacional, así como sus causas fundamentales. Dicho problema y sus causas quedaron representadas en el diagrama causa-efecto. Se compone del paso 13. Propuesta de mejoras o soluciones, donde se pretende brindar algunas mejoras que se puedan implementar en la organización.

Paso 13. Propuestas de mejoras o soluciones

Para lograr atenuar el efecto de estas problemáticas en la entidad objeto de estudio se elabora un grupo de trabajo con el objetivo de concebir una propuesta de medidas de mejora. Se elaboró la tabla 2.5 para esto.

Tabla 2.5. Propuesta de modelo para el plan de acciones de mejora.

Problemas:		Causas:		
Acciones a implementar	Responsable	Ejecutor	Controla	Fecha

Fuente: elaboración propia.

En la actualidad son muy importantes los equipos o grupos de trabajo, donde la resolución de los problemas resulta tan compleja que se requiere de una gran diversidad de expertos en distintas disciplinas que pueden considerar muchos aspectos al mismo tiempo dentro de una misma solución del problema. El trabajo en grupo fomenta la colaboración y sinergia, facilita la generación de ideas, permite evaluar y seleccionar las mejores soluciones y facilita su implementación. La participación activa de todos los expertos es muy importante para la solución del problema o la mejora continua de la organización.

Conclusiones parciales

1. El procedimiento descrito para la evaluación de la cultura organizacional y las habilidades directivas en la EPEP – Centro consta de cuatro etapas: preparación para la implementación, análisis estratégico de la empresa, diseño del instrumento de recolección de datos y propuestas de mejoras o soluciones. Presenta un total de 13 pasos donde se emplean diversas herramientas y técnicas que resultan de gran valor para los directivos de la empresa.
2. Al realizar el análisis estratégico se identifican todos los factores internos y externos que proporciona información sobre la evolución futura de la empresa, de este modo se pueden orientar las estrategias en función de posibles oportunidades y amenazas.
3. El instrumento diseñado permite evaluar la cultura organizacional y las habilidades directivas de manera conjunta a través de doce ítems, de los cuales ocho miden la cultura a través de la percepción y la importancia de los encuestados, y cuatro ítems evalúan las habilidades directivas.
4. Con la implementación de un plan de mejoras o soluciones para los problemas se promueve que los procesos internos de la entidad se desarrollen de forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas o de la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento de evaluación de la cultura organizacional y las habilidades directivas

Con la finalidad de evaluar la manera en que se manifiesta la cultura organizacional y las habilidades directivas en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro (EPEP - Centro) en este capítulo se aplica el procedimiento propuesto en el capítulo II.

3.1. Aplicación del procedimiento propuesto para evaluar la cultura organizacional y las habilidades directivas en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro (EPEP - Centro).

Etapa I. Preparación para la implementación.

Paso 1. Caracterizar y clasificar la empresa.

Antecedentes históricos

La región de Cárdenas - Martí, fue considerada de sumo interés por la abundante cantidad de manifestaciones de hidrocarburos en superficie, especialmente en los lugares conocidos por el Peñón y Angelita. La primera región en perforarse fue la Felicia al Sur de Cárdenas. Se reportan producciones en cinco pozos y el número 5 llegó a 600 mts de profundidad. No se cuenta con documentación de esta actividad pero se conoce que se perforaron en este período hasta 19 306 pozos. En el período de 1931- 1939 no se hizo ningún descubrimiento nuevo pero durante el mismo se iniciaron los trabajos de carácter geológico en forma de levantamiento - geológicos de superficie y geofísicas aplicadas a la búsqueda de petróleo.

Se hicieron trabajos gravimétricos con balanza de tensión y gravímetro en varias regiones de esta provincia. En sismología se realizaron trabajos en las regiones de Colón y Amarillas lo que da una idea de la aplicación de adelantos científicos-técnicos aunque de poca envergadura.

Durante el período 1940-1954 se inicia con un descubrimiento, el de Jara Hueca y terminó con otro, el de Jatibonico, región que fue explotada por la Empresa en el período 1981-1984. En este período tuvo mayor actividad que las anteriores y perforaron alrededor de 50 pozos en estos años. Esto hizo renacer el interés por la búsqueda pero se hizo al azar, perforando en Serpentina. De inmediato se perforó intensamente y la producción se vio elevada a unos cuantos miles de toneladas. Las compañías norteamericanas en ese período ya habían descartado prácticamente el área insular como de gran perspectiva, ya que el petróleo solamente se encontraba en Serpentina; por lo anterior, la Gulfy Shell desviaron su atención a la plataforma marina al norte de Cuba y se realizaron trabajos geofísicos marítimos, perforando los pozos Hicacos 1 y Cayo Coco 1,2 y 3 pero sin resultados.

Prácticamente en 1953 había poca actividad petrolera de interés en Cuba. En la etapa 1955 -1958, fue de mucho interés la actividad de búsqueda de petróleo. Se perforaron gran cantidad de pozos, pero los resultados fueron muy pobres ya que lo que primaba era el interés individual y de las compañías extranjeras y en ningún momento la necesidad del país.

Debido a estos pobres resultados para 1959 sólo había en proyecto la perforación de 3 pozos en Pinar del Río y uno al norte de Las Villas. Sin duda, que de no llegar el triunfo de la Revolución el 1ero de enero de 1959, nuestro país hubiese sido importador neto de petróleo siempre. Al triunfo de la Revolución esta situación se mantiene aparentemente igual, pues estas compañías, foráneas y criollas comenzaron a frenar la actividad en espera del futuro desarrollo del Gobierno Revolucionario.

Con la Ley 608 publicada en La Gaceta Oficial el 29 de Octubre de 1959 se da el primero y más sólido paso, cuya esencia es unir todos los documentos, estudios, planes, etc. en manos de nuestra Revolución.

La reacción de todas estas compañías ante esta Ley fue primero la amenaza, el retraimiento y la disminución del ritmo de trabajo y por último el cierre de las instalaciones, la desesperación de documentación y el despido de los trabajadores.

La actividad petrolera del período revolucionario comienza en julio de 1960 con la perforación del pozo Barrena 1 dirigido por un técnico argentino, ya que el país no contaba con ningún ingeniero geofísico, ingeniero de petróleo ni ningún técnico de alta calificación.

El primer grupo de Técnicos de la extinta URSS trabajó a mediados de 1960 y entre las recomendaciones consideraron que se diera preferencia a la región de los cayos al norte de las Villas y Camagüey.

A partir de estos momentos se comienza a agrupar a los diferentes técnicos cubano se integraron a pequeños cursos en diferentes especialidades, pero aún sin un programa concreto de enseñanza. Durante la etapa 1966 a 1971, se tiene en cuenta el criterio de perforar en las fallas geológicas y se ubican los pozos Varadero 1, Camarioca 1 y Chapelín 1 con lo que se inicia la actividad petrolera en la región.

Ya en esta etapa comienzan a trabajar los primeros técnicos formados por la Revolución y una gran parte de asesores soviéticos que brindan su generosa ayuda al desarrollo del país. Se reciben equipos de la URSS y otros países socialistas fundamentalmente, Rumanía que tiene gran desarrollo en esta esfera.

Comienza el desarrollo sostenido de la prospección en diferentes zonas de la región que comprende Varadero, Cantel, Camarioca y Guásimas lo que ha proporcionado beneficios al país al almacenarse resultados satisfactorios y augurar un futuro mucho más amplio en esta actividad tan importante para el desarrollo del país.

Fundada el 18 de diciembre de 1976 por la Resolución No. 76-109 del extinguido Ministerio de Minería y Geología. La Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del

Centro (EPEP- Centro) que pertenece a la Unión Cupet bajo la responsabilidad del MINEM. Está ubicada en la finca “La Cachurra”, perteneciente al poblado de Guásimas, municipio de Cárdenas. Abarca la región central, es decir, las provincias de Matanzas, Villa Clara y Cienfuegos. Su actividad fundamental la Explotación Geológica, Perforación y Extracción de Petróleo, comprende investigaciones en tierra firme y el mar.

La Empresa desde su creación hasta la fecha ha obtenido grandes logros y avances en los diferentes indicadores fundamentales tanto económicos como productivos.

Como política, la EPEP-Centro se especializa en las actividades de extracción, recolección, transporte y tratamiento de petróleo crudo y gas acompañante para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, preserva el medio ambiente y la seguridad de sus trabajadores, garantiza su capacitación y motivación, enfatiza en la mejora continua de sus procesos, con el objetivo de alcanzar el liderazgo entre las empresas de su tipo en el mercado nacional.

Valores empresariales:

Sentido de pertenencia: disposición y manifestación de fidelidad, identificación, apoyo a la empresa y a la economía del país en la rama energética.

Responsabilidad: actitud para asumir las tareas asignadas y responder por los resultados.

Profesionalidad: desempeño del trabajo con seriedad, honradez y eficacia, actitud competente en el ejercicio de la labor.

La estructura organizativa de la empresa se muestra en la figura 3.1, apreciándose que la misma está conformada por 6 Direcciones de Regulación y Control y 9 UEB.

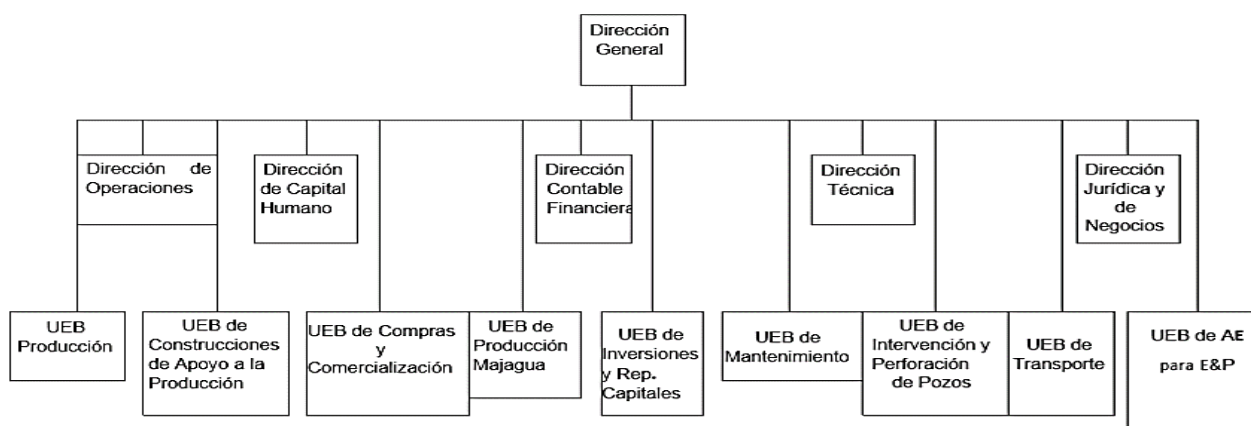


Figura 3.1. Estructura organizativa.

Fuente: elaboración propia.

La empresa cuenta con un total de 1784 trabajadores, de ellos 362 mujeres y 1422 son hombres, cuestión razonable si se tiene en cuenta que es una empresa productiva y las labores directas a la producción son fuertes, las mujeres laboran principalmente en las

áreas de regulación y control, en categorías técnicas. La división del capital humano según la categoría ocupacional puede verse en la tabla 3.1.

Al analizar el total de la Fuerza de Trabajo desde el punto de vista educacional se encuentra que 584 son graduados de estudios universitarios, 428 técnicos medios en diferentes especialidades, 357 tienen preparación media superior (doce grado), 393 de nivel básico (novenos grado) y 18 nivel primario (hasta 6to grado) mostrándose la fortaleza que tiene la empresa en este sentido por contar con una fuerza laboral calificada y bien preparada para el logro de los objetivos (figura 3.2).

Tabla 3.1. División del capital humano según la categoría ocupacional

Áreas	C	A	O	S	T	total
Dirección General	2	1	2	26	22	53
Dirección de Operaciones	2	0	1	0	10	13
Dirección de Capital Humano	3	0	3	0	40	46
Dirección Contable Financiera	4	0	3	0	30	37
Dirección Jurídica y de Negocios	2	0	1	0	10	13
Dirección Técnica	8	0	9	0	103	120
UEB de Intervención y Perforación de Pozos	33	0	19	0	75	127
UEB de Producción	28	0	239	0	93	360
UEB Construcciones de Apoyo a la Producción	5	1	72	0	14	92
UEB de Transporte	5	4	184	11	48	252
UEB de Inversiones y Reparaciones Capitales	3	0	3	0	14	20
UEB de Mantenimiento	2	0	191	0	68	261
UEB Compras y Comercialización	3	1	22	16	47	89
UEB Aseguramiento Especializado para E&P	1	0	83	0	19	103
UEB Majagua	6	0	139	2	51	198
Total	107	7	971	55	644	1784

Fuente: elaboración propia según información de la EPEP – Centro.

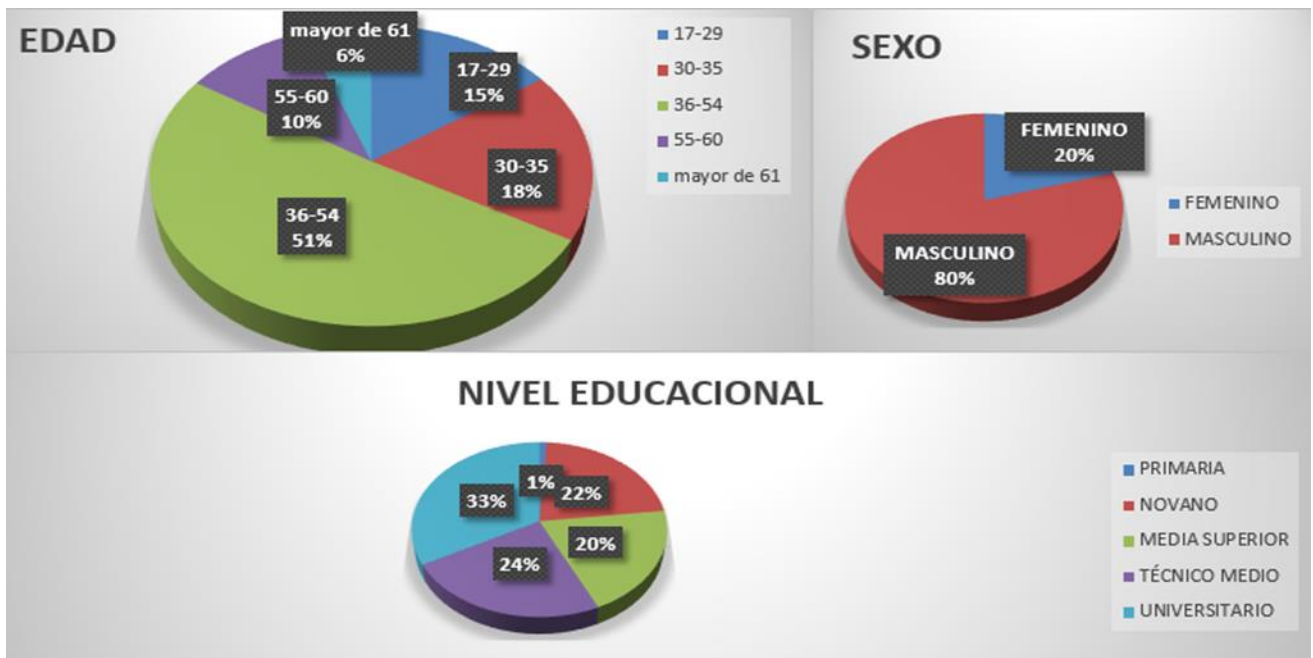


Figura 3.2. Distribución de la fuerza laboral de la entidad por sexo, edad y nivel educacional.

Fuente: elaboración propia.

Puede apreciarse que existe un predominio de trabajadores en la categoría operarios (965), el 54% del total de la Fuerza Laboral, es de destacar que la mayor proporción está ubicado en la UEB Producción.

Según los datos proporcionados el 51% de los trabajadores está ubicado en el rango de edades 36-54, por tanto se evidencia una débil presencia de fuerza de trabajo joven, ya que solo representan el 15%.

Paso 2. Conformación del grupo de expertos.

Mediante la fórmula siguiente se determina la cantidad de expertos:

$$M = \frac{P * (1-P) * K}{I^2} = \frac{0,01 * (1-0,01) * 6,6564}{0,01} = 6,589836 \approx 7 \text{ (como mínimo)}$$

Dónde:

P = 0 ,01 (Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos)

K = 6 ,6564 (P ara un nivel de confianza del 99 %)

I= 0 ,1 (Nivel de precisión que se asumió)

La conformación del grupo de expertos se llevó a cabo teniendo en cuenta la voluntad de participar en el estudio, además de diversos requisitos como son: años de experiencia, habilidades, conocimiento y dominio de las actividades que se realizan en el área objeto de estudio. La tabla 3.2 muestra el grupo de expertos que conllevó al desarrollo de la investigación.

Tabla 3.2. Miembros del grupo de expertos.

No.	Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia
1	Marcos Antonio Pestana Roque	Director General	24
2	Omar Jesús Cruz Comas	Director de Operaciones	10
3	Magalys Rodríguez Suárez	Directora Jurídica y de Negocios	17
4	Orlayda Pelayo Baró	Directora Contable Financiera	13
5	José Miguel Verrier Castro	Director Técnico	22
6	David Ibáñez Sánchez	Director de UEB Transporte	7
7	Osmani Villavicencio Quintero	Especialista en RRHH	25

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EPEP – Centro.

Luego de quedar determinado el grupo de expertos se aplica una encuesta con el objetivo de determinar la competencia de los mismos (**Anexo 2**). En la tabla 3.3 y 3.4 se muestran los valores obtenidos para Kc y Ka, los cuales se emplean posteriormente para el cálculo de K; los resultados se reflejan en la tabla 3.5.

Tabla 3.3. Coeficiente de conocimiento (Kc).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8		x	x		x		x
9	x			x		x	
10							
Total	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.4. Coeficiente de argumentación (Ka).

	A	M	B		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Investigaciones teóricas y/o experimentales relacionadas con el tema.	0,30	0,20	0,10	A	0,30	0,30		0,30		0,30	
				M			0,20		0,20		0,20
				B							
Experiencia obtenida en la actividad profesional (pregrado y postgrado)	0,50	0,40	0,20	A	0,50	0,50		0,50	0,50		0,50
				M			0,40			0,40	
				B							
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05	A						0,05	0,05
				M	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05		
				B							
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05	A							
				M							
				B	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero.	0,05	0,05	0,05	A	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
				M							
				B							
Intuición	0,05	0,05	0,05	A						0,05	0,05
				M	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05		
				B							
Total	1	0,8	0,5		1	1	0,80	1	0,90	0,90	0,90

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.5. Cálculo de coeficientes de competencia (K) de los expertos seleccionados.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
(Kc)	0,90	0,80	0,80	0,90	0,80	0,90	0,80
(Ka)	1,00	1,00	0,80	1,00	0,90	0,90	0,90
(K)	0,95	0,90	0,80	0,95	0,85	0,90	0,85

Fuente: elaboración propia.

Etapas II. Análisis estratégico de la empresa

Paso 3. Análisis de la misión y la visión.

Su Misión consiste en: satisfacer una parte de las necesidades energéticas del país como resultado de la exploración – producción de yacimientos gasopetrolíferos y de los servicios especializados directamente o como contrapartida de firmas extranjeras, representando a CUPET.

La Visión: organización empeñada en el desarrollo integral de la actividad petrolera nacional, de manera que alcance el liderazgo productivo y tecnológico en un ambiente innovador y participativo.

En consecuencia a esto, asegurar el cumplimiento de la misión y la visión de la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro, presupone contar con una fuerza de trabajo altamente competente, capaz de enfrentar los retos que hoy demanda el sector.

Paso 4. Identificar los objetivos estratégicos de la empresa.

Objetivos estratégicos aprobados hasta el 2023:

1. Mantener un crecimiento rentable a través del cumplimiento de los planes de producción aprobados.
2. Satisfacer las necesidades de los clientes produciendo petróleo y gas con la calidad pactada.
3. Garantizar la sostenibilidad y crecimiento de los procesos productivos y de servicios protegiendo, conservando y rehabilitando el medio ambiente en los escenarios de operaciones.
4. Mantener y alentar una política de innovación que permita la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.
5. Mantener actualizada la Cartera de Oportunidades para la inversión extranjera, sobre todo en los proyectos de recuperación secundaria y mejorada.
6. Garantizar la atención de calidad y con eficiencia a las compañías extranjeras operando en la zona atendida por la empresa, de manera que prioricen nuestros servicios.

7. Garantizar un proceso productivo limpio y sostenible, en armonía con el medio ambiente, disminuyendo al máximo la huella de CO₂ y transitando hacia el Cero Neto con eficiencia y sin renunciar a los objetivos de crecimiento de la empresa.

Paso 5. Determinar elementos esenciales sobre habilidades directivas y la cultura organizacional.

Luego de analizar la misión, la visión y los valores, se identifica una cultura organizacional orientada a los resultados ya que su objetivo es la eficacia y la optimización de los procesos laborales, prioriza las metas a corto plazo y fomenta el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos.

Los expertos determinaron en la tormenta de ideas que la organización debería trabajar por los valores que están definidos en su visión, los cuales resultaron ser:

Desarrollo integral: proceso sistemático que permite el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores permitiendo el crecimiento sostenible, de la organización.

Ambiente innovador: se fomenta la creatividad, la generación y aplicación de nuevas ideas (siempre que sean posible) en los diferentes procesos de la organización, lo cual es estimulado.

Ambiente participativo: se propicia la colaboración, se busca el criterio para nutrir las decisiones y fortalece el trabajo en equipo entre el grupo de trabajo.

Liderazgo tecnológico y productivo: la organización busca decisiones que le permitan ser la mejor tecnológicamente y lograr resultados productivos sobresalientes.

Paralelamente al mismo grupo de expertos se le presentó un conjunto de habilidades directivas de las cuales se determinaron como las principales:

Trabajo en equipo: el directivo logra implicar a sus subordinados, desarrolla la confianza y la responsabilidad compartida de los miembros del equipo para lograr un objetivo común. Se logra un sentimiento de unidad entre los miembros.

Motivación: el directivo tiene capacidad para distinguir necesidades de los subordinados y logra incentivar a partir de ellas. Los empleados sienten satisfacción en el trabajo y mejoran su desempeño.

Comunicación: el directivo logra transmitir adecuadamente la información, de forma clara, precisa, la cual se adapta al interlocutor, es además capaz de escuchar a los empleados, fomentar el diálogo y la retroalimentación.

Liderazgo: el directivo es capaz de crear esquemas colaborativos de trabajo para aprovechar el potencial de cada persona dentro del equipo y mantener un ambiente laboral creativo y proactivo.

Etapas III. Diseño del instrumento de recolección de datos

Paso 6. Diseño de un cuestionario.

Luego de realizar una revisión bibliográfica sobre los instrumentos que se han empleado para medir cultura y habilidades directivas, mediante el trabajo en grupo se decidió elaborar un cuestionario importancia – percepción de valores que en un segundo momento evalúe las habilidades directivas presentes en los dirigentes de la organización. El instrumento diseñado se puede observar en el **Anexo 3**.

Paso 7. Establecimiento de la escala.

En cuanto a las escalas utilizadas se emplea una escala Likert para la evaluación de las preguntas del cuestionario de **1 a 5**, donde 5 es la máxima puntuación.

Esta se emplea en dos momentos, teniendo en cuenta que tan importante es para los petroleros la presencia de algunos aspectos y en segundo momento según la percepción de los trabajadores de qué tan presentes se encuentran esos aspectos en la organización. Se utiliza además una escala dicotómica donde deben marcar (**Sí o No**) si las habilidades directivas que se presentan contribuyen al desarrollo de los valores organizacionales enunciados en la visión y posteriormente la medida en que estas habilidades están presentes en los directivos, con una escala Likert de **1 a 5**.

Paso 8. Validez y confiabilidad del instrumento seleccionado.

Para comprobar la fiabilidad y validez de los instrumentos seleccionados, se emplea el software SPSS versión 22.0, mediante una muestra piloto (26), con la finalidad de comprobar la fiabilidad (condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0,7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.

En el análisis de fiabilidad, para el cuestionario de Importancia de valores el coeficiente presenta un valor de 0,99 (figura 3.3), para el cuestionario de Percepción de valores el coeficiente presenta un valor de 0,936 (figura 3.4) y para el cuestionario de Habilidades directivas el coeficiente presenta un valor de 0,931 (figura 3.5).

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,990	4

Figura 3.3. Fiabilidad del Cuestionario de Importancia de valores.

Fuente: salida del SPSS 22.0.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	4

Figura 3.4. Fiabilidad del Cuestionario de Percepción de valores.

Fuente: salida del SPSS 22.0.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	4

Figura 3.5. Fiabilidad del Cuestionario de Habilidades directivas.

Fuente: salida del SPSS 22.0.

Por lo que todas las encuestas cumplen con el supuesto de fiabilidad de la escala, lo que quiere decir, que la escala está libre de errores aleatorios.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,960 ^a	,922	,907	,386	,922	61,776	4	21	,000

a. Predictores: (Constante), Liderazgo tecnológico productivo, Desarrollo Integral, Ambiente participativo, Ambiente innovador

El análisis de validez del cuestionario Importancia de valores es $R^2 = 0,922$ (figura 3.6).

Figura 3.6. Validez del Cuestionario de Importancia de valores.

Fuente: salida del SPSS 22.0.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,964 ^a	,930	,916	,306	,930	69,370	4	21	,000

a. Predictores: (Constante), Liderazgo tecnológico productivo, Ambiente innovador, Ambiente participativo, Desarrollo integral

Para el cuestionario de Percepción de valores es $R^2 = 0,93$ (figura 3.7).

Figura 3.7. Validez del Cuestionario de Percepción de valores.

Fuente: salida del SPSS 22.0.

Y para el caso del cuestionario de Habilidades directivas es $R^2= 0,919$ (figura 3.8). Lo cual se considera aceptable. Esto indica que existe relación directa entre los ítems de la encuesta y la pregunta de control, es decir, que se está midiendo lo propuesto.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,959 ^a	,919	,904	,377	,919	59,782	4	21	,000

a. Predictores: (Constante), Liderazgo, Comunicación, Motivación, Trabajo en equipo

Figura 3.8. Validez del Cuestionario de Habilidades directivas.

Fuente: salida del SPSS 22.0.

Paso 9. Selección de la muestra.

El estudio adopta un muestro no probabilístico o por criterio (se basa en la selección a juicio o criterio del investigador de la muestra que se utilizará para la recolección de la información). La población seleccionada está constituida por 40 colaboradores de la empresa.

Paso 10. Aplicación del cuestionario.

Se reproducen y aplican los cuestionarios a la muestra seleccionada.

Paso 11. Análisis de los resultados.

Como resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la entidad se obtienen las votaciones (por cuestionario) que se muestran en la figura 3.9, 3.10 y 3.11.

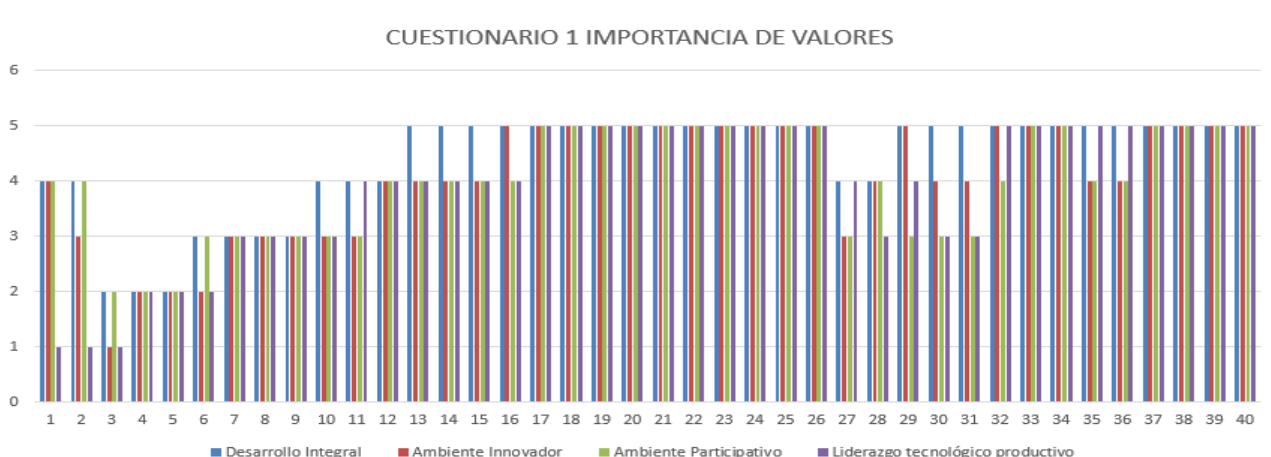


Figura 3.9. Resultados de las votaciones del Cuestionario de Importancia de valores.

Fuente: elaboración propia.

Se obtuvo como resultado que según los trabajadores los valores más importantes por orden son: desarrollo integral, con una votación promedio de 4,4 (muy importante); ambiente innovador, con una votación promedio de 4,075 (muy importante); ambiente participativo, con una votación promedio de 4 (muy importante) y en último lugar liderazgo

tecnológico productivo con una votación promedio de 3,925 (más o menos importante). Los mismos resaltan que para ellos es muy importante con que la organización trabaje por alcanzar sus valores, un promedio de 4,425.

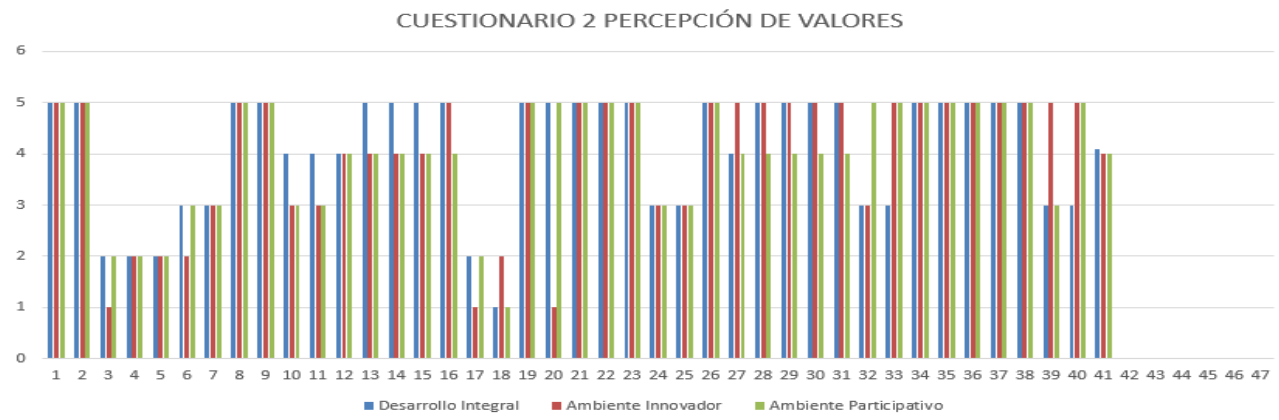


Figura 3.10. Resultados de las votaciones del Cuestionario de Percepción de valores.
Fuente: elaboración propia.

De este cuestionario se puede resumir según la percepción de los encuestados que el desarrollo integral se encuentra presente en la organización, con una votación promedio de 4,1; se tiene poco presente un ambiente innovador, con una votación de 4; sin embargo el ambiente participativo se encuentra presente, con una votación de 4 y el liderazgo tecnológico y productivo está poco presente, con una votación de 3,925. Se percibe que está presente el trabajo de la organización por alcanzar sus valores organizacionales al recibir un valor de 4,25.

Resaltar que el liderazgo tecnológico productivo está poco presente pero coincide con el nivel de importancia otorgado por eso no se considera como problema, ya que fue explicado por los trabajadores que la organización funciona bien desde hace muchos años en esos aspectos y no necesariamente requieren un líder pues cuentan con personal muy capacitado.

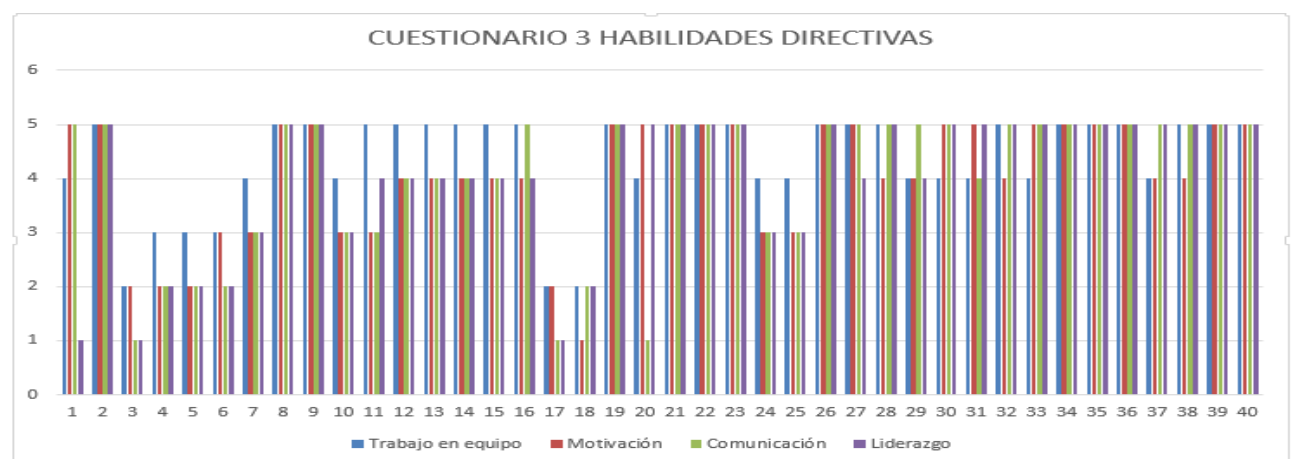


Figura 3.11. Resultados de las votaciones del Cuestionario de Habilidades directivas.
Fuente: elaboración propia.

Al analizar las votaciones del tercer cuestionario encontramos que todas las habilidades gerenciales medidas en los directivos se encuentran presente con una votación mínima de 4 puntos. En el gráfico 3.12 se representan la magnitud de las mismas.



Figura 3.12. Gráfico de las habilidades directivas.

Fuente: elaboración propia.

Evidenciándose que las habilidades en las que más hay que trabajar son la motivación, comunicación y el liderazgo.

Al ubicar los valores medidos en los cuestionarios de importancia y percepción de valores en la Matriz Importancia Percepción se obtiene la figura 3.13.

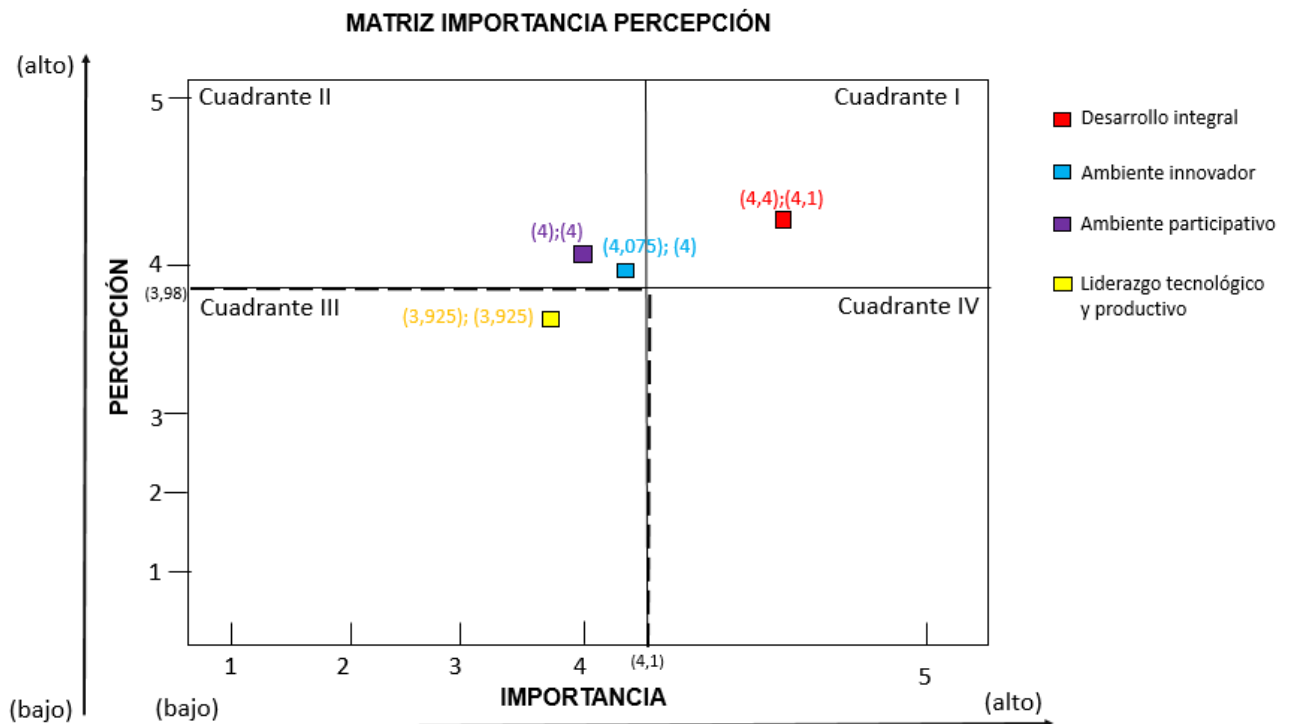


Figura 3.13. Matriz Importancia Percepción.

Fuente: elaboración propia

Esta matriz permite visualizar zonas de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en dependencia a la zona donde sean ubicados los atributos. Desarrollo integral se encuentra en el primer cuadrante: alta percepción y alta importancia. Representa las fortalezas, área de buen trabajo o puntos fuertes del gerente, es decir características en las que el desempeño es excelente. En estos atributos se centran los mayores recursos del gerente pues son valorados con una alta percepción y tienen altos valores de ponderación. Todos los esfuerzos deben ir dirigidos a mantener o proporcionar valores agregados.

Ambiente innovador y ambiente participativo se ubican en el segundo cuadrante: baja percepción y alta importancia. Se centra en representar oportunidades de mejora, o sea, aquellas características que tienen gran importancia y que son percibidas negativamente, constituyendo las mismas debilidades, en estas se trabaja para la mejora, quiere decir que si se realiza un estudio más detallado de las mismas se pueden obtener mejores resultados que permitan que estas pasen a una mejor posición.

En el tercer cuadrante encontramos liderazgo tecnológico productivo, en el cuadrante de baja percepción y baja importancia: se denomina área de vigilia, se subrayan las características que poseen baja importancia y además son bajos los valores de percepción, en las mismas hay que poner esfuerzo para aumentar su importancia.

A criterio de la autora los aspectos que deben ser tratados para la mejora continua son ambiente innovador y ambiente participativo. Los cuales se relacionan con habilidades directivas como motivación y comunicación.

Paso 12. Identificación de los principales problemas.

A partir de los resultados obtenidos en las técnicas aplicadas anteriormente se realiza una tormenta de ideas para identificar las causas que inciden en los problemas ambiente innovador y ambiente participativo.

Las ideas generadas para el análisis causal fueron las siguientes:

Ambiente innovador:

- Falta de enfoque en la innovación
- Estructuras jerárquicas rígidas
- Recursos insuficientes

Ambiente participativo:

- Falta de canales de comunicación
- Resistencia al cambio
- Falta de motivación y compromiso

Posteriormente se ponderan las causas con la aplicación del Método Delphi ponderado lo que impone un orden de prioridad para abordar la mejora.

Tabla. 3.6. Aplicación del Método Delphi ponderado

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	C (%)
Falta de motivación y compromiso	1	2	2	1	2	2	2	12	71,43%
Recursos insuficientes	2	1	1	2	1	1	1	9	71,43%
Estructuras jerárquicas rígidas	3	4	4	4	4	4	4	27	85,71%
Falta de canales de comunicación	4	3	3	3	3	3	3	22	85,71%
Falta de enfoque en la innovación	5	5	5	6	5	6	5	37	71,43%
Resistencia al cambio	6	6	6	5	6	5	6	40	71,43%

Fuente: elaboración propia.

Orden de importancia de las causas:

Recursos insuficientes.

Falta de motivación y compromiso.

Falta de canales de comunicación

Estructuras jerárquicas rígidas.

Falta de enfoque en la innovación.

Resistencia al cambio.

Luego de identificadas las causas estas se representan en un diagrama causa- efecto para una mejor comprensión (figura 3.14).

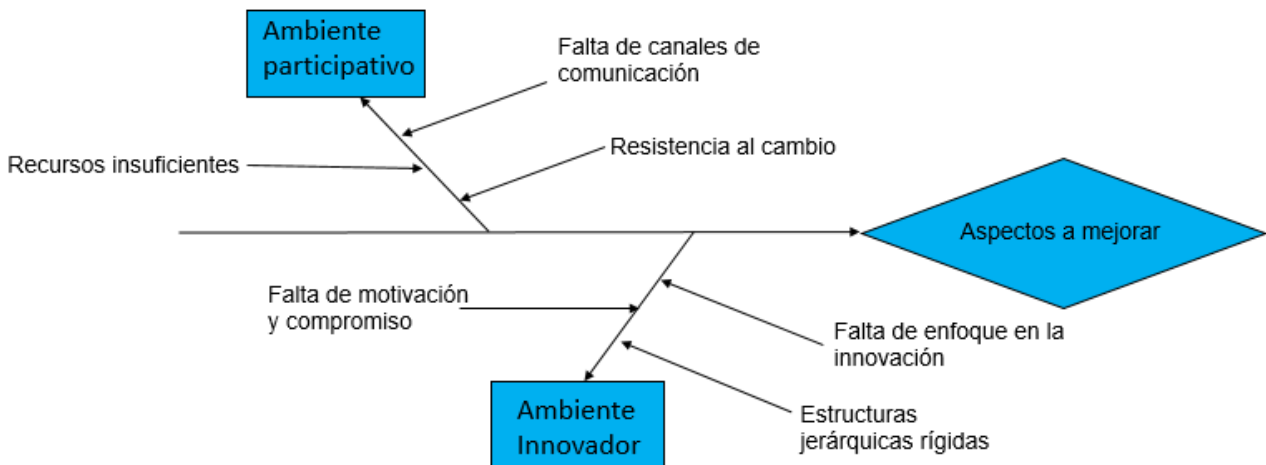


Figura 3.14. Diagrama causa - efecto

Fuente: elaboración propia.

Etapa IV. Propuestas de acciones correctivas

Paso 13. Propuestas de mejoras o posibles soluciones

Después de ordenadas las causas que están afectando la cultura organizacional, se elabora el plan de acciones para la mejora continua de las mismas, el cual aparece en la tabla 3.7.

Tabla 3.7. Acciones para la mejora continua.

Problemas: Ambiente innovador		Causas: Falta de enfoque en la innovación Estructuras jerárquicas rígidas Recursos insuficientes		
Acciones a implementar	Responsable	Ejecutor	Controla	Fecha
1-Realizar talleres de innovación. 2-Brindar cursos de capacitación a los empleados.	Jefe de grupo de Formación y Desarrollo.	Profesor del CPP.	Director General	Permanente
Problemas: Ambiente participativo		Causas: Falta de canales de comunicación Resistencia al cambio Falta de motivación y compromiso		
Acciones a implementar	Responsable	Ejecutor	Controla	Fecha
1-Realizar talleres de comunicación. 2-Efectuar charlas sobre la escucha activa e incluir en el plan de los seminarios sobre como elaborar presentaciones según el auditorio. 3-Llevar a cabo estudio para identificar los factores que ejercen mayor influencia en la desmotivación. 4-Diversificar las tareas en el plan de trabajo.	Especialista A en Psicología	Especialista A en comunicación	Director General	Diciembre 2023

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones parciales

1. Para hallar la fiabilidad y validez de las encuestas aplicadas se utiliza el software profesional SPSS versión 22.0, resultando el análisis de fiabilidad, para el caso del cuestionario de Importancia de valores el Alfa de Cronbach es 0,990, para el cuestionario de Percepción de valores tiene un valor de 0,936 y para el cuestionario de Habilidades directivas tiene un valor de 0,931. Ambas encuestas cumplen con el supuesto de fiabilidad de la escala. En el caso de la validez para el cuestionario de Importancia de valores es $R^2=0,922$, para el cuestionario de Percepción de valores $R^2=0,930$ y para el cuestionario de Habilidades directivas es $R^2= 0,910$, lo cual se considera aceptable.
2. La aplicación del procedimiento permitió demostrar su conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo, consistencia lógica, en función de la ejecución de sus etapas, fases, pasos y técnicas para evaluar la cultura organizacional y las habilidades directivas.
3. Con los resultados de las diferentes técnicas se pudo evaluar y ordenar según su importancia las causas que influyen negativamente en los dos aspectos de la cultura organizacional más afectadas (ambiente innovador y ambiente participativo), siendo las mismas: recursos insuficientes, falta de motivación y compromiso, falta de canales de comunicación, estructuras jerárquicas rígidas, falta de enfoque en la innovación y resistencia al cambio.
4. Con las causas identificadas se propusieron acciones para la mejora continua de la cultura organizacional y las habilidades directivas.

Conclusiones

1. El desarrollo del marco teórico referencial denotó la importancia que reviste para las organizaciones y para el logro de sus resultados la cultura organizacional y las habilidades directivas.
2. El objetivo de esta investigación fue cumplido, ya que se aplica un procedimiento para la evaluación de la cultura organizacional y las habilidades directivas a través del cual se proponen acciones para la mejora continua de las mismas.
3. Con la aplicación de la encuesta se demuestra que los directivos poseen habilidades y se aprecia que los aspectos ambiente innovador y ambiente participativo la percepción que tienen los trabajadores de se queda por debajo de la importancia que le atribuyen.
4. Para determinar las causas que inciden en las mismas se realizó la tormenta de ideas, se aplica el Método de Delphi ponderado utilizando el grupo de expertos seleccionados, siendo las causas las de mayor importancia: recursos insuficientes, falta de motivación y compromiso, falta de canales de comunicación, estructuras jerárquicas rígidas, falta de enfoque en la innovación y resistencia al cambio..
5. S e proponen acciones para la mejora continua de la cultura organizacional teniendo en cuenta sus causas.

Recomendaciones

1. Aplicar en otras organizaciones el procedimiento propuesto con las modificaciones necesarias según sus particularidades.
2. En la medida de las posibilidades de la EPEP - Centro aplicar las acciones para la mejora continua y dar seguimiento trimestral en el Consejo de Dirección, lo cual permita la retroalimentación constante.
3. Una vez finalizadas las acciones de mejora, repetir el estudio y comparar con los resultados de la evaluación anual del periodo.

Referencias bibliográficas

1. Aguilera Martínez, A. F., Pelegrín Naranjo, A., Macías Gelabert, C. R., & Galindo González, C. Y. (2018). Formulación de estrategias de conocimiento en consultora cubana de gestión: enfoque a competencias distintivas. RECUS. Revista Electrónica Cooperación - Universidad – Sociedad. UTM – ECUADOR, 3, Article 2.
2. Aldave Terrones, A. M. (2018). Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Renie Universidad César Vallejo]. Perú. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14357>.
3. Alfonso Sánchez, I. R., Alvero Pérez, Y., & Tilán Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. ACIMED, 7, 132-135, Article 2. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008.
4. Ali, Z., Zwetsloot, I. M., & Nada, N. (2019). An empirical study to explore the interplay of Managerial and Operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs Procedia Computer Science. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.050>.
5. Allauca, M., Soto, L., & Ugalde, J. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. Ciencias económicas y empresariales, 6, 211-230, Article 4. Disponible en: <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1463/2666>.
6. Arias Gonzáles, J. L. (2020). Proyecto de Tesis Guía para la elaboración. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2236&ved=2ahUKEwj2wImJs-CAxW0SDABHev0CRUQFnoECBAQAQ&usq=AOvVaw1Sumly1DMaNjYAK8GYksiS>.
7. Aspire Albuquerque, C. M., Yangali Vicente, Y. S., Guerrero Bejarano, M. A., Rivera Lozana de Bonilla, O., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). La investigación científica. Una aproximación para estudios de posgrado. Disponible en <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310&ved=2ahUKEwir27e6s7-CAxUkQjABHZIfCXUQFnoECB8QAQ&usq=AOvVaw0N2EDYoivikTQdTkXGp0qi>.
8. Bernal Jiménez, M. C., & Rodríguez Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad

- empresarial Scientia Et Technica, 24, 85-96, Article 1. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84959429009>.
9. Bonicatto, M. (2017). Gestión Estratégica Planificada (GEP) Un método para la gestión en organizaciones públicas. (E. d. I. U. d. L. Plata, Ed.). Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59454>.
 10. Bran Bedoya, A., Castillo Cabana, O. J., & Pacheco Vivas, D. A. (2022). Gestión Organizacional de Compañías del Sector Hidrocarburo en Colombia Postpandemia Covid-19 Universidad EAN. Bogotá D C, Colombia. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12493/CastilloOrlando2023.pdf%3Fsequence%3D1&ved=2ahUKEwi8w_ystL-CAxWSVzABHb3cCYUQFnoECBsQAQ&usg=AOvVaw0-kcHKLXmE04TO8Jti2xAd.
 11. Burgasí Delgado, D. D., Burgasí Delgado, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años Revista electrónica Tambara, 1212-1230. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf&ved=2ahUKEwj6l7-tL-CAxUpQjABHSOACz8QFnoECBAQAQ&usg=AOvVaw008be_MFNXr68dvbIHF0rt.
 12. Burguet Lago, I., Rodríguez Rabelo, A., & Jorge Chacón, D. (2019). Aplicación de tecnologías para la determinación de la competencia de los expertos. Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 13, 116-126, Article 1. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=378360617009>.
 13. Cabezas Silva, A. (2019). Metodología para la gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación desde la perspectiva de la gestión local integrada. Estudio de caso municipio Cárdenas. [Tesis de diploma, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos]. Matanzas.
 14. Caeiro Rodríguez, M., & Fernández Iglesias, M. J. (2020). Buscando soluciones innovadoras: de la tormenta de ideas al desarrollo de concepto. Technical Report M3HG6.. Disponible en: <https://desire.webs.uvigo.gal>.
 15. Calderón Campos, P., Vargas Hernández, J. G., & García Serna, J. r. (2015). Diseño de una propuesta de mejora de la cultura organizacional en función de las habilidades directivas, en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas. Universitas

- Gestão e TI, Brasília, 5, 45-54, Article 1. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/download/3230/2741&ved=2ahUKEwIjPfMuL-CAxXXbTABHT69DsQQFnoECB4QAQ&usg=AOvVaw2e1DJw7QNd2oksCfxqS_xz.
16. Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27, 63-187, Article 118. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.redalyc.org/pdf/212/21218556008.pdf&ved=2ahUKEwiCqL2wub-CAxU_ZzABHSY8A2MQFnoECA8QBq&usg=AOvVaw3dIRIXrxrwKZbKG1rM_GUx.
17. Cancino Cancino, V., & Vial Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27, 107-126, Article 97. Disponible en: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>.
18. Carazas Araujo, E. J., Zamalloa Calvo, T., & Aparicio González, M. (2022). Management competences and skills in business organizations. *Kallpay*, 4. Disponible en https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Kallpay/article/download/341/245&ved=2ahUKEwi0-qTtub-CAxUTSTABHdO6ApcQFnoECCUQAQ&usg=AOvVaw0LlwcsBA4h_md3koasnjy9.
19. Castellanos Castillo, J. R., Valle Meza, F., Machado Marrero, A., & García Pérez, N. (2019). Methodological considerations on the determination of directing competences as key factors of business success. *Centro Azúcar*, 46, 1-9, Article 4. Disponible en: <http://centroazucar.uclv.edu.cu>.
20. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026, 85 (2021). Disponible en: https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/cuba_conceptos_y_lineamientos_2021_2026.pdf.
21. Corona Velázquez, L., Ramírez Elías, G., & Vázquez Fernández, E. (2017). Management and leadership autonomy model of supervisors of basic education in the frame work of educational reforms in México. *Revista Killkana Sociales*, 1, 23-28, Article 3. Disponible en:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6297487.pdf&ved=2ahUKEwjJroiDw7-CAxU7TTABHTUhDqkQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw2wBn3CRdJEozpkkiJIFsDv>.

22. Cortez Giraldo, L. M. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. *Producción y Gestión*, 24, 121-137, Article 1. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.17700>.
23. Cruz Delgado, D., & Torres Ramírez, E. (2014). Caracterización de la Cultura Organizacional Dominante en las Empresas Familiares de Servicios de Ciudad Victoria Tamaulipas. *Management Review*, 1, Article 3. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://editorial.upgto.edu.mx/index.php/umr/article/download/38/64/385&ved=2ahUKEwiqxbeXxL-CAxWhVTABHfseDuEQFnoECBAQAQ&usg=AOvVaw3ZmJhheTuWfCf15n8QwbDR>.
24. Chiavenato, I. (2014). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones.
25. De Araujo Uribe, N. (2020). Cultura organizacional e innovación: una revisión de la literatura [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Medellín. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16043/Natalia_DeAraujoUribe_2020.pdf%3Fsequence%3D2%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwjGmML0xL-CAxWMmYQIHRrID7EQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw2nDXwOroc8TYhTvZm9rrfW.
26. Di Virgilio, M., Chiara, M., Arriagada, I., Catenazzi, A., Cravino, M. C., Danani, C., . . . Repetto, F. (2017). *Gestión de la política social : conceptos y herramientas*. Los Polvorines : Universidad Nacional de General Sarmiento.
27. Diaz Acuña, R. D., & Rojas Gutierrez, J. J. (2019). Gestión organizacional en el sector agroindustrial del departamento del Magdalena [UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA]. Santa Marta. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16770/1/Gestion_agroindustri_al_magdalena.%202019%20Trabajo%20de%20grado.pdf.
28. Esquijarosa Ladron de Guevara, A. (2021). Propuesta de procedimiento para la evaluación de la cultura organizacional en el desempeño. [Tesis de diploma, Universidad de Matanzas]. Disponible en:

- <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.umcc.edu/bitstream/handle/123456789/847/TD%25282021%2529%2520Adrian.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwic4J3Txb-CAxX4RDABHY9YA9IQFnoECBsQAQ&usg=AOvVaw2jKDtg1oluhrleblxd-Sd2>.
29. Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica?. *Didáctica y Educación*, XL, 62-79, Article 3. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7692391.pdf&ved=2ahUKEwj46cSXxr-CAxVknYQIHtNiCrEQFnoECC4QAQ&usg=AOvVaw1XRVmVLmHv3IM1e_1bAycb.
30. Fernández Núñez, L. (2007). ¿Cómo se elabora un cuestionario? . *Butlletí LaRecerca*.
31. Flores Suárez, A. N. (2018). Habilidades directivas y cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay – Lima, 201 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Perú. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13488/Flores_SAN.pdf%3Fsequence%3D1&ved=2ahUKEwcn9Xdxr-CAxU5TTABHYDbCmwQFnoECBMQAQ&usg=AOvVaw3PjGFsKHcwyWbhWiYa7Gg.
32. Fraile Carreño, M. (2020). La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas. [Universidad de Valladolid]. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/45801/1/TFG-E-1004.pdf&ved=2ahUKEwjt4IS2x7-CAxVpQjABHeZvCzsQFnoECB8QAQ&usg=AOvVaw3YAKRFBPfEvBGfAVC_20-B.
33. Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument *Journal of College Teaching & Learning*, 4, 85-98, Article 11.
34. Gamero Salazar, C. Y. (2023). Habilidades directivas y cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Lima, Perú. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/108931&ved=2ahUKEwjw3Yj3x7->

[CAxVQq4QIHW-](#)

[BBzIQFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw0YEQDZ_sVrPkIQwb7HRXNp.](#)

35. García Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. A. (2001). Las competencias directivas más valoradas.
36. García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional Año 20, 39, 75-102. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.redalyc.org/articulo.oa%3Fid%3D425951181004&ved=2ahUKEwixt568s9GCAXUWD1kFHZOvArlQFnoECAoQAQ&usg=AOvVaw35XsfYxZBYpX6KygSz5Zwl>.
37. Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importance of leadership styles: a theoretical review approach. Apuntes Universitarios, 10, 155-174, Article 4. Disponible en: <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>.
38. Gil Díaz, L., Martínez Prats, G., & Garza, C. A. (2022). Communication styles: A theoretical review towards managerial skills in organizations. . Revista Científica de la UCSA, 9, 85-96, Article 3. Disponible en: <https://10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>
39. Gómez, D., Carranza, Y., & Ramos, C. (2016). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. Revista Chakinan de Ciencias y Humanidades, 46-56, Article 1. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/10&ved=2ahUKEwIU04yFtNGCAXU3EVkFHRirBBwQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw0vUoJHtMSrG4E9aPfyRH0H>.
40. Gómez Durán, L. A. (2018). Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder. [Universidad Militar Nueva Granada]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11761/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20COMPETENCIAS%20Y%20HABILIDADES%20GERENCIALES.pdf>.
41. González Marin, Y., & Canós Darós, L. (2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. INNODOCT. Disponible en: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11815>.
42. González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el

- desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. Revista Universidad y Sociedad, 12, 32-37, Article 4. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://scielo.sld.cu/scielo.php%3Fpid%3DS2218-36202020000400032%26script%3Dsci_abstract&ved=2ahUKEwjXxuvRtdGCAXV5EFkFHQMbDDgQFnoECAoQAQ&usq=AOvVaw1HsQgWYSB6ZqHAMmOkG4RP.
43. Gutiérrez Fierro, M. (2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. [Tesis de postgrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Bogotá.
44. Guzmán Sanjinés, G. E. (2006). Ejecución, la parte difícil de la estrategia. Investigación & Desarrollo, 1, 79-87, Article 9.
45. Hellriegel., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. J. (2008). Administración. Un enfoque basado en competencias.
46. Helbach, J., Hoffmann, F., Pieper, D., & Allers, K. (2023). Reporting according to the preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses for abstracts (PRISMA-A) depends on abstract length. Journal of Clinical Epidemiology, 154. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2022.12.019>.
47. Hernández Ávila, C. E., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. Alerta: Revista Científica del Instituto Nacional de Salud, 2, 75-79, Article 1. Disponible en: <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535/>.
48. Hernández García, M. (2020). Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en una asociación educativa. Paidagogo. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 2, 3-25, Article 1. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/download/22/195&ved=2ahUKEwiG2_G4tGCAXVcEFkFHes_C-wQFnoECAoQAQ&usq=AOvVaw3Bblg3lbygmTvgr01Ztf8k.
49. Hernández, L. (2014). Diagnóstico de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río [tesis de licenciatura, Universidad de Pinar del Río]. Cuba.
50. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (M. G. Hill, Ed.). Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%2520Hernandez,%2520Fernandez%2520y%2520Baptista->

[Metodolog%25C3%25ADa%2520Investigacion%2520Cientifica%25206ta%2520ed.pdf&ved=2ahUKEwjO2cCmt9GCAxWhD1kFHTS8CBkQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw0ES5PoiSGiMQAYgc0zqv4X.](https://repositorio.uasb.edu.bo/handle/5400/1292)

51. Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta (M. G. Hill, Ed.). Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/5400/1292>.
52. Lesmes Silva, A. K., Barriento Monsalve, E. J., & Cordero Díaz, M. C. (2020). Assertive communication ¿business competitiveness strategy? . Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 8, 147-153, Article 1. Disponible en: <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>.
53. Limo Silva, G., & Peña Aviles, D. H. W. (2019). El impacto de la responsabilidad social universitaria en la cultura organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/648669&ved=2ahUKEwihkYfat9GCAxX0MIkFHWNoDFYQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw1173DMg7JkBHPm-oM10JpJ>.
54. López Borges, Z., & Díaz Machado, K. (2005). III Conferencia Internacional La obra de Carlos Marx y los desafíos del Siglo XXI.
55. López Mera, C. A. (2020). Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral Caso: INSELMED [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Quito, Ecuador. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7761&ved=2ahUKEwjc2qGOuNGCAxUjKikFHf3PAToQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw1Yz1bbscwvIH00qT2jDaYW>.
56. López Meza, E., Sánchez Torres, Y., & Martínez García, M. D. (2019). Importance of the organizational culture for the management of the rural economic units. Teuken Bidikay, 12, 119-136, Article 18.
57. Madrigal Torres, B. E. (2009). Habilidades directivas (McGRAW-HILL, Ed.). Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/340792650>.
58. Marín Quero, E. R. (2021). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. Revista Scientific, 5, 276-288, Article 18. Disponible en: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>.

59. Márquez, L. E., Viteri, M. J., Useche, L. M., & Cuétara, L. M. (2021). Administrative process and business sustainability of the hotel sector of the Crucita parish, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XXVII, 367-385, Article No. 2. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>.
60. Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23, 163-190, Article 40. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3625&ved=2ahUKEwjV39zWuNGCAxU6MVkFHe3wAKQQFnoECBYQAQ&usq=AOvVaw16nU6N9JHfxNSw_gElxh5u.
61. Medeiros, V., Goncalves Godoi, L., & Camargos Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un analisis sistematico para paises en desarrollo. *Revista de la Cepal*, 129. Disponible en: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf.
62. Medina, K. (2020). Generar una aproximación teórica de la cultura organizacional, como recurso estratégico, en la productividad laboral. *Gerentia*, 163-183, Article 1. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/download/62/63&ved=2ahUK_EwjCta_7udGCAXW-K1kFHdEVDtoQFnoECBUQAQ&usq=AOvVaw15alHGITozx3Fp4USWdYRS.
63. Méndez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21, 136-169, Article 37. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.768>.
64. Meneses, J. (2007). El cuestionario.
65. Molina Rodríguez, C. A., Ballesteros González, L. G., López Mora, L. A., Ortiz Orejarena, A. P., & Robayo Ortiz, D. S. (2021). La gestión organizacional: concepto y aplicación en artículos de grado de universidades de área Andina Suramericana. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/8470/7.%2520LA%2520GESTIO%25CC%2581N%2520ORGANIZACIONAL%2520CONCEPTO%2520Y%2520APLICACION>

[%25CC%2581N%2520EN%2520ARTI%25CC%2581CULOS%2520DE%2520GRADO%2520DE%2520UNIVERSIDADES%2520DEL%2520A%25CC%2581REA%2520ANDINA.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwisktLHutGC AxUIEVkFHQu2AYYQFnoECBYQAQ&usq=AOvVaw1Ze2YgPrPSg5hG0HpAguVY.](#)

66. Muños Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., & Posligua Perez, M. L. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria, 4, 29-40, Article 4.
67. Narváez, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (2011). Gestión organizacional: una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. . Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, XVII, 27-48, Article 2. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36422801003>.
68. Novillo Maldonado, E. F., González Ramón, E. X., Quinche Labanda, D., & Salcedo Muñoz, V. E. (2017). Herramientas de calidad: estudio de caso Universidad Técnica de Machala. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 4, Article 3. Disponible en: <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>.
69. Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. San Gregorio, 198-207. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>.
70. Patlán Pérez, J., Betanzo San Román, S. J., de la Cruz Ramírez, B., & Espinoza López, V. (2021). Scale to measure types of organizational culture: Construction and psychometric propertie. Contaduría y Administración, 66, 1-27, Article 4. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2066/>.
71. Pazmiño Gavilánez, W. E., Parrales Higuera, M. G., Muñoz Oviedo, L. I., & Merchan Jacome, V. A. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 3, 682-705, Article 3. Disponible en: [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.Esp\).noviembre.2019.682-705](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.682-705).
72. Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias directivas en esenarios globales. Estudios Gerenciales, 24, 87-103, Article 109. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.scielo.org.co/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS0123-

[59232008000400004&ved=2ahUKEwjkrZqTu9GCAxU3FikFHRhkCd4QFnoECAsQAQ&usq=AOvVaw38kchng9kJL_tME_h5G2hy.](https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080814)

73. Rachmawati Suyatno, Y., & Budi Santosa, A. (2020). Principal's Managerial Competence in Actualizing a Creative School. *Universal Journal of Educational Research*, 8, 3406-3416, Article 8. Disponible en: <https://doi.org/DOI:10.13189/ujer.2020.080814><https://doi.org/DOI:10.13189/ujer.2020.080814>.
74. Ramírez, E., & Dávila, E. (2018). Validación de la Escala para la caracterización de la Cultura Organizacional en MIPYMES. *Psicología desde el Caribe*, Número especial, 22-44. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/331420251>.
75. Ramírez Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista investigación y negocios*, 11, 23-29, Article 17. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s252127372018000100004&script=sci_artext.
76. Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). Organizational Culture: Main Theoretical and Methodological Challenges for its Study. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 201-217.
77. Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13, Article 2. Disponible en: <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/24631140>.
78. Robles Acosta, C., Montes Leyva, J., Rodríguez Granados, A., & Ortega Reyes, A. O. (2019). Validation and design of an organizational culture scale of measurement for medium enterprises. *Nova scientia*, 10, 552-575, Article 21. Disponible en: <https://doi.org/doi.org/10.21640/ns.v10i21.145>.
79. Rodríguez, A., & Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *EAN*, 82. Disponible en: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>.
80. Ropa Carrión, B., & Alama Flores, M. (2022). Organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de la UCSA*, 9, 81-103, Article 1. Disponible en: <https://10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>.
81. Ruiz Balmaceda, M. A., Martínez Avilés, M. M., & Guerrero Morales, J. R. (2018). Tres aspectos organizacionales: cultura, clima y desarrollo organizacional. [Tesis

- de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua].
Managua. Disponible en:
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.unan.edu.ni/10818/1/19218.pdf&ved=2ahUKEwig5JPiu9GCAxViMikFHR0oDEIQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw38cWiqV5un2ixqv66lBv6i>.
82. Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalíal, R. (2009).. Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity ACIMED, 20, 67-75, Article 4.
83. Sánchez Suárez, Y., Serpa Cañete, L., Bueno Hernández, R. d. I. C., Estupiñán López, S. d. I. C., Álvarez Caballero, L. L., & Santos Pérez, O. (2023). Gestión de la calidad de los procesos en ciudades patrimoniales: caso Matanza. Ingeniería Industrial, XLIV, Article 2. Disponible en:
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://scielo.o.sld.cu/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1815-59362023000200003&ved=2ahUKEwjc4NWxvNGCAxUKFFkFHUyoCNQQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw0u-CrI0J8T4ebeXSaAajxU.
84. Santana Villavicencio, R. J. (2022). Las habilidades gerenciales de los directivos y su influencia en la cultura organizacional en una empresa retail Lima, 2022. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Lima, Perú. Disponible en:
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110534&ved=2ahUKEwiJp-jqvNGCAxWfMikFHbkICvsQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw1gXcj03srIFk8tldD2LbgC>.
85. Sarmentero Bon, I., Sánchez Suárez, Y., Rodríguez Sánchez, Y., Bravo Macías, C. C., & Torrens Pérez, M. E. (2022). Bibliometría sobre la cultura organizacional en el sector de la salud, ante la Covid-19. Revista Universidad y Sociedad., 14, 247-436, Article S6. Disponible en:
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3474&ved=2ahUKEwj_666hvdGCAxUCEVkfHZ9sCMkQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw1NV5Z3w2qOpMsO7dx1q8ck.
86. Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance Influência da cultura organizacional sobre os ambientes de inovação e desempenho organizacional

- Gestão & Produção, 27, Article 3. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4571-20>.
87. Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Organizational development in culture and climate: a conceptual approximation INFODIR, 24, 86-99.
88. Serrano Tamayo, M. A., Pérez Ramírez, W. A., Moreno Pino, M. R., Hidalgo Reyes, P., Alvero Gallardo, M., & Tamayo Pupo, A. (2021). Organizational management model from a constructivist perspective in the Cuban context. Ingeniería Industrial, XLII, 1-14, Article 2.
89. Serrate Alfonso, A., Portuondo Vélez, A. L., Sánchez Puigbert, N., & Suárez Ojeda, R. (2014). Evaluation of organizational culture and its impact on the group effectiveness Ingeniería Industrial, XXXV, 2-12, Article 1. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3474&ved=2ahUKEwj_666hvdGCAXUCEVkfHZ9sCMkQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw1NV5Z3w2qOpMsO7dx1q8ck .
90. Silva Jiménez, D., Méndez Celis, P. B., Arancibia Morales, D., & Cortes Tello, F. (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. . Revista Universidad y Sociedad, 12(S1), 53-60., 12, 53-60, Article S1. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751&ved=2ahUKEwiX_4m5vtGCAXWQF1kFHbliBAEQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw0R4B6-FqjOfyxHQOntjwcn.
91. Skerlavaj, M., Song, J., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. Expert Systems with Applications, 37.
92. Solarte Solarte, C. M., Solarte Solarte, M. L., & Barahona Vinasco, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto. Contaduría y Administración, 65, 1-25, Article 1. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>.
93. Spinelli, H. (2017). Gestión: prácticas, mitos e ideologías. Salud Coletiva, 13, 577-594, Article 4. Disponible en: <https://doi.org/10.18294/sc.2017.1283>.
94. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, J., D. R. (1999). Administración.

95. Suriaga Sánchez, M. A., & Gamboa Poveda, J. E. (2019). Management Skills of the Present Journal of Business Sciences, 1, 1-16, Article 1. Disponible en: <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5> .
96. Tomalá Pozo, T. L. (2017). La gestión organizacional y participación comunitaria del barrio 16 de julio, Cantón Santa Elena [Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/3955&ved=2ahUKEwi4wNrVv9GCAXUfEVkFHd0xB7IQFnoECAoQAQ&usg=AOvVaw1NXmGywt2O6qcwkIpw5lwe>.
97. Triana Hernández, B. M., García Batán, J., Alarcón Ortiz, R., & Gibert Delgado, R. P. (2021). Organizational Management to Favor Educational Influences in the Academic Year Staff in Universities. Retos de la Dirección, 15, 178-201, Article 1. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://scielo.sld.cu/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS2306-91552021000100178&ved=2ahUKEwjwKfamwNGCAXWUFikFHUf9DvcQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw0eQNzK2u1ud0DkU2g4j1Pk.
98. Troncoso Roa, P. (2019). Cultura organizacional y condiciones de mejora educativa en establecimientos particulares subvencionados de la Región de Ñuble [Tesis de maestría, Universidad de Talca]. Talca. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/12057/3/20190174.pdf&ved=2ahUKEwjkU7LrwNGCAXV-FFkFHQMJCIMQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw1uW030LbdFNs6qHEtZz6Xm>.
99. Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. Investigación bibliotecológica, 33, 149-176, Article 79. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.scielo.org.mx/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS0187-358X2019000200149&ved=2ahUKEwifmtehwdGCAXVLD1kFHdC9Cd4QFnoECAgQAQ&usg=AOvVaw2XQoIvF1Upkmaq2O1xPelk.
100. Vasquez Ponce, G. O. A., Parrales Pilozo, D. H., & Morales Chávez, V. E. (2021). Process: Administrative determining factor in the organizational development of MSMES. Revista Publicando, 8, 258-278, Article 31. Disponible en: <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>.

101. Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12, 79-97 Article 5. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004>.
102. Velasquez Ibarra, N. C., & Munera Herrera, J. I. (2019). Estrategias competitivas del mercado petrolero aplicadas ECOPETROL SA [Tesis de pregrado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. Medellín.
103. Velázquez Martínez, Z. L., Del Toro Prada, J. J., & Osorio García, C. M. (2020). “La Dirección por Valores como enfoque estratégico de la cultura organizacional universitaria. Procedimiento para su evaluación”. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, Article 4. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/04/gestion-universidades.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS04gestion-universidades> .
104. Villar, M., & Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. Pensamiento & gestión, 187-221, Article 46. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.3801>.
105. Wallingre, N. (2005). La necesidad de implementar una cultura organizacional innovadora en las Pymes hoteleras de Argentina. Tiempo de Gestión, 1, 83-93, Article 1.
106. Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (P. EDUCACIÓN, Ed.).
107. Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11, 263-281, Article 20. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>.
108. Yu, W., Zhou, L., Shi, Z., Mao, J., Li, Z., Chen, X., . . . Chen, S. (2023). Hematoma enlargement after intracerebral hemorrhage: a bibliometric analysis. World Neurosurgery. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.wneu.2023.10.117>.

Anexos

Anexo 1: cuadro resumen de las metodologías consultadas.

Fuente: elaboración propia.

Autor y año	Título	Pasos del procedimiento	Observaciones
(Cruz Delgado & Torres Ramírez, 2014)	Caracterización de la Cultura Organizacional en las Empresas Familiares de Servicios de Ciudades Victoria Tamaulipas.	<p>Utiliza el modelo de Cameron y Quin, el cual trata de medir el grado de orientación de la empresa a las diferentes culturas.</p> <p>Paso 1: caracterización de las empresas objetos de estudio.</p> <p>Paso 2: se aplica una encuesta para medir las variables involucradas y determinar de qué magnitud son las que integran cada uno de los tipos de culturas organizacionales de la empresa familiar e identificar la que predomina.</p> <p>Paso 3: se interpretan los resultados.</p>	La cultura dominante actual y deseada en las seis empresas familiares es de tipo Clan, en la que se caracteriza a las empresas familiares estudiadas como un lugar de trabajo muy amistoso donde los trabajadores comparten mucho entre sí. Como resultado de la cultura dominante deseada es la tipo Jerarquizada, lo que significa que los trabajadores encuestados difieren de trabajar y de relacionarse al interior de la empresa por un conjunto de normas y procedimientos que le dicen a ellos que y como hacer sus labores.
(Serrate Alfonso et al., 2014)	Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal.	<p>FASE I INICIAL</p> <p>Etapa 1. Análisis situacional</p> <p>Etapa 2. Preparación y formación del personal</p> <p>FASE II DIAGNÓSTICO</p> <p>Etapa 3. Diagnóstico cultural inicial</p> <p>Etapa 4. Análisis relacional y del clima organizacional</p> <p>FASE III CRECIMIENTO Y DESARROLLO</p> <p>Etapa 5. Diseño del programa de intervención</p> <p>Etapa 6. Aplicación del programa de intervención y del programa de entrenamiento.</p> <p>FASE IV CONTROL Y SEGUIMIENTO</p> <p>Etapa 7. Diagnóstico cultural final.</p>	La organización debe hacer frente de manera ofensiva al escenario actual. Existe correlación entre los elementos culturales de índole individual - social, tecnológicos y relacionales y la efectividad grupal de los equipos de trabajo estudiados. La determinación del Índice Global de Efectividad Grupal (IGEG) contribuye a la evaluación del nivel de optimización de los equipos de Trabajo en la realización de una actividad o meta y en consecuencia enfocar las estrategias que favorezcan el desarrollo individual y organizacional.

(Calderón Campos et al., 2015)	Diseño de una propuesta de mejora de la cultura organizacional en función de las habilidades directivas, en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas	<p>ETAPA 1 Analizar cuál es el estilo de liderazgo actual en el instituto tecnológico de Lázaro Cárdenas y su influencia sobre los valores organizacionales.</p> <p>ETAPA 2 Determinar la influencia del trabajo en equipo en las actitudes de los trabajadores del Instituto Tecnológico Lázaro Cárdenas.</p> <p>ETAPA 3 Analizar la influencia que tiene la motivación sobre el comportamiento de los trabajadores del instituto tecnológico de Lázaro Cárdenas.</p>	Esta propuesta de mejora puede conducir a un mayor compromiso de los empleados, mayor productividad y mejores resultados. Brinda mayor probabilidad de atraer y retener a los mejores talentos, reducir la rotación y aumentar la satisfacción de los empleados.
(García Navarro, 2017)	Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional	<p>FASE INPUT Paso 1: llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Paso 2: definir con base en una escala el grado en que la cultura organizacional debe estar impregnada de cada uno de los aspectos a evaluar.</p> <p>FASE DESARROLLO Paso 3: plasmar en un documento los principios y creencias que prevalecen en su organización, identificando aquellos comportamientos con los que los relaciona. Paso 4: aplicación de una encuesta a una muestra o toda la población de la empresa. Paso 5: focus group, lo cual permitirá validar cualitativamente los datos arrojados en la encuesta.</p> <p>FASE OUTPUT Paso 6: comparación de la cultura ideal y la cultura real para identificar las brechas en las que se deberá trabajar. Elaboración de un Plan de trabajo detallado</p>	Permite el autoconocimiento de cada empresa en la que se aplique. Se propuso una etapa previa a la aplicación de instrumento planteado por Denison, que permitiera en primera instancia, hacer un pre diagnóstico de la empresa en general, para comprender la situación por la que atraviesa la organización. El nuevo modelo propuesto podrá utilizarse en cualquier tipo de organización que esté interesada en diagnosticar su cultura y generar un cambio a partir de esto.
(Aldave Terrones, 2018)	Habilidades directivas y cultura	Paso 1: se utiliza la encuesta para medir las habilidades directivas a través de 13 indicadores desglosados en 25 ítems.	Los resultados obtenidos evidenciaron que existe relación entre las variables habilidades directivas y cultura

	<p>organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec 2018</p>	<p>Paso 2: se realiza una encuesta para medir la cultura organizacional a partir de 8 indicadores los cuales se dividieron en 26 ítems.</p> <p>Paso 3: proceso de validación mediante el juicio de expertos.</p> <p>Paso 4: comprueba la confiabilidad a través del resultado de la encuesta se elaboró una base de datos y se aplicó el coeficiente Rho Spearman.</p> <p>Paso 5: se empleó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento.</p>	<p>organizacional. Coexisten los diferentes de cultura, pero impera la cultura donde predomina la participación y el compromiso, seguida de las culturas donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde predomina el enfoque al mercado y la productividad. Sin embargo, en ninguna institución impera una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que sería deseable para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías. La mayoría de las instituciones participantes muestran congruencia entre: las culturas declarada y la vivida, entre el perfil cultural encontrado en los diferentes niveles de la organización y entre la cultura encontrada en cada una de las dimensiones que la caracterizan, lo que les representa una fortaleza.</p>
<p>(Flores Suárez, 2018)</p>	<p>Habilidades directivas y cultura organizacional en la Institución Educativa “INEI 34” del distrito de Chancay – Lima, 2018</p>	<p>Paso 1: se aplicó un cuestionario para medir las habilidades directivas y otro para medir la cultura organizacional.</p> <p>Paso 2: se valida por expertos el grado con que el instrumento (cuestionario) mide las variables (habilidades directivas y cultura organizacional).</p> <p>Paso3: se mide la confiabilidad del instrumento a partir del coeficiente alfa de Cronbach.</p>	<p>Se observa que existe relación entre las dimensiones de habilidades directivas evaluadas (habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades Interpersonales, habilidades sociales) y la cultura organizacional. Por lo que las habilidades directivas tienen relación positiva media y significativa con la cultura organizacional.</p>
<p>(Troncoso Roa, 2019)</p>	<p>Cultura organizacional y condiciones de mejora educativa en</p>	<p>Paso 1: se aplicó un cuestionario para un análisis de Cultura y Condiciones para la Mejora de tipo cuantitativo.</p> <p>Paso 2: se procesaron los datos a través del sistema SPSS, se aplicaron las técnicas del análisis descriptivo</p>	<p>Se describen los rasgos de cultura organizacional y las condiciones para mejora educativa determinando que se encuentran en un estado intermedio de desarrollo, con una cultura Organizacional</p>

	establecimientos particulares subvencionados de la Región de Ñuble	<p>y análisis inferencial.</p> <p>Paso 3: se realizó una validez de contenido y de criterio del instrumento, por un comité de expertos y a su vez se aplicó alpha de Cronbach para la confiabilidad.</p> <p>Paso 4: se aplica y analiza el modelo de Denison a cada una de las instituciones.</p>	<p>con oportunidades de fortalecimiento. En las únicas dimensiones donde hay diferencias estadísticamente significativas entre los colegios son: Orientación Estratégica para la Mejora, Liderazgo Directivo Centrado en la Mejora, Gestión de los procesos de mejora y en especial Influencia docente para la mejora. En lo que se refiere a la escala de Cultura Organización se puede establecer que no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna dimensión y sub-dimensión de la escala de Cultura Organizacional, por lo que no se cumple la teoría de Denison.</p>
(López Mera, 2020)	Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral Caso: INSELMED	<p>Paso 1: definición del problema.</p> <p>Paso 2: diseño de investigación</p> <p>Paso 3: recolección de datos</p> <p>Paso 4: análisis de datos.</p> <p>Paso 5: reporte</p>	<p>La empresa no presenta una cultura organizacional predominante, sin embargo, de manera global muestra una cultura principal adhocrática y como secundaria la cultura jerarquizada. Presenta diferencias en cada aspecto de la organización evaluado en cuanto a la cultura.</p>
(Hernández García, 2020)	Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en una asociación educativa	<p>Paso 1: se utilizó la técnica de encuesta, cuyos instrumentos consistieron de dos escalas tipo Likert: 1) escala de evaluación de la cultura organizacional de los directores y profesores de la ASEA Norte; y 2) escala de evaluación de habilidades gerenciales de los directores y profesores de la ASEA Norte.</p> <p>Paso 2: para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó el software SPSS. Se aplicó la regresión lineal múltiple.</p>	<p>Según las dimensiones de las habilidades gerenciales medidas, se obtuvo que en la dimensión habilidades técnicas influye positivamente modos de vida y luego conocimiento. En las habilidades humanas lo más influyente son su práctica de valores, sus modos de vida y su conocimiento. Mientras que en habilidades conceptuales los ítems que más peso tienen son conocimiento, modos de vida y su práctica de valores. Por lo anterior se confirma que las habilidades gerenciales y la cultura organizacional están</p>

			estrechamente vinculadas.
(Esquijaro sa Ladron de Guevara, 2021)	Propuesta de procedimiento para la evaluación de la cultura organizacional en el desempeño	<p>FASE I: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE INDICADORES ORGANIZACIONALES</p> <p>Familiarización</p> <p>Etapa 1: familiarización</p> <p>Paso 1: caracterización de la institución.</p> <p>Etapa 2: determinación de los Indicadores.</p> <p>Paso 2: definir grupo de expertos.</p> <p>Etapa 3: revisión documental de los Indicadores.</p> <p>Paso 4: determinar los indicadores organizacionales.</p> <p>Paso 5: sección de trabajo grupal.</p> <p>Paso 6: ponderación de los Indicadores.</p> <p>Paso 7: cálculo del Indicador Organizacional Integral.</p> <p>Etapa 3: evaluación de Indicadores.</p> <p>Paso 8: establecimiento de la Escala.</p> <p>Paso 9: evaluación de los resultados.</p> <p>FASE II: APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CAMERON Y QUINN, 2006).</p> <p>Paso 10: delimitación de los datos muestrales.</p> <p>Paso 11: Aplicación del Instrumento OCAI (2006).</p> <p>Paso 12: recolección de los datos.</p> <p>Paso 13: procesamiento para graficar los resultados.</p> <p>Paso 14: interpretación de los resultados.</p> <p>FASE III: COMPARACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN FASE PREVIA</p> <p>Paso 15: comparar resultados de las fases I y II.</p> <p>Paso 16: toma de decisiones.</p> <p>Paso 17: plan de acciones correctivas.</p> <p>FASE IV: RETROALIMENTACIÓN</p> <p>Paso 18: recálculo del Indicador Organizacional Integral.</p>	<p>A través de esta propuesta se puede identificar el grado del personal con los objetivos de la organización. Posee un análisis previo de la organización. Con el procedimiento se pueden detectar en las empresas oportunidades de mejora que se traducen en altos índices de productividad y eficiencia, además de la detección de los factores clave positivos y negativos que conforman la cultura organizacional e impactan en el clima laboral. La evaluación de la cultura organizacional es el primer y más importante paso en el desarrollo de estrategias de recursos humanos que apoyen los objetivos y metas de la organización.</p>
(Santana Villavicenci	Las habilidades gerenciales de	Paso 1: se aplica una encuesta diseñada conforme las dimensiones de Katz a fin de obtener medidas	Las habilidades conceptuales, las habilidades humanas y las habilidades

o, 2022)	los directivos y su influencia en la cultura organizacional en una empresa retail Lima, 2022.	sistemáticas. Paso 2: se aplica una encuesta la cual es el cuestionario de Denison, fue desarrollado para la medición y la evaluación de la cultura en las organizaciones y los grupos de trabajo. Paso 3: para validar la correlación entre las variables, se usó el programa Microsoft Excel para tabular los datos a través del aplicativo Jamovi 2.3.	técnicas mostraron influencia en la consistencia de la cultura organizacional. Los resultados obtenidos revelan que existe una relación positiva alta al mismo tiempo significativa entre habilidades gerenciales de los directivos y cultura organizacional en una empresa retail Lima.
(Gamero Salazar, 2023)	Habilidades directivas y cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná.	Paso 1: se construyeron dos cuestionarios permitiendo que se valoren las habilidades directivas y cultura organizacional. Paso 2: se validaron los instrumentos a través del criterio de especialistas. Paso 3: se verificó la confiabilidad de los instrumentos a través del coeficiente de alfa de Cronbach. Paso 4: se procesaron los datos a través del sistema SPSS.	Las habilidades directivas inciden de manera significativa sobre la cultura organizacional desde la participación y percepción de los docentes de dos entidades educativas de la UGEL Camaná. Más del 85% de los encuestados calificaron a las habilidades directivas en nivel eficiente y a la cultura organizacional como bueno, llevando a afirmar que el desarrollo del logro y acción, ayuda y servicio, influencia del directivo, dirección, cognición y eficiencia personal brinda soporte al desarrollo de la cultura organizacional.

Anexo 2: cuestionario de Competencia al Experto.

Fuente: elaboración propia.

Esta encuesta responde a una tesis de Diploma de una estudiante de quinto año de la carrera Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas, para lo cual se solicita su colaboración. Se solicita su respuesta a una serie de cuestionarios, con el objetivo de facilitar la investigación.

Marque con una (X) la puntuación que crea pertinente, de acuerdo a la información al conocimiento que usted posee con respecto al tema: Gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación. La escala a utilizar es del 1 – 10, donde 1 es el mínimo y 10 es el máximo.

Relación de características	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento										
Competitividad										
Disposición										
Creatividad										
Profesionalidad										
Capacidad de análisis										
Experiencia										
Intuición										
Nivel de actualización										
Espíritu colectivista										

Marque con una (X) cómo ha influido cada una de las fuentes en su conocimiento sobre el tema; de acuerdo con los niveles alto, medio, o bajo.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
1. Investigaciones teóricas y/o experimentales relacionadas con el tema.			
2. Experiencia obtenida en la actividad profesional (pregrado y postgrado).			
3. Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales.			
4. Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros.			
5. Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero.			
6. Intuición			

Anexo 3: Cuestionario para la evaluación de las habilidades directivas y cultura organizacional en la EPEP – Centro.

Fuente: elaboración propia.

Cuestionario

Con el fin de continuar acciones para la mejora en el EPEP – Centro necesitamos su colaboración, resulta muy importante para ello responda las siguientes preguntas con la mayor seriedad. Este estudio es confidencial y anónimo. La información recolectada no será analizada de forma individual sino de forma general, con fines puramente científicos y académicos.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta **califique del 1 al 5**; donde 5 es su máxima calificación. Se le entregan dos (2) cuestionarios donde se necesita usted evalúe en dependencia de sus consideraciones al respecto.

Importancia: debe evaluar en qué medida cree usted los **aspectos** que a continuación se relacionan, **deberían estar presentes** en los petroleros, contribuyendo con ello a la Visión que la organización se ha trazado.

IMPORTANCIA:

Aspectos a evaluar:	1	2	3	4	5
Desarrollo integral: proceso sistemático que permite el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores permitiendo el crecimiento sostenible, de la organización.					
Ambiente innovador: se fomenta la creatividad, la generación y aplicación de nuevas ideas (siempre que sean posible) en los diferentes procesos de la organización, lo cual es estimulado.					
Ambiente participativo: se propicia la colaboración, se busca el criterio para nutrir las decisiones y fortalece el trabajo en equipo entre el grupo de trabajo.					
Liderazgo tecnológico y productivo: la organización busca decisiones que le permitan ser la mejor tecnológicamente y lograr resultados productivos sobresalientes.					
¿La organización trabaja por alcanzar sus valores organizacionales?					

Percepción: debe evaluar en qué medida percibe usted los **aspectos** que a continuación se relacionan, **están presentes actualmente** en el comportamiento de los petroleros con ello a la Visión que la organización se ha trazado.

PERCEPCIÓN:

Aspectos a evaluar:	1	2	3	4	5
Desarrollo integral: proceso sistemático que permite el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores permitiendo el crecimiento sostenible, de la organización.					
Ambiente innovador: se fomenta la creatividad, la generación y aplicación de nuevas ideas (siempre que sean posible) en los diferentes procesos de la organización, lo cual es estimulado.					
Ambiente participativo: se propicia la colaboración, se busca el criterio para nutrir las decisiones y fortalece el					

trabajo en equipo entre el grupo de trabajo.					
Liderazgo tecnológico y productivo: la organización busca decisiones que le permitan ser la mejor tecnológicamente y lograr resultados productivos sobresalientes.					
¿La organización trabaja por alcanzar sus valores organizacionales?					

Habilidades directivas

A continuación se presentan un grupo de habilidades directivas. Sobre las mismas responda si cree usted contribuyen (**Si** o **No**) para el desarrollo de los valores organizacionales enunciados en la visión.

Posteriormente de su consideración de la medida en que estas habilidades están presentes en los directivos. Para ello Usted puede elegir un valor lo más cercano posible a la realidad, siendo la escala de **1 a 5** donde **1 es el mínimo y 5 el máxima** calificación posible

Habilidad					
Trabajo en equipo	Sí _____		No _____		
	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo: el directivo logra implicar a sus subordinados, desarrolla la confianza y la responsabilidad compartida de los miembros del equipo para lograr un objetivo común. Se logra un sentimiento de unidad entre los miembros.					
Motivación:	Sí _____		No _____		
	1	2	3	4	5
Motivación: el directivo tiene capacidad para distinguir necesidades de los subordinados y logra incentivar a partir de ellas. Los empleados sienten satisfacción en el trabajo y mejoran su desempeño.					
Comunicación:	Sí _____		No _____		
	1	2	3	4	5
Comunicación: el directivo logra transmitir adecuadamente la información, de forma clara, precisa, la cual se adapta al interlocutor, es además capaz de escuchar a los empleados, fomentar el diálogo y la retroalimentación.					
Liderazgo:	Sí _____		No _____		
	1	2	3	4	5
Liderazgo: el directivo es capaz de crear esquemas colaborativos de trabajo para aprovechar el potencial de cada persona dentro del equipo y mantener un ambiente laboral creativo y proactivo.					
¿En qué medida los directivos poseen habilidades?					

¡POR SU COLABORACIÓN MUCHÍSIMAS GRACIAS!