

UNIVERSIDAD “JOSÉ MARTÍ PEREZ”

DE

SANCTI SPIRITUS



Facultad de Comunicación Social

Tesis presentada en opción al título de licenciado en comunicación social.

Título: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA MUNICIPAL GUSTAVO IZQUIERDO TARDÍO DE TRINIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.

Autor: Yusnier García Conesa.

Tutor: MSc. Rafael Sabín Rodríguez.

Curso: 2009-2010

Resumen

El presente trabajo consiste en un diagnóstico de la cultura organizacional existente en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío del municipio de Trinidad, y algunas reflexiones que avalan la importancia de una cultura organizacional en dicha institución. Esta investigación está basada en el estudio del Decreto Ley No. 252 del 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado y del Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, del 16 de agosto de 2007, que sustentan el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y sus Normas NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba, que aún hoy son de escaso conocimiento para algunos directivos. Por ello se realizó un diagnóstico, que contribuyó a definir su cultura organizacional y su influencia en la calidad de los servicios. En este empeño se planteó la creación de un plan de acción que permitirá el mejoramiento social de la institución, el cual aportará efectos positivos que mejorarán la calidad de sus servicios. De ahí la relevancia, el aporte social y el valor metodológico de los resultados que se obtengan para su generalización en otros contextos, con las adecuaciones pertinentes. La investigación empleará un enfoque cualitativo, lo que dará mayor riqueza a los resultados científicos.

Dedicatoria

- A mis padres, porque han gozado con mis éxitos y me han acompañado en mis fracasos.
- A mi hermana, por su confianza y constante preocupación.
- A toda mi familia, dispuesta siempre a colaborar en todo.
- A mis amigos, por su eterna paciencia, y por brindarme ese apoyo incondicional en todo momento, siempre colmado de amor.

Agradecimientos.

A mi tutor, Rafael Sabín Rodríguez, por compartir sus conocimientos y su confianza.

A José Rafael Gómez Reguera, por sus sabios consejos para pulir esta investigación.

A mi director Ángel Julio Gardos Cañizares por su paciencia, comprensión y ayuda incondicional.

A mis primos Marlen y Reinier por su incondicional ayuda.

A mis amigos siempre dispuestos a colaborar.

A mi madre, Zenaida Conesa, por su preocupación, confianza y amor entregado.

A los trabajadores de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad por su gran colaboración prestada.

A todos.....

INDICE

Pág

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I: Consideraciones teóricas acerca de la Cultura Organizacional y la calidad de los servicios. Su Importancia en las organizaciones. | 8 |
| 1.1 La cultura más allá de un mero concepto | 8 |
| 1.2 Importancia de la cultura en organizaciones. | 17 |
| 1.3 Creencias, valores y comportamientos | 20 |
| 1.4 Interrelación entre la cultura organizacional y la comunicación | 32 |
| 1.5 La Cultura organizacional enfocada hacia la calidad | 33 |
| 1.6 La cultura organizacional en la sociedad cubana | 38 |
| 1.7 Bibliotecas Públicas: Algunos Basamentos Teóricos | 44 |
| 1.8 Las bibliotecas públicas cubanas y los servicios a sus usuarios | 46 |
| Capítulo II: Consideraciones metodológicas para la investigación | 50 |
| 2.1 Caracterización de la unidad de análisis | 50 |
| 2.2 Población, muestra y tipo de muestreo | 50 |
| 2.3 Acceso al campo | 51 |
| 2.4 Métodos, técnicas y procedimientos | 51 |
| 2.5 Definición conceptual de las categorías | 53 |
| 2.6 Abandono del campo | 55 |
| Capítulo III: Resultados del diagnóstico y diseño de las acciones. | 56 |
| 3.1 Caracterización de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad | 56 |
| 3.2 Resultados de los instrumentos aplicados al público interno y externo de la institución | 56 |
| 3.3 Elementos que caracterizan la cultura organizacional y la calidad de los servicios en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad | 62 |
| 3.4 Acciones para fortalecer la cultura organizacional en la Biblioteca Municipal de Trinidad con vista al mejoramiento de la calidad sus los servicios | 67 |
| Conclusiones | 70 |
| Recomendaciones | 71 |
| Bibliografía | 72 |
| Anexos | |

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en uno de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de destacar la importancia de elementos de la cultura organizacional como factores determinantes en la calidad de los servicios que presta la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo de Trinidad. La misma permitirá la reflexión de la máxima dirección de la organización a fin de lograr un equilibrio en la cultura organizacional.

La importancia de la cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 del siglo XX hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación bibliográfica pretende hacer una recolección de los supuestos teóricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación ya reseñado con anterioridad.

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

El nuevo milenio se distingue por características particulares que lo definen de manera distintiva. Tendencias como la globalización, el acelerado desarrollo científico – tecnológico, la informatización, la competencia, el deterioro del medio ambiente, la crisis mundial, entre otras, inciden significativamente en todos los escenarios de la sociedad contemporánea. Las organizaciones laborales, al devenir portadoras esenciales para el desarrollo y funcionamiento de dicha sociedad, se convierten en una unidad de análisis imprescindible como espacio de construcción de una subjetividad particular caracterizada por la interacción de factores externos e internos que conllevan a un determinado nivel de expresión.

El fenómeno de la cultura en las organizaciones se considera hoy de gran valor, captando la atención de muchos especialistas por el reconocimiento de todo lo que define en una organización. Aunque no existe acuerdo en cuanto a su

conceptualización, la definición elaborada por Edgar Schein resulta útil para captar la complejidad del fenómeno y para entender su valor como regulador de los procesos organizacionales.

La cultura, entendida como "metáfora fundamental" de la organización, como su esencia, matiza entonces todos los fenómenos que se manifiestan en la organización, por lo que para su potenciación desde cualquier tipo de intervención será necesario atender a las características culturales de la misma.

El tema abordado ha sido objeto de estudio por estudiantes de la carrera de Comunicación Social en el municipio en distintas empresas de la producción y los servicios, aunque todavía falta mucho camino por andar respecto a este tema. La aprobación del **Decreto Ley No. 252 del 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado y del Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal", del 16 de agosto de 2007** sienta las bases para lograr un mayor perfeccionamiento en las entidades de la producción y los servicios.

"Estos respaldan el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y sus Normas NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba, con aspectos importantes para el desarrollo socioeconómico de la nación, todo lo cual, conjuntamente con los presupuestos teóricos organizacionales bien definidos y planificados para el desempeño laboral, merece un análisis exhaustivo en nuestras entidades" [Reguera, (2009:3)] y específicamente en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío, objeto de estudio de esta investigación.

Todo esto se podrá conocer mediante diversos instrumentos de medición como lo es, la entrevista, los cuestionarios, y la observación que serán aplicados en la institución a diversos públicos (internos y externos).

Situación problemática

A partir de estudios anteriores como parte de la carrera, el autor de esta investigación ha podido constatar que en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad, existen algunas dificultades organizacionales significativas lo cual ha provocado que los servicios se vean afectados en cuanto a calidad se refiere. Entre estas dificultades encontramos: falta de liderazgo en la gestión, pues algunos de sus directivos principales no asumen el adecuado compromiso para desarrollar y poner en práctica una cultura que tome la calidad como valor; no se utiliza el pleno potencial del personal para mejorar continuamente; existen problemas de comunicación interna, reconocimiento y motivación, hacia las personas.

Cuentan con poco dominio del concepto de cultura organizacional por parte de los directivos y los subordinados; escasa comunicación entre ellos relacionado con la cultura organizacional; poco uso de los métodos y procedimientos de dirección estratégica relacionados con la cultura organizacional; poco desarrollo de actividades dirigidas a una adecuada cultura organizacional que influya en el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta la institución.

Las deficiencias antes expresadas han permitido profundizar en el objeto de estudio de la presente investigación que parte del siguiente problema científico:

Problema científico de la investigación

¿Cómo fortalecer la Cultura Organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad con vista al mejoramiento en la calidad de sus servicios?

Objeto de la investigación: La comunicación organizacional.

Campo de acción: La cultura organizacional presente en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo de Trinidad y su influencia en la calidad de los servicios que presta.

Objetivo General

Diseñar acciones para fortalecer la Cultura Organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad con vista al mejoramiento en la calidad de los servicios que presta.

Objetivos específicos de la investigación

1. Analizar algunos presupuestos teóricos que existen sobre la relación entre la cultura organizacional y la calidad de los servicios.
2. Diagnosticar los elementos de la cultura organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.
3. Analizar los resultados obtenidos respecto a la cultura organizacional de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad y su influencia en la calidad de los servicios que presta.
4. Diseñar acciones para fortalecer la cultura organizacional de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad con vista al mejoramiento en la calidad de los servicios que presta.

Premisa de la investigación:

La cultura organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad influye en la calidad de los servicios prestados.

Categorías analíticas

El fenómeno cultural recorre casi todos los espacios de la vida organizacional, por lo que un estudio de la cultura siempre se concentrará en algunas de las dimensiones de ésta; sobre la base del interés del investigador. Esas dimensiones, las cuales se explicitan en el planteamiento del problema, adquieren la denominación de categorías de análisis y son las que permiten esclarecer desde el punto de vista conceptual qué es lo que se investiga exactamente.

Siempre utilizadas en la investigación cualitativa, las categorías de análisis constituyen pautas que alumbran la investigación; es decir, “son construcciones abiertas y flexibles que guían, pero no condicionan la investigación” (Alonso y Saladrigas, 2002:16). En este caso se muestran a continuación:

- **Cultura Organizacional**
- **Calidad de los servicios**

Características del diseño

El tipo de diseño utilizado en esta investigación fue el cualitativo debido a que permitió al autor comprender mejor las actitudes, las creencias, motivos y comportamientos de

la población estudiada. Sin embargo, también se utilizaron métodos cuantitativos con el objetivo de medir algunas variables o categorías presentes en la investigación y durante el proceso de los datos. El método etnográfico es el procedimiento válido en los marcos de esta propuesta para realizar la descripción e interpretación de las formas en que se desarrollan las actividades y la estructuración que adopta en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad, atendiendo a que va dirigido al estudio cultural, permite darle relevancia a los participantes de la biblioteca, a la observación y a la interpretación que se obtiene.

Se lleva a cabo la búsqueda bibliográfica más actualizada posible sobre Cultura Organizacional y acerca de la calidad de los servicios en Instituciones cubanas.

Asimismo, se efectuó un sistema de entrevistas a directivos y trabajadores de la Biblioteca municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad, incluyendo sectores clave como Cultura, Educación y la comunidad en general.

Tipo de Investigación: Descriptivo-Correlacional.

Métodos y Técnicas de investigación:

Métodos teóricos

Inductivo-deductivo.

Análisis - síntesis.

Histórico- lógico

Métodos empíricos

Revisión de documentos

Observación directa

Análisis de la información estadística

Revisión bibliográfica

Se aplicaron encuestas, cuestionarios, entrevistas, observación de puestos de trabajo, etc.

Población

32 trabajadores que integran el colectivo de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.

Muestra

La muestra integra un total de 21 trabajadores de la Biblioteca Municipal de Trinidad para un 65% del total de la población.

Justificación de la investigación

La investigación es conveniente porque contribuye a fortalecer la Cultura Organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad, un centro de información, recreativo y cultural que tiene una importante misión que cumplir en la prestación de los servicios con la calidad que demanda la comunidad. Ayuda a hacer más fuerte la Cultura Organizacional y con ello se introducen mejoras en los valores, las creencias y los comportamientos, en el desempeño y cumplimiento del objeto social del centro, logra mayor eficiencia en sus servicios, y la prestación de estos a todos los usuarios con mayor efectividad. Es muy importante tener en cuenta la acción de esta joven disciplina en todas las empresas porque una correcta Cultura Organizacional, favorece su crecimiento y desarrollo como organización, es la clave del éxito empresarial y no se concibe una entidad moderna, de cualquier sector, que no la incluya dentro de su estrategia.

Aporte Práctico- Metodológico

El aporte práctico-metodológico lo constituye el procedimiento que sirve de base para poner en práctica el grupo de acciones propuestas, al considerar las diferentes fases y las correspondientes actividades a llevar a cabo en su aplicación. Además, los resultados que se derivan de la presente investigación pueden ser utilizados como material de referencia para el desarrollo de cursos de capacitación o de asignaturas relacionadas con la cultura organizacional y su influencia en la calidad de los servicios.

Novedad científica

El valor científico de la investigación radica en la fundamentación de un grupo de acciones para la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad que permite integrar las teorías sobre gestión de la calidad en los servicios, los valores, las creencias y los comportamientos, mediante la acción de este último sobre el personal, los procesos y los usuarios, para contribuir a la adopción de la calidad como valor cultural e influir favorablemente en la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

Estructura de la tesis

Este estudio queda estructurado de la siguiente manera: La Introducción, presenta el planteamiento y delimitación del problema detalla de manera minuciosa los aspectos de la realidad cultural de la organización; la justificación expresa la necesidad de una reflexión sobre lo que acontece en la realidad cultural dentro de la institución; la justificación expresa la necesidad de una reflexión sobre lo que acontece en la realidad y a lo que contribuiría la aplicación del presente estudio, los objetivos general y específicos que orientan la investigación y la metodología utilizada; el capítulo I contiene el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, fundamentos teóricos, concepciones y enfoques con el respectivo análisis y aporte del investigador. El capítulo II explica la metodología de investigación utilizada mientras que en el capítulo III el autor refleja el diagnóstico realizado en la entidad, realiza el análisis de los resultados y presenta el grupo de acciones propuestas. Luego se reflejan las conclusiones, recomendaciones y por último se presenta la bibliografía consultada a través de la cual se pudo realizar el presente estudio.

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1-La cultura más allá de un mero concepto.

“De lo último que se dan cuenta los peces es que están dentro del agua”, sentencia un viejo proverbio chino frecuentemente utilizado por estudiosos de la cultura organizacional, pretendiendo revelar similitud entre la falta del concepto de humedad de los peces y la percepción cultural en los hombres. En efecto, ello es válido, si tenemos en cuenta que muchos contenidos culturales no son percibidos conscientemente por parte de sus poseedores, atendiendo a su naturaleza profunda y compleja. Es un tema que entraña el conocimiento de la subjetividad de un grupo humano.

El concepto de cultura ha acompañado la reflexión de las ciencias sociales desde su surgimiento y es que el hombre es un ser de cultura, todo en él tiene forma cultural. En la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones también han comenzado a entenderse como culturas y se enfatiza en el origen, difusión e interpretación de sus contenidos simbólicos, sin olvidar su finalidad social. A partir de este momento, se comienza a desarrollar la teoría de la cultura organizacional como evolución de las teorías organizacionales precedentes, aplicada fundamentalmente al área empresarial. Las ventajas de este enfoque han justificado su creciente aplicación. “La cultura se considera la característica básica de una sociedad, y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad” [Trelles, (2003:23)].

La existencia de la cultura es el rasgo definitivo para distinguir a los hombres de los animales superiores. La vida social humana se aprende y los instintos juegan un papel inapreciable en nuestra conducta, por eso se puede decir que la cultura desempeña para el hombre el mismo papel que el instinto para los animales.

“ La cultura supone tanto un sistema compartido de respuestas como un diseño social de la conducta individual. Para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en tres características intrínsecas de lo cultural:

1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, es por definición social.

2. Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable.
3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen, en un proceso que denominamos de socialización.” [Trelles, (2003:23)]

Casi todo lo dicho está implícito en la definición clásica de cultura, dada por el antropólogo inglés Taylor en 1871 al referirse a ella como aquel todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad, es decir a unas pautas abstractas para vivir y morir. Y mucho más explícito en la de Rocher (1975), al dar una definición actual de la cultura como: “un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta”.

En relación con el alcance del concepto, es decir, con los elementos que forman parte de él, se pueden distinguir dos posiciones fundamentales, a las que llamaremos holísticas (totalizadoras) y diferenciadoras. La primera considera que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura: los utensilios, los muebles, las herramientas, la forma en que está organizado, la estructura de poder, las creencias, los valores, la religión, el arte, el derecho, el comportamiento de sus miembros, etc. En cambio, el enfoque diferenciador considera como cultura a algunos elementos. Los que se consideran y los que se excluyen pueden variar de un autor a otro, aunque muchos coinciden en que los valores constitutivos de la cultura son los valores y las creencias que comparten los miembros del grupo. Todos los demás elementos serían, desde este punto de vista, productos o manifestaciones de la cultura. Irene Trelles (2003) define a la cultura de la siguiente manera:

“Cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural.”

1.1.1 Concepto de organización

El concepto de organización ha sido definido por diversos autores de diversas épocas pero siempre tienen puntos en común. A continuación se muestran una serie de conceptos que así lo demuestran.

Según la Norma Cubana NC 3000: 2007 define a la organización como “ *Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.*”

“La organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.” [Gómez, (2001)]

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse dentro del marco de sus límites formales.

El propio Schein (1988) define la organización como: “Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con límites relativamente fijos e identificados que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersos en un medio ambiente que influye sobre ellos”.

1.1.2 Tipos de organización

Existen varios tipos de organización, entre los que se encuentran:

- Organización formal: es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar en conjunto de una forma eficiente.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

1. • Ofrecer al administrador la consecución de los objetivos principales de la empresa en la manera más eficiente y el mínimo esfuerzo.
 2. • Eliminar duplicidad en el trabajo.
 3. • Orientar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de su trabajo.
 4. • Establecer canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos ya establecidos se logren de manera eficiente.
- Organización informal: son redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Como en todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se presentan por escrito, pero se cumplen habitualmente. Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos, que pueden estar en oposición con los objetivos de la empresa.

1.1.3 Otras definiciones acerca del término Cultura Organizacional.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos, espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta del siglo XX, Tom Peters y Robert Waterman (1982), consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Según la Norma Cubana NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, define a la cultura organizacional como: "Interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y transmitir las, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles".

Otros como Granell definen el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (1997:2)

Chiavenato presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (1989:464)

García y Dolan definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (1997:33)

¹Para la Dr. C Yesmín Alabart* “La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.” (2003:14)

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Unos de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Según Edgar Schein (2003) para poder estudiar la cultura de una organización, es necesario hacer distinciones entre los elementos que establecen diferentes niveles de la cultura y podríamos establecer tres niveles básicos:

“Nivel de las producciones

Es el más visible, el de las producciones, o servicios, es decir, aquello que se crea por la entidad en su proceso laboral, y viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje

* Dra., Msc., Ing. Yesmín Alabart Pino. Profesora Auxiliar. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Holguín.

verbal y no verbal, la conducta expresa de sus miembros, aspectos que pueden identificarse mediante la observación.

Nivel de los valores

Expresa concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético, surgen vinculados a las ideas de personas influyentes, líderes del grupo, y en la medida en que se van generalizando se convierten en creencias del grupo y presunciones, hasta convertirse en costumbres que se vuelven inconscientes y automáticas.

Nivel de las presunciones básicas

Cuando la solución a un problema de una manera particular demuestra que es válida en forma reiterada, queda interiorizada por el colectivo, lo que fue un valor llega a ser entendido como una realidad, una convicción de que ese es el orden natural de las cosas, son verdades tan admitidas que son pocas las variaciones que se admiten en torno a ellas. De hecho si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus integrantes considerarán inconcebible cualquier conducta basada en otra premisa. Son las ideas que enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas, no son discutibles ni confrontables.”

Aunque la cultura hay que considerarla como algo con un cierto grado de permanencia, no es algo estático, hay que estudiarla también como algo dinámico, en metamorfosis continua. Existen internos a la sociedad que dan lugar al cambio, y otros externos. Puede haber factores intrínsecos del cambio cultural, pero es mucho más importante la influencia externa, con la difusión en la propia sociedad de elementos de otra.

Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es, en otras palabras, lo que las personas que integran un sistema cultural aceptan como cierto. Los valores, por su parte, son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben

ser premiadas y cuáles castigadas. A diferencia de las creencias, los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional.

La importancia que reviste la cultura para una organización está fuera de toda duda. En primer lugar, no existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de las productividades organizacionales, pero el hecho es que siempre está ahí. Como afirma Giraldi, “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones” (2003:56) lo que quiere decir que le confiere a su identidad aquello que la hace ser lo que es y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa.

Deal y Kennedy apuntan en el mismo sentido al sostener que “bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización: afecta prácticamente a todo, desde quién recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma en qué se visten los empleados y qué deportes practican. Debido a este impacto, creemos que la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios”. (1998:48)

Algunos autores han definido a la cultura como “la manera como se hacen las cosas” en una organización. Desde el enfoque de sistema cultural que adoptamos, cultura sería, más bien, lo que determina la manera como se hacen las cosas, es decir, los valores y las creencias de la organización.

“Existen varios campos a los que pueden referirse los valores organizacionales. Para Pascale y Athos, son seis los más relevantes:

La compañía como entidad (se trata de los casos en que se pone el énfasis en la institución como entidad en la que uno vive, con la que uno se identifica y a la que pertenece, y que merece la admiración y la aprobación de los empleados, así como de la sociedad).

Los mercados exteriores de la compañía (aquí el acento recae en el valor de los productos o servicios de la compañía para la humanidad, y en los factores importantes para la preservación de ese valor, como pueden ser la calidad, la puntualidad en la entrega, el buen servicio y la atención a las necesidades del consumidor).

Las operaciones internas de la compañía (aquí la atención se centra en aspectos como rendimiento, costos, la productividad, la inventiva y la habilidad para resolver problemas y satisfacer al cliente).

El personal de la compañía (se presta atención a las necesidades de los grupos de personas con referencia a su función productiva, así como a las del empleado individual como ser humano valioso, situado en un ámbito más amplio).

Las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado (se hace honor, explícitamente, a los valores, expectativas y exigencias legales de la comunidad donde la empresa está inmersa).

Las relaciones de la compañía con la cultura en la que opera (aquí se honra las creencias que en nuestro caso derivan de la tradición judeocristiana e incluyen nociones como la honradez y la justicia).” (1982:189)

Cada organización valorará de distinta manera las categorías referidas, y hará énfasis en alguna(s) de ellas, lo que definirá su cultura. Si el personal de la organización sabe hacia dónde tiende esta y asume estos valores, su conducta laboral estará automáticamente encaminada a mantenerlos y/o alcanzarlos. Al respecto, Ouchi afirma que “la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos”. (1981:25)

La Dra. Teresa Cruz*² (2001), luego de una aproximación a diferentes definiciones, concluyó que consideraba a la cultura organizacional como “una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado” .¹⁸

“ En el sistema cultural, por tanto, que la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales. Estas son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan

* Teresa Cruz Cordero: Doctora en Ciencias Económicas del Centro de Estudios de la Economía Cubana en La Habana.

los valores y creencias básicos de sus miembros. Para efectos prácticos, se han clasificado en conceptual-simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.”

“ Las manifestaciones conceptual-simbólicas son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se producen entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

Las manifestaciones conductuales son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

Las manifestaciones estructurales son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyendo el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social, entre otros elementos.

Las manifestaciones materiales comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.”

Como plantea Salvador García (2003), en toda cultura organizacional existen dos niveles:

1. “Nivel nuclear o implícito: constituido por las creencias o supuestos básicos y -sobre todo- los valores esenciales.

2. Nivel explícito u observable, denominado el nivel de los “artefactos culturales”, que está compuesto a su vez por otros dos niveles:

El nivel de lo que la empresa hace: procedimientos, conductas organigramas, rituales, tecnologías, etc.

El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general: logotipos, edificios, zona de ubicación, etc.”

Por tanto, al hablar de imagen organizacional nos referimos en este trabajo a todos aquellos elementos de la cultura de la organización que sean visibles para los diferentes públicos de ella:

a) Público Interno: Personas que forman parte de la organización.

b) Público Externo: Personas que no forman parte de la organización, pero sí están estrechamente ligados a ella.

Luego de haber recorrido las consideraciones conceptuales de relevantes teóricos del tema, se puede resumir que, a pesar de las diferencias entre los conceptos abordados, estos presentan semejanzas. Desde Edgar Schein, considerado un clásico, hasta los teóricos más recientes, incluyendo investigadores cubanos, toman en cuenta determinados elementos que deben ser considerados fundamentales para entender a la cultura de las organizaciones. Entre estos elementos cabe destacar a las presunciones, los valores, el clima organizacional, artefactos, creaciones o comportamientos culturales.

En la presente investigación, sobre la base del razonamiento realizado hasta aquí, se concibe como componentes esenciales de la cultura las creencias, los valores y los comportamientos, la comunicación y el liderazgo, pues se entiende que a través de su estudio es posible llegar a conocer la realidad cultural de cualquier organización. Las diferentes definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes: subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos, y su efecto sobre el comportamiento.

1.2- Importancia de la cultura en organizaciones.

“Hay tres razones fundamentales que expresan la importancia de la cultura en una organización o entidad:

El fenómeno de la cultura es perfectamente visible y tangible, es tan real e impactante tanto si hablamos de una sociedad en un sentido más amplio como si nos referimos a un centro de producción o de servicios, es un fenómeno que afecta el curso de los acontecimientos cada día y cada momento.

El rendimiento individual y empresarial y las opiniones o imagen de los públicos acerca de la empresa sólo pueden ser comprendidos si se conoce y se toma en cuenta la cultura de la empresa. Se afirma hoy por muchos autores que el grado de efectividad de una empresa está determinado por su cultura empresarial.

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades. Una Cultura Organizacional de éxito.

Los siguientes puntos se consideran como claves para el desarrollo de una Cultura organizacional: Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las Compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo); Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la Compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente; Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e Innovadores para la organización; Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento; Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La Alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"; Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.; Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración; Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias. “[Trelles, (2003: 163)]

1.2.1- El mantenimiento vivo de una cultura

“ Una vez que una cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, muchas de las prácticas de recursos humanos refuerzan la cultura organizacional. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, las prácticas de recompensas, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que las personas contratadas se ajusten a la cultura, y que se recompense a las personas que la apoyan y se sancione (hasta con la expulsión) a los que la impugnan. Tres fuerzas tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización. Examinemos más de cerca a cada una.

Selección: La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar

con éxito los puestos dentro de la organización. Pero suele suceder que se identifique a más de un candidato que satisface los requisitos de un puesto dado. Cuando se llega a ese punto, sería ingenuo pasar por alto el hecho de que la decisión final acerca de quién de entre ellos se contrata se verá afectada significativamente por el juicio que formule el tomador de decisiones sobre lo bien que se integrarán los candidatos a la organización. Este intento de asegurar un acoplamiento correcto, ya sea deliberada o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tienen valores que son consistentes en esencia con los de la organización, o por lo menos con una buena parte de esos valores. Además, el proceso de selección proporciona información a los solicitantes acerca de la organización. Los candidatos aprenden sobre la organización, y si perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden autoeliminarse del grupo de solicitantes. Por tanto, la selección se convierte en una calle de dos direcciones, ya que permite que tanto el patrón como el solicitante anulen un matrimonio, si parece que va a resultar una mala pareja. En otras palabras, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al dejar fuera a aquellos individuos que pudieran atacar o socavar sus valores claves.

Administración superior: Las acciones de la administración superior también tienen un gran impacto sobre la cultura organizacional. Los ejecutivos superiores, con lo que dicen y con su comportamiento, establecen normas que se filtran hacia abajo en la organización; por ejemplo, si es deseable tomar riesgos; cuánta libertad deben conceder los administradores a sus subordinados; cuál es la ropa apropiada; y qué acciones incidirán en aumentos salariales, ascensos y otras recompensas.

Socialización: Independientemente de lo bueno que sea el trabajo de reclutamiento y selección que ponga en marcha la organización, los nuevos empleados no están plenamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea de mayor importancia que, al no estar familiarizados con la cultura organizacional, los nuevos empleados podrían perturbar las creencias y costumbres que se han desarrollado. Por tanto, la organización deseará ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso de adaptación recibe el nombre de **socialización**.

Al examinar la socialización, tengamos en mente que la etapa crucial en la socialización es el momento del ingreso en la organización. Éste es el momento en que

la organización trata de moldear al recién llegado como empleado “en buenas condiciones”. Los empleados que no aprenden el comportamiento de los papeles esenciales o centrales se arriesgan a ser calificados como “inconformes” o “rebeldes”, lo que frecuentemente conduce a la expulsión. Pero la organización estará socializando a cada empleado, aunque quizás no tan explícitamente durante toda su carrera en la organización. Esto contribuye también al mantenimiento de la cultura organizacional.” (Robbins, (s.f))

1.3 Las creencias, valores y comportamientos como parte de la cultura.

Como bien se explicaba anteriormente, en los presupuestos de los autores citados se reiteran una serie de elementos culturales. Estos elementos, en todos los casos, son presentados constituyendo diferentes niveles entre los que se establecen relaciones de interinfluencia a través de las cuales se expresa la cultura. Sobre los niveles explicados por los investigadores referenciados se puede decir que por lo general guardan relación con los enunciados por Schein, quien argumenta que estos se componen por las presunciones subyacentes, los valores y los artefactos y creaciones culturales.

Bajo los presupuestos de la teoría de Schein, las presunciones son las que determinan la esencia de la cultura, pero, aunque son concebidos como resultados de la misma, también se le otorga importancia a los valores y las conductas manifiestas. Además se plantea que entre los tres grupos de componentes existe una interrelación directa y que la modificación de uno de ellos debe influir en el resto. Por supuesto, de acuerdo con lo que entiende por presunciones, valores y comportamientos, lo más difícil sería llegar a modificar las presunciones.

Justo Villafañe (1999:25), por su parte, determina un nivel visible, referido a los comportamientos de los miembros de una colectividad; un nivel consciente pero no siempre descifrable, al cual pertenecen los valores; y un tercer nivel invisible y preconsciente, donde se alojan las creencias o presunciones básicas. Estas, según el autor, se encuentran totalmente interanalizadas, ofrecen mayor resistencia a la hora de ser interpretadas y determinan al resto de los niveles.

Para la investigadora cubana Teresa Cruz (2001) la cultura se manifiesta en dos niveles: el explícito, constituido por la imagen externa de la organización, así como por lo que esta hace (procedimientos, organigramas, rituales, historia, mitos, estrategias,

tecnología, objetivos, conductas, etc.), y el implícito, determinado por los valores, las creencias y presunciones básicas. Según la autora los elementos que integran el nivel explícito son de naturaleza más dinámica y variable que los del implícito, “donde clasifican las creencias y valores de mayor profundidad, alcance y estabilidad”. De esta manera, destaca comportamientos, valores, creencias y presunciones como los componentes fundamentales de los niveles de la cultura, ratificando a las creencias y presunciones como la esencia cultural.

La Dra. Yesmín Alabart coincide con lo expuesto por Teresa Cruz al plantear que son dos los niveles que determinan la cultura: el visible, compuesto por los signos y los símbolos, los comportamientos y los resultados; y el inconsciente, que agrupa a los valores y creencias, presunciones y paradigmas.

Cuando se refiere al nivel visible, Alabart lo subdivide en factores externos e internos, aduciendo que para su estudio, de los primeros debe conocerse cómo son, y de los segundos su funcionamiento. Los externos los identifica con la imagen que proyecta la organización, pero su enfoque es reduccionista en este sentido, ya que solo incluye elementos visuales como la arquitectura, distribución del espacio, y en última instancia los slogans. Entre los factores internos concibe las estrategias, estructuras, tecnología, lenguaje escrito y hablado, ritos, costumbres, tradiciones, comportamientos y resultados de la organización.

El Dr. Carlos Díaz Llorca (2006) reconoce que en una organización existen creencias y valores que orientan la manera en que se comportan los miembros de la misma. Las creencias, a las cuales clasifica como estructuras de pensamiento, conducen, según sus reflexiones, a comportamientos que reflejan determinados valores comunes para las personas y que son puestos en práctica durante las operaciones cotidianas. Este enfoque, en el cual se basa para aplicar la Dirección por Valores (DpV) como herramienta de administración en las empresas cubanas, reconoce a las creencias y valores como los niveles más profundos de la cultura, expresados en normas y actitudes que influyen en los resultados empresariales.

A modo de resumen, se puede asumir que la cultura de cualquier organización está compuesta por tres niveles fundamentales que se determinan mutuamente y que atraviesan desde las zonas más visibles hasta las más difíciles de examinar. Las

relaciones de interinfluencias que se establecen entre estos niveles, conformados a partir de los componentes que estructuran la cultura organizacional, tienen un carácter cíclico: a las creencias asumidas por los miembros de la organización se asocia un grupo de valores sobre los cuales se establecen normas que pautan el comportamiento de los sujetos, y a su vez, estos comportamientos, en la medida que son efectivos y conllevan a buenos resultados, reafirman las creencias y los valores organizacionales a través de un proceso de aprendizaje.

1.3.1- Creencias

Desde la filosofía las creencias han sido reconocidas de diferentes maneras, incluyendo su relación con la fe. Más recientemente, con el interés por el estudio de la cultura organizacional, el término se ha retomado para denominar al nivel más profundo y esencial de la cultura, como se pudo comprobar en las anteriores líneas, aunque en ocasiones los autores emplean otros vocablos con el mismo sentido. Este es el caso de Thévenet (1992), que al abordar el tema de la cultura en las organizaciones habla de referencias, entendiéndolas como las representaciones mentales que guían al hombre a conocer lo que ocurre y a interpretar la realidad [citado por Alabart, (2003:12)].

Para Edgar Schein, “las creencias, junto a las presunciones básicas, representan lo que la cultura es realmente: “A mi juicio, el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”. (2002:24)

Acerca de la relación entre creencia y presunción, este autor establece una secuencia donde las creencias se constituyen en presunciones mediante un proceso de aprendizaje dado por la relación organización-entorno e individuo-organización, o lo que es lo mismo: adaptación al entorno e integración interna. Esto ocurre cuando se adopta una solución, basada en un valor, y los miembros del grupo perciben el éxito de su aplicación; entonces, a través de un proceso de transformación cognoscitiva, el valor se convertirá en creencia y posteriormente en presunción, adoptando su carácter incontrovertible.

Alabart (2003) también entiende que “la cultura organizacional comprende creencias y presunciones”, y para argumentar la formación de las dos estructuras, así como su relación, adopta directamente la teoría de Schein.

Para esta investigadora cubana, las creencias pueden ser explicadas como la actitud de reconocer por verdadera una proposición y la disposición positiva con respecto a ella, mientras que las presunciones son juicios anticipados o provisionales que se considerarían válidos hasta que no sea probado lo contrario [Abbagnano, 1966, citado por Alabart, (2003:59)].

La Dra. Teresa Cruz se refiere a las creencias al proponer su concepto de cultura organizacional, citado en páginas precedentes, mientras que Andrade, por su parte, se inclina por el término creencias, y considera que estas, junto a los valores, son los elementos constitutivos de la cultura. De acuerdo con su definición “las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva” (Andrade, citado por Trelles, 2001:163).

Para su estudio se ha decidido partir de las cinco dimensiones establecidas por Schein, pues estas funcionan como una importante guía de análisis. Hasta el momento, aun cuando todos los investigadores coinciden en lo imprescindible que resulta llegar hasta este nivel si se quiere entender la cultura de cualquier grupo humano, ninguno ha logrado concretar otra propuesta de categorización. Las dimensiones de Schein, entre las cuales existe una fuerte interdependencia y que han sido adaptadas para la presente investigación, son:

1. Posición ante el entorno. Toda organización tiene una visión acerca de cómo deben ser sus relaciones con el entorno, y atendiendo a esa visión asume una posición ante el mismo. Esta posición, la cual puede tender a la sumisión, la dominación o a la reciprocidad, debe partir de la orientación estratégica de la entidad, es decir de su misión, para poder responder a ella. De acuerdo con esto, si la organización desea desarrollar vínculos externos que la beneficien, es muy importante que su tarea principal no se oponga a las realidades del medio circundante.

2. Orientación en el tiempo y utilización del espacio. Los grupos humanos tienen sus propias percepciones sobre la naturaleza del tiempo, las cuales determinan su forma

de actuación cotidiana. Schein (2002:103-104) resume dos clasificaciones al plantear que aquellas organizaciones donde el tiempo se considera algo monocrónico llevan a cabo cada acción en un espacio temporal predeterminado, abogan por una absoluta coordinación y sincronización, mientras que las entidades para las cuales el tiempo es algo policrónico tienden a realizar varias acciones simultáneamente.

La posición que ante el tiempo asuma una institución también define la medida que sus miembros adoptan (años, meses, días, horas...) para la realización de las tareas y la solución de los problemas, así como sus vínculos con el entorno, la organización del trabajo y la utilización del espacio. Por otro lado, la planificación del horizonte general de la entidad evidencia si esta última posee una proyección hacia el pasado, el futuro, o si prefiere el presente como universo temporal. Es necesario tener en cuenta que lo más importante en relación con las creencias sobre la naturaleza del tiempo radica en la pertinencia de las mismas a la hora de ofrecer respuestas eficaces a las demandas internas y externas de la organización.

Según Van Maanen (1977), “el espacio tiene tanto un sentido físico como social” [citado por Schein, 2002:106]. “(...) Para que pueda tener efecto una acción coordinada, es necesario que se compartan presunciones sobre el sentido del emplazamiento de los objetos físicos en el entorno, como necesario es que el individuo sepa cómo debe orientarse espacialmente en relación a los otros miembros de su grupo” [Schein, (2002:106)]. Una vez conocidas las condiciones objetivas de las que parte la organización para disponer de su espacio, se pueden evaluar los valores y los comportamientos habituales que sobre este aspecto tiene la misma y llegar a las creencias que los determinan. El panorama físico de las entidades (la ubicación y tamaño de las oficinas, la calidad del mobiliario, los adornos, las señalizaciones, el equipamiento tecnológico, etc.), así como las pautas de posición y distancia que se definen para la interacción entre los miembros, reflejan las creencias que sobre la utilización del espacio tienen los mismos.

3. Percepción sobre el hombre. Cada cultura posee diferentes concepciones sobre lo que significa el hombre y sobre cuáles son las conductas de este que deben ser aceptadas y rechazadas. Al igual que en las sociedades, la manera en que se percibe la naturaleza del género humano determina muchos de los comportamientos en el

marco de una organización. Los criterios de recompensas y castigos, la promoción, la forma en que se ejerce el control, el proceso de toma de decisiones, entre otros elementos, tienen un fuerte vínculo con las creencias que sobre el hombre poseen los directivos y trabajadores en general.

Por otro lado Schein destaca con gran acierto que el modo en que se considera que deben ser los miembros de una entidad refleja, en gran medida, los principios que sobre el ser humano posee la cultura de la sociedad en la cual se encuentra insertada. En las empresas cubanas la percepción del hombre debe destacarse por los principios de respeto al ser humano y justicia social que orientan la obra de la Revolución, y que se expresan en el otorgamiento de igualdad de oportunidades y estímulo al desarrollo cultural y personal por diferentes vías, junto a la exigencia por el respeto de valores como la honestidad, la solidaridad y el patriotismo.

4. Naturaleza del trabajo. Sobre la naturaleza de la actividad humana los grupos tienen sus propias creencias. Las organizaciones pueden considerar como lo más adecuado, y por tanto asumir, maneras de actuar con una orientación pasiva, activa, o más bien armónica y consensuada, lo cual se encuentra muy vinculado con la posición que la institución mantenga respecto al entorno. Según Schein, un elemento decisivo en el modo de actuación que adopten las entidades son sus consideraciones sobre la naturaleza del trabajo, que a su vez guardan una estrecha relación con sus percepciones acerca del hombre. Estas consideraciones determinan si el trabajo tiende a desarrollarse individualmente o en colectivo, el nivel de información que deben manejar los trabajadores para llevar a cabo sus funciones, y la búsqueda y facilitación de equipamientos y medios de protección, entre otros aspectos.

Schein también alega que en la actividad laboral incide de forma decisiva la prioridad que el individuo le otorgue al trabajo, a la familia y a los intereses personales. El consenso entre los trabajadores en torno a esta creencia es muy importante, pues “si los miembros de una empresa poseen distintas presunciones sobre la naturaleza de la actividad del trabajo y de su importancia para otras actividades, la diferencia misma será causa de frustración y de quiebra de la comunicación” [Schein, (2002:112)].

5. Naturaleza de las relaciones humanas. El conjunto de ideas asociadas a esta dimensión “se ocupa más bien de la naturaleza del grupo en cuanto tal, y de la clase de

ambiente interno que él mismo crea para sí” [Schein, (2002:113)]. Se trata de una creencia muy tratada por los teóricos y que guarda una estrecha relación con la manera en que se organiza el trabajo y con la percepción que se tenga acerca del hombre.

Entre los elementos de la institución que se encuentran en gran medida determinados por la naturaleza de las relaciones humanas se destaca el poder. En las entidades donde la distancia respecto al poder es muy marcada puede notarse que en las relaciones interpersonales se acentúa la influencia de las jerarquías. Por el contrario, en las entidades donde la distancia entre subordinados y directivos es menor, es más probable que los lazos entre ambos se estrechen, simplificándose las estructuras y cadenas de mando. Otro elemento que puede considerarse en esta dirección es el grado de empoderamiento de los sujetos y estructuras, o sea en qué medida pueden realmente utilizar su poder a través de la participación, para influir en decisiones y proyecciones del trabajo.

Las creencias relacionadas con la naturaleza de las relaciones humanas, determinan en gran medida los tipos de mensajes y canales que predominan en la comunicación, la participación de los sujetos como colectivo en las diversas actividades de la organización, y la disposición de estos para estrechar los vínculos fuera del ámbito laboral.

1.3.2-Valores

Los valores, componente significativo de la cultura, han sido identificados desde la filosofía como los objetos de preferencia o de selección, entre los que se incluyen los de naturaleza moral [Abbagnano, (1966: 1173)]. En el caso del universo organizacional pueden ser considerados, según destaca Díaz Llorca, como los elementos que pautan directamente las conductas de los individuos y dotan de sentido las actividades de la organización.

Autores como Schein y Villafañe coinciden al asociarlos con la noción de validez, que se refiere a la eficacia de un medio para la solución de situaciones concretas [Abbagnano, (1966: 1173)]. Ello explica el hecho de que una solución propuesta en un grupo para enfrentar un problema esté determinada por un valor. Sobre la base de esta idea se puede decir que los valores compartidos en el seno de una institución

constituyen un marco de referencia, conocido como ideología o filosofía (Schein, 2002; Villafañe, 1993), que define los criterios de recompensas y castigos que tienen sus miembros a la hora de juzgar determinados comportamientos, así como la manera de relacionarse entre sí y de actuar ante cada situación.

La formación de los valores organizacionales tiene como premisa los asumidos por los individuos, que pueden llegar a formar parte de los criterios colectivos de acción según se considere que son útiles y funcionan dentro del grupo. En ese sentido, la mayoría de los investigadores les conceden un papel protagónico a los líderes fundadores. Estos, basados en sus propios principios y experiencias, proponen soluciones determinadas por sus valores individuales, los cuales se irán transmitiendo y posicionando en la medida que los sujetos los asuman en su modo de actuar cotidiano una vez que hayan tenido éxito durante su aplicación en la resolución de problemas.

Los valores se encuentran muy asociados con la vida interna de las entidades y se manifiestan en la proyección de su personalidad como instituciones sociales. Asimismo sobre ellos es posible decir que ayudan a reducir la ansiedad al servir de guías a los comportamientos de los trabajadores. El modo en que se distribuye el poder, la inclinación moral o la manera de tratar a las personas, incluyendo a los clientes, son algunos de los aspectos que se encuentran condicionados por los valores, los cuales pueden ser reconocidos conscientemente por los integrantes de una organización.

Como se explicó en páginas anteriores, entre los componentes de la cultura debe existir una relación cíclica y armónica. Sobre la base de esta idea también se hacía referencia al hecho de que aquellos valores que operan de manera eficaz durante un largo tiempo dentro de una organización, pueden llegar a formar parte de las creencias y pasar a un plano mucho más profundo de la cultura. Basado en lo que plantea Schein al respecto, estos serían aquellos cuya validez se ha constatado reiteradamente en los resultados positivos para el desempeño del grupo.

El tema de los valores ha sido siempre relevante en la conducción de la sociedad cubana, y ha venido adquiriendo importancia en el mundo empresarial. Un hecho que lo demuestra es el interés por implantar en las empresas nacionales la Dirección por Valores (DpV), que, como se comentó, es una herramienta de administración muy asociada con los aspectos culturales de las entidades. El Dr. Carlos Díaz Llorca (2003)

ha dedicado años a su estudio y a la pertinencia de su aplicación en el país, tomando en cuenta fundamentos planteados por la Teoría del Comportamiento Organizacional, y, de esta, los argumentos del enfoque de la Cultura Organizacional fundamentalmente.

El modo en que el profesor clasifica la gama de valores que actúan en las organizaciones conforma un modelo coherente que permite su análisis en el seno de cualquier entidad. De acuerdo con ello, y teniendo en cuenta que se trata de una propuesta muy comprensible y ajustada a la realidad nacional, se ha decidido adaptar sus presupuestos para ser utilizados en el presente estudio.

El investigador cubano propone dos grupos de valores organizacionales: estratégicos y tácticos. Los primeros los asocia con el deber ser de la organización, con el estado ideal al que la entidad pretende llegar en determinado período de tiempo. Estos se encontrarían expresados en la Planeación Estratégica de la empresa.

Además de los que se recogen en la Estrategia de la organización, se entiende necesario incluir entre los valores estratégicos aquellos que se expresan en las aspiraciones de los miembros de la entidad, referidas a sus propias visiones de lo que la organización como colectivo debe alcanzar. Un análisis que enlace la voluntad organizacional con la individual, permite conocer hasta qué punto los valores estratégicos, recogidos formalmente por la institución, coinciden con los deseados y considerados pertinentes por los trabajadores. Con ello se retoma y se otorga importancia al sujeto, factor esencial dentro de la vida organizacional, y se facilita una planificación donde converjan las aspiraciones organizacionales con las personales.

Bajo la clasificación de valores tácticos se agrupan aquellos que actúan en la cotidianidad, que influyen en los comportamientos de los sujetos. Aunque no siempre sucede así, dichos valores deben guardar una estrecha relación con los estratégicos, ya que mientras mayor sea la correspondencia entre unos y otros la organización estará más centrada en el camino adecuado para alcanzar su proyección futura.

Dentro de los estratégicos y tácticos es importante hacer hincapié en los valores éticos que predominen. Resulta necesario destacar la importancia de estos en la formación y desarrollo de las organizaciones, y en particular de las empresas cubanas, pues el Estado les confiere la responsabilidad de contribuir al bienestar colectivo y a la justicia

social. Esta regularidad, consustancial al socialismo, ha estado en el centro de la actual Batalla de Ideas y responde a la tradición ética impulsada por varios próceres a través de la historia de la nacionalidad cubana.

A modo de resumen se puede decir que los valores constituyen manifestaciones de la cultura que, a diferencia de las creencias, tienen un carácter consciente para los miembros de una organización. Los mismos sirven de guías o pautas de comportamiento al marcar la idea del deber ser, y constituyen un marco ideológico que regula las actuaciones de los trabajadores. En esta investigación se clasifican en valores estratégicos, donde se incluyen a los que aspiran la entidad y los individuos; y tácticos, que hacen referencia a los que ya han sido alcanzados y operan en la cotidianidad.

1.3.3-Comportamientos

Como ya ha sido explicado anteriormente, los comportamientos constituyen el nivel más visible de la cultura y generalmente están determinados por los valores y las creencias que funcionan en una organización. Esta relación de interdependencia que mantienen con el resto de los niveles culturales, sobre todo con el más profundo, provoca que, aun cuando son observables, con frecuencia no puedan descifrarse fácilmente sus “esquemas de fondo” (Schein, 2002:31).

Para algunos especialistas, los comportamientos son los que conforman la cultura organizacional. Tal es el caso de Andrew Mayo (1991), quien define a la cultura de las entidades “como la manera de hacer las cosas que distingue a una organización (citado por Villafañe, 1999:19)”. Goffman (1967) y Van Maanen (1979) también comparten esta idea al plantear, como se constató en páginas precedentes, “que la cultura consiste en comportamientos regulares”. Entre estos últimos destacan “el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la deferencia y la conducta” [citados por Schein, (2002:23)].

Sin embargo, esta visión no es compartida por todos los autores. Muchos no entienden a los comportamientos como la esencia de la cultura, sino como productos o manifestaciones de la misma, constatables tanto en el ambiente físico como social de una organización.

Esa es la posición adoptada por Schein (2002:31), quien para referirse a los comportamientos, a los cuales considera “visibles pero con frecuencia no descifrables”

(...), utiliza los términos de artefactos y creaciones o producciones. El psicólogo expone que en este nivel “cabe observar al espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta de sus miembros”.

Asimismo Andrade [citado por Trelles, (2001:163)] habla de manifestaciones, expresiones o productos culturales, remitiéndose a los mismos como “las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos para sus miembros”. A estas manifestaciones, para él resultantes de la cultura, las clasifica en conceptual-simbólicas (la ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión), conductuales (las pautas de comportamientos y de interacción de los miembros del sistema cultural), estructurales (el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación, la estructura social) y materiales (recursos económicos, físicos y tecnológicos). [en Trelles, (2001:163-164)]

De manera similar a Schein y a Andrade, el presente estudio asume a los valores, y principalmente a las creencias, como los niveles más profundos de la cultura, su núcleo, y a los comportamientos los concibe como manifestaciones culturales determinadas fundamentalmente por dicho núcleo. No obstante, es importante aclarar que los comportamientos se consideran parte significativa de la cultura, no un mero resultado de esta, y que se les reconoce cierto grado de autonomía: un comportamiento adoptado en condiciones específicas, contrario a algunos valores y/o creencias del colectivo, puede perdurar en el tiempo e, incluso, influir en estos últimos modificándolos.

Por otro lado, ese grado de autonomía exige que se sea muy cuidadoso a la hora de estudiar la cultura de una organización, puesto que pueden existir comportamientos que no respondan a su núcleo. En este sentido destaca Alabart (1997) que al analizar la conducta expresa de los miembros de un grupo, es necesario determinar cuándo esta conducta no está respondiendo a factores de contingencia. No es recomendable llevar a cabo una investigación cultural solamente a partir de los factores observables, es imprescindible atravesar todos los niveles y entrecruzarlos.

Para Villafañe, entre los comportamientos culturales cabe destacar el entorno físico, la tecnología, los resultados empresariales, las normas escritas y la conducta verbal y no

verbal. Sobre los mismos, este autor expone una característica interesante y es su poca o nula voluntad comunicativa. “Muy al contrario, la mayor parte de esas manifestaciones o comportamientos explícitos son hechos observables pero sin voluntad comunicativa alguna” (1999:130). Es decir, la mayoría ocurre espontáneamente, no persiguen cumplir con un objetivo comunicativo establecido a priori, a pesar de que al final todas esas expresiones dicen mucho acerca de los grupos, sobre todo de sus culturas.

Por otro lado, según los planteamientos de este teórico, los comportamientos pueden modificarse rápidamente debido a su fácil acceso. Considera que “(...) son visibles y fácilmente cambiables porque se puede acceder a ellos fácilmente” [Villafañe, (1999:130)].

Es cierto que este nivel, el cual se encuentra en lo que puede denominarse la epidermis de la cultura, tiende a sufrir variaciones, con mayor frecuencia que los otros, producto de demandas internas y externas. La propia capacidad de acción y de cambio ante nuevas circunstancias, es posible considerarla un comportamiento desarrollado por un colectivo. Este proceso, además, favorece el movimiento evolutivo de la cultura de un grupo.

Los períodos de reacomodo y de innovación en los comportamientos mantienen a una organización viva y dinámica, lo cual la ayuda a enfrentar los diferentes contextos por los que atraviese. Sin que conlleve obligatoriamente a un cambio cultural, las entidades son capaces de asimilar nuevos comportamientos que no entren en franca contradicción con sus creencias y valores e incorporarlos mediante el aprendizaje.

No obstante, aunque es posible y lógico que en cualquier cultura se acojan y se sustituyan comportamientos, tampoco se debe perder de vista que algunos poseen una naturaleza poco variable por encontrarse muy estrechamente ligados a los valores y creencias que comparten los individuos.

Teniendo en cuenta lo argumentado hasta aquí, los comportamientos pueden ser entendidos como las manifestaciones visibles de la cultura, constatables en las conductas de los miembros de la organización y en el ambiente inmediato de la misma. Para su mejor estudio, en esta investigación son analizados a partir de determinados aspectos de la vida de las organizaciones que guardan relación y reflejan las cinco

creencias culturales. En este sentido se tienen en cuenta los vínculos que la organización establece con el entorno social y medioambiental, la capacidad de respuesta ante las demandas internas y externas, la distribución y ambientación de los espacios físicos y la posición y distancia durante las relaciones entre los trabajadores. También se repasa en aspectos referidos al personal como la atención que se les presta, las acciones de recompensas y castigos utilizados, la utilización de la información por parte de los trabajadores, el modo de organizarse el trabajo y la autonomía concedida a los miembros de la entidad en la toma de decisiones.

1.4- Interrelación entre la cultura organizacional y la comunicación

Según Irene Trelles “ la teoría de la cultura organizacional y el enfoque cultural de la comunicación ofrecen nuevas propuestas en cuanto a concepciones de organización, cultura y comunicación. Esta estudia esa cultura enmarcadas en entidades y empresas, investiga cómo se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización y cómo los integrantes de una empresa encuentran el sentido de esta mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros. Este modelo de raíces antropológicas y sociológicas ve a la cultura como un fenómeno social, desarrollado a través de la interacción humana, es decir, de la comunicación, y resultado de la experiencia social.

Carlos Marx, con una visión asombrosamente contemporánea, aborda los vínculos entre cultura y comunicación y el intercambio entre los hombres, y la interrelación entre lo global y lo particular en la cultura. Si bien el fundador del marxismo no identifica a la comunicación con la denominación que usamos hoy, es al fenómeno comunicacional al que alude como elemento indisolublemente ligado a la existencia del hombre como ser social, y esa comunicación se produce en agrupaciones de hombres, en colectivos, en sociedades. La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección.” (2001:38-39)

Por su parte, Ouchi señala: “La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras

de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas(...) este denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación. En vista de que la posición teórica, que sustenta el comportamiento del individuo, está integrada por una serie de conceptos que este tiene en común con los demás, es posible suponer ciertas respuestas o acuerdos, sin tener que invertir tiempo negociándolo”. (1981:25)

Como es evidente, la cultura organizacional determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, estas nos pueden acercar a la primera cuando se les analiza con detenimiento. No es difícil descubrir que el comunicador organizacional tiene en este terreno una nueva e importante función: conocer la cultura de la organización en la que trabaja, utilizando para ellos las técnicas apropiadas para observar la manera como sus miembros se comunican entre sí. Sin embargo, de poco le serviría conocer los valores y creencias organizacionales si no tuviera también el reto y la responsabilidad de ayudar a su divulgación, a su reforzamiento o a su cambio, a través de los programas y medios que maneja, con el fin de que la organización logre sus objetivos de manera más rápida y eficaz.

1.5-La Cultura organizacional enfocada hacia la calidad.

El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de los años con la ampliación de los objetivos y la variación de su orientación. El matiz común y fundamental de las definiciones que se encuentran en la bibliografía consultada es la necesidad de ajustarse a las especificaciones del cliente/usuario; ello permite plantear que la calidad no depende sólo de la realidad (especificaciones), sino de las percepciones, expectativas o deseos del receptor del servicio.

Se analizan las principales definiciones acerca del concepto de calidad atribuidas a diferentes autores aunque la Dra. C. Diana de la Nuez Hernández (2005) sugiere que la calidad puede ser definida como “la medida en que la organización se prepara constantemente para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de sus clientes en función de la mejora continua”.

Al definir la calidad como valor de la cultura organizacional, la misma sostiene que “puede entenderse como aquella finalidad a alcanzar traducida en una convicción apreciable en todos los miembros de la organización mediante comportamientos

consecuentes con la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente/usuario.”

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La licenciada Ana María Vásquez (2009) recoge una serie de definiciones que se muestran a continuación:

“Definición desde una perspectiva de producción

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad.

Desde una perspectiva de valor

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

³Definición de la norma ISO 9000*: “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”

- Según Luis Andres Arnauda Sequera(2000) Define la norma ISO 9000 "Conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso".

*Las Normas ISO en su serie 9000 esquematiza los procedimientos y su contenido y establecen los requisitos que una empresa debe cumplir, para considerar que dispone de una Gestión de la Calidad basada en el concepto del aseguramiento.

- Real Academia de la Lengua Española:(2003) *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”*
- Philip Crosby(1995): "Calidad es cumplimiento de requisitos"
- Joseph Juran(2001): "Calidad es adecuación al uso del cliente".
- Armand V. Feigenbaum(2002): "Satisfacción de las expectativas del cliente".
- William Edwards Deming (1950): "Calidad es satisfacción del cliente".
- Walter A. Shewhart(1999):"La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado."

De la Nuez Hernández (2005) sostiene que "esta tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades."

A pesar del gran significado que encierra la cultura organizacional dentro de las ciencias administrativas, son pocas las investigaciones adelantadas sobre el tema en empresas nacionales, siendo abordada principalmente por la antropología, la sociología y la psicología industrial y definida de la siguiente forma: "el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales".

Se puede afirmar que para cualquier organización la cultura representa su identidad y personalidad, además de constituir la forma como la empresa responde ante las condiciones cambiantes del entorno, distinguiéndola de las demás organizaciones, tanto del sector como de la industria en general. Es aquí donde cobra gran importancia el estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional a la hora de introducir

procesos de cambio en el interior de las empresas, como puede ser la implementación de un sistema de gestión de calidad que contribuya a dirigir las de una forma más estructurada y a alcanzar objetivos preestablecidos, con el fin de determinar en qué medida dicha cultura apoya el direccionamiento de los esfuerzos en torno a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de qué manera se puede convertir en un factor que facilita u obstaculiza la adopción y desarrollo del sistema en el tiempo.

En las organizaciones la calidad ha evolucionado hasta convertirse hoy en día en un mecanismo encaminado a mejorar tanto la productividad, la eficiencia y la eficacia, como la percepción y el reconocimiento de los bienes y servicios por parte de los consumidores dentro del mercado. De esta forma, la organización que cuenta con una cultura orientada hacia la calidad se caracteriza por tener una misión compartida por todos sus miembros y una visión a largo plazo plasmada en sus objetivos y estrategias, por considerarse a sí misma como una gran familia y dar gran importancia al factor humano y a las necesidades de los clientes tanto internos como externos, por orientar al personal hacia la calidad y competitividad a través de procesos continuos de capacitación y educación, por desarrollar programas de mejora continua enfocados hacia sus públicos y los procesos, por fortalecer el trabajo en equipo y los elementos culturales que conducen al mejoramiento del clima organizacional, por contar con una comunicación permanente y un lenguaje o jerga común, y por poseer principios y valores culturales claramente definidos que son comprendidos y compartidos por todos, siendo coherentes con las necesidades de su entorno.

Esta nueva cultura tiene en cuenta simultáneamente dos aspectos: por un lado, la parte técnica y formal de la calidad, denominada sistemas de calidad, y por el otro, la parte humana vista como factor estratégico de competitividad y productividad, siendo necesaria la creación de un ambiente favorable que fomente la motivación, la participación, la iniciativa, la autonomía, la innovación, la lealtad, el compromiso, el desarrollo de fortalezas, el aprovechamiento de talentos, la comunicación, el respeto, la confianza, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, y la satisfacción del cliente tanto interno como externo. De esta forma, la empresa como ente social debe preocuparse por conocer a sus empleados y por crearles significado, logrando que se

sientan orgullosos de sí mismos y de su trabajo, sin buscar que sean ellos quienes se amolden a esquemas preestablecidos en donde no se tenga en cuenta sus intereses.

Peters y Waterman concluyen que “las organizaciones excelentes dan gran importancia a la calidad, halagando a sus clientes, escuchando las argumentaciones de sus empleados y tratándolos como adultos, como socios, con dignidad y respeto, permitiéndoles que desarrollen su capacidad de innovación con la que pueden responder rápida y oportunamente ante los cambios.” (1982: 254)

Siliceo, Casares y González, plantean que “es posible evidenciar que una organización que cuenta con una cultura orientada hacia la calidad da gran importancia al mejoramiento de las condiciones del recurso humano, no se puede incrementar la calidad en forma permanente si no se consigue mejorar la calidad humana, la educación y la calidad de vida de las personas que hacen los productos y servicios”(1999:25); igualmente, se preocupa por mejorar la calidad en las actitudes, en la responsabilidad social, en sus proveedores, en sus sistemas administrativos y en los productos y servicios suministrados a los consumidores; en síntesis, la calidad se debe convertir en una cultura que guíe a las empresas hacia el futuro.

1.5.1- El servicio como producto de la organización. Calidad del servicio.

“Definir la calidad del servicio es un fenómeno complejo, multidimensional, en el que es posible distinguir múltiples atributos cuya importancia no es objetiva, sino subjetiva, pues depende de las percepciones de quien recibe el servicio.

Se analizan las características de los servicios y el carácter multidimensional de la evaluación de la calidad en este sector. Se precisa que los servicios son, preferentemente, acontecimientos sociales, por ello resulta importante disponer de ciertas técnicas y conocimientos específicos para la gestión de los mismos.

De ahí que una empresa de servicios, no sólo ha de ponerse en contacto con los usuarios e interactuar socialmente con ellos, sino que necesita también “gestionarlos” como parte de su personal de producción.

Al analizar el lugar de la motivación en la gestión de la calidad se concluye que el líder contribuye a esta en la medida en que es capaz de entrenar y ofrecer motivos a los trabajadores, coherentes con sus necesidades; al mismo tiempo, es necesario que

penalice las actitudes que atentan contra la calidad del servicio; de esta manera se puede ir fomentando el valor calidad en toda la organización.” [Rojas, (2003:113)]

En general, los estudios realizados en relación con el desarrollo y evolución del objeto de investigación propuesto demuestran que existe coincidencia en la reflexión de varios autores al afirmar que la cultura organizacional constituye un factor fundamental en la gestión de la calidad y la búsqueda de competitividad es un imperativo en el vínculo cultura-calidad en los marcos de cada país; en la práctica se han aplicado diversos modelos que pretenden materializar esta relación, pero aún no aseguran el resultado esperado y aunque se reconoce que es imprescindible desarrollar una cultura cuando se emprende un proyecto de gestión de la calidad, no existe una formulación teórica acabada con relación a la interpretación del enfoque axiológico a una realidad y aplicada a los procesos que en una empresa de proyectos se desarrollan, ni una propuesta concreta de cómo llevar esto a la práctica.

1.6-La cultura organizacional en la sociedad cubana.

La Dra. C Yesmín Alabart (2003) hace un estudio minucioso sobre la evolución y desarrollo de la cultura organizacional en nuestro país, donde expresa que:

“Antes del triunfo revolucionario de 1959, el interés por las organizaciones, principalmente por las industriales, se mostraba fundamentalmente entre los empresarios norteamericanos, quienes tenían grandes compañías en el país. Los beneficios que esos consorcios proporcionaban a sus dueños extranjeros, determinó que estos se interesaran en el desarrollo de la producción y con ello en las investigaciones empresariales. Estas últimas también se vieron impulsadas por el “boom” de la Psicología Social a nivel mundial, y de las agencias publicitarias en Cuba.

Uno de los primeros promotores de los estudios institucionales fue el Comandante Ernesto Guevara, quien se desempeñó como Ministro de Industrias en los primeros años revolucionarios. Este, hacia 1962, junto al Ministerio de la Industria Ligera (MINIL), solicitó a la Escuela de Psicología, y especialmente a su primer director, Dr. Aníbal Rodríguez, un programa de investigaciones que estuviese relacionado con el impacto que podría tener la moral de trabajo en la satisfacción de los trabajadores. De acuerdo con el Dr. Julio César Casales (2005), este fue un punto de partida importante para las investigaciones organizacionales.

Algo que también influyó en el desarrollo de las investigaciones organizacionales por esos mismos años, fue otra petición que se le hizo a la Escuela de Psicología: realizar un análisis de los procesos psicosociales que podían afectar el rendimiento de la productividad del trabajo en centrales azucareros, específicamente en aquellos departamentos que tenían como misión dirigir la zafra. Estas experiencias, al igual que las recogidas durante las investigaciones realizadas en la Industria Ligera, se resumen en el libro *Transitando por la Psicología*, de Aníbal Rodríguez.

En 1987, los estudios en torno a las organizaciones cubanas recibieron un nuevo impulso cuando llegaron al país un grupo de profesores norteamericanos que tenían el propósito de intercambiar sobre temas relacionados con la Consultoría Gerencial. Junto a este grupo comenzó a trabajar una selección de profesores cubanos que desde entonces empezaron a adiestrarse en el estudio de técnicas de dirección. Posteriormente, con el objetivo de sistematizar esta experiencia, se crearon en marzo de 1988 los Centros de Estudio de Técnicas de Dirección CETED y CETDIR, pertenecientes a la Universidad de la Habana y al Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría., respectivamente.

Además de los centros hasta aquí mencionados, hacia los años ochenta también incidieron en el desarrollo del conocimiento organizacional, el antiguo Instituto de Coyuntura del MINCEX (hoy CEPEC), el otrora Instituto de Investigaciones y Orientación de la Demanda Interna (ICIODI), el Departamento de Investigaciones del Ministerio de Turismo, el Centro de Investigaciones Socio Psicológicas, el Instituto de investigaciones del Trabajo y los Centros de Capacitación de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE).

A grandes rasgos se puede decir que de esta manera comienzan a evolucionar los estudios sobre las organizaciones, los cuales, de una u otra forma, tocaban aspectos de la cultura organizacional. Sin embargo, es a partir de finales de los años ochenta, principios de los noventa, que el tema comienza a tomar un cuerpo científico en el país. Por este período empezaron a entrar materiales bibliográficos que estimularon el auge de la temática, la cual estuvo muy vinculada con las ciencias de la Administración Empresarial.

Con la introducción del paradigmático texto de Edgar Schein, se fomentó el interés en torno a este fenómeno de la vida organizacional.

También, según algunos autores cubanos, las Escuelas Ramales de los Organismos de la Administración Central del Estado, mencionadas anteriormente, con el fin de preparar un personal que debía vincularse con las organizaciones, fueron uno de los espacios desde donde mejor se abordó el tema de la cultura organizacional.

Otro elemento impulsor lo constituyó el Perfeccionamiento Empresarial, introducido en Cuba a partir de 1997. Este proyecto ha estimulado el estudio de las organizaciones y en particular, de su cultura, enfocado principalmente hacia los procesos de cambio organizacional. No se pueden obviar los problemas de la cultura de las entidades en un proceso de búsqueda de eficiencia, y menos en las condiciones del Socialismo y el contexto cubano. No obstante, la incidencia ha sido indirecta, en tanto no fue un tema expresamente declarado dentro de este programa empresarial.

De manera general, el objetivo de la investigación científica en el área de la cultura organizacional, ha estado dirigido fundamentalmente a apoyar la eficiencia y el éxito de las empresas. Hoy nuestro país a partir de la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial en algunas organizaciones de la producción y los servicios ha desarrollado en el año 2007 un grupo de normas que se enmarcan en nuestro contexto socialista, entre las que encontramos: las normas cubanas NC 3000, 3001, 3002 de 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano basadas estas en las normas internacionales de la calidad ISO 9000.

La Comunicación Organizacional salió a relucir como uno de los campos que debe buscar una mayor interrelación con el tema. Desde esta disciplina científica, en la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana específicamente, las investigaciones han tendido a abordar la cultura como una variable dentro de los estudios de Comunicación e Imagen organizacional. Sin embargo, todavía no es común el estudio de las prácticas culturales de las organizaciones con el fin de buscar explicaciones a los comportamientos de los procesos comunicativos y/o ofrecer recomendaciones que favorezcan tanto el funcionamiento comunicacional como el organizacional en general.

Se reconoce que otro de los obstáculos para el desarrollo de la temática está en los cuadros de dirección, los cuales no siempre toman la necesaria conciencia del papel de estos factores en los resultados de las organizaciones. Esto ha incidido en que la influencia de las investigaciones culturales en la práctica organizacional todavía sea limitada. No obstante se puede decir, según los criterios recogidos, que se ha avanzado en el conocimiento de estos temas y su incidencia en el desempeño de las entidades.

Los factores culturales que se han ido tomando en cuenta en el diagnóstico empresarial, han estimulado una dirección más científica y estratégica.

En la actualidad, los centros que más promueven las investigaciones en torno a la cultura son: los Centros de Estudios de Técnicas de Dirección de las Universidades, el Centro de Estudios de la Economía Cubana, Centro de Estudios Psicológicos y Sociológicos del Ministerio de Ciencias Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), las escuelas de Capacitación de algunos organismos (en especial del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS)) y las Casas Consultoras. Pero el adiestramiento en el tema todavía no es suficiente pues si bien algunas escuelas de superación de los organismos y las organizaciones de masas han estimulado su estudio, en general ha sido un contenido ausente en la mayoría de los programas de superación.”

Según un artículo publicado por Yailín Orta Rivera periodista del diario Juventud Rebelde del 16 de septiembre del 2007 “ la inestabilidad en la fuerza de trabajo y en las administraciones, acompañadas de mala atención por parte de las instancias intermedias y superiores, son los factores que debilitan a los colectivos y su cultura”.

“En una entrevista realizada por esta periodista al profesor e investigador Rafael Alhama, coautor de libros como *Dimensión social de la empresa y Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos*, profundizó en la cultura organizacional de un colectivo laboral como una de las premisas para lograr la estabilidad, el buen servicio, el control, la disciplina...

“Primero, para que algo “se fije”, como es el caso de la calidad de los servicios, o la calidad de cualquier actividad, es necesario dirigir y controlar la organización de forma sistemática y transparente. Y cuando decimos dirigir y controlar, pensamos no solo en

los dirigentes o directivos, sino en la más amplia base social de dirección, es decir, todos los trabajadores”, explica.

Segundo, tener en consideración las necesidades de todas las partes, implica no solo a los llamados “clientes” externos, sino también a los “clientes” internos, o sea los trabajadores. Un concepto extendido este de los clientes, no muy aceptado por muchos, pero muy utilizado en el lenguaje técnico actual”, destaca Alhama.

“Para satisfacer los requisitos de ambos tipos de clientes y esforzarse en exceder sus expectativas, hay que tener en cuenta que estamos hablando de individuos, de sujetos con representaciones de las cosas y pensamiento. Y las representaciones que tienen de las cosas son muy importantes, puesto que son elementos activos de reproducción social que van conformando sentimientos, valores, intereses, creencias, valoraciones, deseos, sin olvidarnos de la base material objetiva” señala.

Para Rafael Alhama hay que revisar la visión, los propósitos y el diseño de nuestras actuales organizaciones, entre estas las que brindan servicios de todo tipo.

“Hay que analizar a los colectivos de trabajo desde el compromiso hasta la responsabilidad que se debe asumir para participar en la toma de decisiones, y enfocar la organización, sus propósitos y comprender las necesidades actuales y futuras de sus llamados “clientes” “, sostiene.

Otro problema radica-según el experto-en que la mayoría de las veces se desatiende la parte social del asunto.”Digamos la responsabilidad, que es consustancial a cualquier actividad de trabajo, ¿por qué es rechazada o no se asume muchas veces? ¿No será porque se percibe de manera distorsionada? Y falta igualmente en muchos de los lugares sin fijador el primer paso del control, que es el autocontrol, como parte inseparable de toda actividad de trabajo”.

Refiere que para solucionar estos problemas tampoco puede existir la filosofía de los múltiples controles o controles jerárquicos, porque lleva al establecimiento de más y más controles, de control innecesario, y esta es la filosofía de las organizaciones burocráticas. Ningún control externo suple las insuficiencias o falta del control interno.

Nuestra sociedad socialista tiene aún muchos rasgos heredados de la sociedad anterior. Aunque haya pasado ya más de una generación, comenta Alhama, no es suficiente como para que la persistencia de características, de relaciones propias de la

sociedad capitalista, no pesen lo suficiente, y como dijera el Che, que sus efectos se hagan sentir en la organización y en la conciencia.

“En una sociedad organizada y dirigida planificadamente como la nuestra, sigue habiendo separación entre los intereses particulares individuales y el interés común, no ya a nivel de sociedad, sino incluso a nivel de colectivo. Desconocer o no reconocer esto imposibilita cualquier tipo de gestión de capital humano”, acentúa.

Para Alhama no basta trabajar con el colectivo sino se llega al individuo, ni basta trabajar con cada individuo si no se visualiza como parte del colectivo. En muchos casos la falta de constancia, más que un factor independiente, es reflejo de la baja productividad del trabajo, las indisciplinas laborales y sociales, la insuficiente estimulación salarial, la apatía de lagunas administraciones, la falta de creatividad, el burocratismo, etc.

El profesor Carlos García (2007) asegura que “ aun cuando las condiciones materiales, de financiamiento y la organización desempeñan un papel importante en la sistematicidad y en la producción y prestación de servicios a la población, los factores estrictamente subjetivos asociados a la responsabilidad de cada trabajador a todos los niveles, como el honor, la fuerza del ejemplo y los valores de solidaridad, colaboración y respeto a los semejantes, son también fuerzas cardinales para contrarrestar este fenómeno.”

Como sostuvo en Camagüey el Segundo Secretario del Partido, Raúl Castro, en su discurso del 26 de julio: “la efectividad depende en gran medida de la constancia y la organización, particularmente del control y la exigencia sistemáticos, y en particular hasta dónde se haya logrado incorporar a las masas al combate por la eficiencia”.

Y también afirmó que “ se requiere ante todo de trabajo organizado, control y exigencia un día tras otro; orden y disciplina sistemáticos desde la instancia nacional hasta cada uno de los miles de lugares donde se produce algo o se brinda algún servicio “. Raúl, además de enfatizar que se requiere trabajar con sentido crítico y creador, sin anquilosamiento ni esquematismos, destacó que “ nunca debemos creernos que lo que hacemos es perfecto y no volverlo a revisar. Porque lo único que jamás cuestionará un revolucionario cubano es nuestra decisión irrenunciable de construir el socialismo.”

(2007:4-5)

1.7- Bibliotecas públicas: Algunos basamentos teóricos.

En cuanto al concepto de biblioteca, este apunta hacia dos dimensiones como se expone en la “Guía del bibliotecario para promover la vinculación entre la biblioteca pública y la comunidad” de la UNESCO (1987):

“Es una colección organizada de libros, publicaciones seriadas, impresas o no, y de cualquier tipo de documento que brinda servicio a los usuarios por medio del personal que los atiende facilitando la utilización de los documentos con fines educativos, de investigación, informativos o recreativos. Es el local donde se preserva dicha colección.”

Las bibliotecas se clasifican de acuerdo a su misión y visión en nacionales, privadas, escolares, especializadas, universitarias y públicas.

Las bibliotecas públicas, objeto de estudio del trabajo, están definidas por Setién del modo siguiente: “Las bibliotecas públicas cuentan con colecciones de carácter universal y están a disposición de toda la población. Dan a conocer los avances de la ciencia, la técnica, la economía, etc. Contribuyen al desarrollo de las actividades educacionales, culturales y recreativas”. (1983:59)

Estas instituciones son centros de información que ponen a disposición de sus usuarios toda clase de conocimientos e información con la intención de contribuir a su formación y a su desarrollo personal. Son fuentes permanentes de apoyo a la educación integral y al logro de mayores y mejores conocimientos por parte de los distintos sectores de la población para promover la equidad social, el libre acceso a la información y, a la vez, elevar la calidad de vida de todos los ciudadanos. Además funcionan como centros de encuentros, participación y realización de diferentes eventos y actividades.

Prestan apoyo a la comunidad en la difusión de información y realizan actividades con la finalidad de formar lectores, desarrollando simultáneamente su motivación por la lectura y su habilidad para obtener experiencias gratificantes de este hecho.

El Manifiesto de la UNESCO (1949) señala con relación a las bibliotecas públicas que: “...la biblioteca pública, puerta local de acceso al conocimiento, constituye un registro básico para la educación permanente, para la toma de decisiones y el desarrollo cultural del individuo y los grupos sociales”. En el 2001 cuando fueron aprobadas las

Directrices ⁴IFLA*/UNESCO para el desarrollo de las bibliotecas públicas se insiste en el necesario enlace entre biblioteca y comunidad.

José Luis Rojas (2003) sostiene que

“A la biblioteca pública le corresponde jugar un activo papel dentro de la sociedad en la difícil tarea de elevar el nivel espiritual de los hombres para de esta forma coadyuvar a lograr un hombre nuevo e integral. Esta es su esencia, su función social. Los servicios bibliotecarios y las actividades que se desarrollan en estas instituciones deben considerarse como una inversión para el desarrollo de los individuos y de la comunidad.

Los municipios deberían reservar espacios adecuados para ubicar las bibliotecas públicas. Por su valor estratégico como servicio básico a la comunidad, estas pueden servir a la vez de elemento estructurador de zonas o barrios. Las bibliotecas públicas deben ser atractivas y han de diseñarse de modo que faciliten la accesibilidad y la flexibilidad y también, en la medida de lo posible su ampliación”. (2003)

Señalización exterior

Para José Luis Rojas “la señalización exterior resulta imprescindible no sólo como elemento de identificación del servicio, sino como una de las fórmulas básicas de publicidad. El diseño de la señalización debe comunicar una imagen apropiada de la biblioteca. Es muy importante que en la señalización urbana del municipio se incluya la señalización de la biblioteca pública.”(2003:72)

Espacio interior

“El interior de la biblioteca debe permitir un alto grado de flexibilidad para que pueda adaptarse a las nuevas necesidades y servicios, y debe disponer de una buena señalización interior que facilite al usuario la identificación clara de las áreas y servicios.

Las bibliotecas públicas deben contar con las instalaciones y el equipamiento necesarios para la correcta prestación del servicio a sus ciudadanos, y que, a su vez garanticen la salud y seguridad de usuarios y empleados.”(2003:72-73)

* IFLA: Asociación Internacional de Bibliotecarios.

1.8 Las bibliotecas públicas cubanas y los servicios a sus usuarios.

1.8.1 Recursos Humanos

Según José Luis Rojas (2003) “La biblioteca pública ha de organizarse eficazmente y mantener normas profesionales de funcionamiento. El bibliotecario es un intermediario activo entre los usuarios y los recursos. Es indispensable su formación profesional y permanente para que pueda ofrecer servicios adecuados.

Las bibliotecas públicas deben contar con un personal suficiente y que posea la formación apropiada para ejercer sus funciones. Los recursos humanos representan, por lo general, la proporción más elevada del presupuesto de una biblioteca y deberían ser considerados por ello uno de sus activos primordiales.

El personal que trabaja en las bibliotecas públicas debería tener las siguientes cualidades y habilidades:

- Habilidad para la comunicación.
- Conocimiento de los recursos disponibles y de cómo acceder a ellos.
- Capacidad para comprender las necesidades de los usuarios.
- Habilidades para identificar los cambios y para garantizar de manera flexible la gestión del servicio.
- Respeto a los principios del servicio del público.
- Aptitud para el trabajo en equipo.
- Amplia formación cultural.
- Imaginación, visión de futuro y disposición favorable a nuevas ideas y prácticas.”
(2003:76)

1.8.2 Gestión de la Biblioteca Pública

Las bibliotecas públicas deben de planificar y organizar el conjunto de su actividad de manera eficaz. Para ello es necesario establecer planes y políticas de desarrollo, así como definir parámetros e indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos, el rendimiento y el grado de satisfacción de los usuarios.

”Para el establecimiento del plan de gestión, ésta deberá efectuar las siguientes acciones:

- ✓ Realización de un análisis de la comunidad que permita conocer las demandas e identificar las necesidades de los usuarios reales y potenciales.

- ✓ Realización de un análisis estratégico que permita conocer los puntos fuertes de la institución y aquellos aspectos en los que deba mejorar.
- ✓ Establecimiento de los fines de la misma con indicación concisa, precisa y clara de la línea básica de actuación. Estos deberán ser conocidos y asumidos por todo el personal de la misma.
- ✓ Definición de las tareas, basadas en el análisis de las necesidades y en la identificación de las prioridades realizadas previamente.

Para garantizar sus servicios, las bibliotecas públicas cubanas cuentan con especialistas con un nivel de preparación; ellos generalmente son profesionales egresados de la Escuela de Técnicos Medios de Bibliotecas, fundada en 1963 por el Consejo de Cultura y que pasó en 1968, al Ministerio de Educación. Pueden además, disponer de profesionales universitarios egresados de la Licenciatura en Ciencias de la Información y Bibliotecología, graduados desde el año 1973 hasta el presente, o en su defecto, de personas adiestradas mediante cursos de tres a seis meses en diversos temas de información y bibliotecología, y cuyo objetivo es la preparación necesaria para atender con eficacia las necesidades de los usuarios.

A pesar de la escasez de recursos que muchas veces enfrentan esta clase de instituciones en el país, estas no se han detenido y han emprendido nuevas acciones para abordar el trabajo en la comunidad. Un ejemplo palpable es el desarrollo de los servicios infantiles, impulsado en todas las bibliotecas de la nación. Generalmente, las bibliotecas para niños son secciones o departamentos en las bibliotecas públicas. Presentan un rico y variado fondo y los servicios se estructuran según edades e intereses. En estos servicios, los niños se relacionan con los libros por medio del bibliotecario; así se inician, en una forma amena, en el disfrute de la lectura como una vía de promover el gusto literario.

Por otra parte, las mismas ofrecen otras actividades complementarias como las proyecciones de videos y filminas, funciones de teatro, actividades de artes plásticas y música, concursos de declamación, escritura sobre diversos temas y espacios para la narración de cuentos. Muchas de las actividades de este tipo se coordinan previamente con los centros docentes.

Igualmente, poseen servicios para adolescentes y jóvenes, muchos de ellos con un carácter proactivo, en el que la organización no espera por la visita de sus usuarios, sino que sale en su busca, para lo cual extiende sus actividades más allá de sus puertas. Así, se realizan coordinaciones con otros centros: museos, escuelas y hasta instituciones de salud como los consultorios médicos y las instituciones especializadas en la atención a las personas de la tercera edad, todas con vistas a llevar a los diferentes espacios de la vida, la lectura y la cultura, que exige nuestra sociedad.

Es por su importancia que, actividades como las proyecciones fílmicas, los comentarios de libros, los circuitos literarios, los círculos de interés en bibliotecología, las conferencias sobre temas científicos y los espacios para la promoción de la lectura en todas sus variantes, son cada vez más frecuentes en el ámbito comunitario.

Dicha apertura se justifica ante un enfoque sistémico, que muestra los beneficios que ofrece la interacción de las organizaciones de información con su entorno. En este sentido, los mecanismos de retroalimentación que resultan de la relación entre el ámbito intra-organizacional y extra-organizacional se hacen visibles, no sólo en los usuarios externos, sino en la preparación y formación de los propios bibliotecarios. Al igual que el teatro rompe en ocasiones con el esquema de la conocida cuarta pared que separa al actor del espectador, las bibliotecas públicas abren sus puertas y establecen una relación sinérgica con el entorno, que busca lograr una dinámica de grupo en el trabajo colectivo con sus usuarios. No es posible alcanzar una exacta comprensión contextual de los procesos, los protagonistas y sus contextos sin una visión holística del tema.

Es por ello, que la función del bibliotecario en nuestros días, no se limita al interior de la organización de información. Es necesario salir en busca del usuario e involucrarse en su propia cotidianidad para ganar su aceptación y confianza. Por esa razón, no es un hecho casual que se encuentre a uno dirigiendo un debate cinematográfico, una tertulia literaria o realizando actividades unipersonales de narración oral.

Ellos son parte de la propia comunidad, han adoptado una posición activa en el proceso de formación integral del hombre; así lo demuestra su participación en el ejercicio de construir una actitud positiva entre la población ante la lectura como medio de indudable valor para la superación cultural e ideológica de la sociedad cubana.

El enfoque actual de la calidad señala que esta es el resultado de los esfuerzos inteligentes, concentrados e integrados de toda una organización, donde el elemento esencial lo constituye la persona, base de toda actividad, cualquiera que esta sea y con el nivel de complejidad que tenga. Al respecto, se plantea que la “Calidad Total es un conjunto de principios, de métodos, una estrategia global, intentando movilizar toda la organización para obtener una mayor satisfacción del cliente a menor costo.” (2003:80-95)

De ninguna forma las bibliotecas públicas pueden olvidar que su esencia radica en brindar servicios de información que satisfagan las necesidades de su comunidad, para lo que es indispensable el factor humano, una mayor aproximación a los usuarios/clientes y calidad en los procesos. Para el autor, en ello radica la esencia de estas instituciones y el motivo de abordar los avances sociales en esta investigación.

Sin lugar a dudas, la aplicación de cualquiera de estas técnicas va a contribuir al mejor desempeño de estas instituciones y a la obtención de resultados más eficientes en cada uno de los procesos que en ella se desarrollan, dando una imagen nueva de la misma en la comunidad. Para ello es necesario, ante todo, que estas organizaciones tengan su mente abierta al cambio y sean capaces de aceptarlo en toda su magnitud. De lo contrario, serán incapaces de sumergirse eficientemente en esta labor.

CAPÍTULO II: CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS PARA LA INVESTIGACIÓN.

2.1- Caracterización de la unidad de análisis.

La Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad está conformada por 32 trabajadores comprendidos entre 18 y 60 años de edad. De estos 29 son femeninos y 3 masculinos, el nivel cultural promedio es 12 grado pues la mayoría están estudiando carreras universitarias de humanidades, uno es máster y cuatro son licenciados, parte de los trabajadores llevan más de 5 años en la entidad. Esta institución se subordina a la Dirección Municipal de Cultura y Arte y esta a su vez a una Dirección Provincial y Nacional respectivamente.

De la anterior descripción se deriva que *la Unidad de Análisis* para esta investigación la constituye los trabajadores de dicha entidad del municipio trinitario. Se seleccionó esta institución para la investigación por ser una institución de servicio creada para la comunidad. Con este estudio se desea revelar los problemas registrados para que con posterioridad sean analizados con el colectivo de trabajadores y ayuden a la solución de estos.

2.2-Población, muestra y tipo de muestreo empleado.

La población de esta investigación la componen un total de 32 trabajadores. Se seleccionó un grupo de 21 trabajadores de un total de 32 para un 65%, para llevar a cabo el análisis en la organización y a los cuales se les aplicaran los instrumentos seleccionados. De esta muestra de 21 trabajadores 3 son del sexo masculino y 18 son del sexo femenino. Este es un colectivo heterogéneo. En cuanto al nivel de escolaridad, 1 posee el grado de Máster en Ciencias de la Educación, 4 son licenciados 7 tienen un nivel escolar de doce grado, 6 son técnicos medios en diversas especialidades y 3 poseen un nivel de noveno grado. El tipo de muestra utilizada es no probabilística intencional ya que el autor seleccionó a los 21 trabajadores que trabajan directamente con el público externo para de esta manera obtener los resultados esperados.

2.3- Acceso al campo

El 28 de febrero del 2010 el autor de la presente investigación se dirigió a la Biblioteca municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad y sostuvo un encuentro con la directora de dicha institución Alina Marín Pérez para solicitar un permiso que le permitiera al

investigador realizar un diagnóstico sobre cómo los valores, las creencias y el comportamiento, como parte de la cultura organizacional, influían en la calidad de los servicios prestados, con el objetivo de proponer un grupo de acciones que permitiera fortalecer tales atributos en la entidad y lograr así una mejor calidad en los servicios que brinda la misma. La directora redactó un documento donde hacía constar su aprobación, haciendo desde ese momento extensiva la información al colectivo de trabajadores que allí laboran. Esta investigación tuvo una duración de tres meses donde el investigador jugó un papel decisivo como observador.

El autor de la investigación seleccionó a un grupo de usuarios de manera encubierta que acuden frecuentemente a la institución para de esa forma obtener la información deseada sin que se sintieran vigilados para posteriormente hacer el análisis de la información obtenida y compararla con el resto de los instrumentos aplicados.

2.4- Métodos, técnicas y procedimientos.

En el desarrollo de la presente investigación quedaron involucrados un conjunto de métodos que permitieron cumplir los objetivos trazados, siendo ellos los que se explican a continuación.

Del nivel teórico:

- **Análisis y Síntesis:** permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado acerca de:

- Qué situación presenta la cultura organizacional dentro de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo.

- Qué características presenta la cultura allí presente.

- Qué demanda social tiene esta problemática.

- **Histórico y lógico:** Se utilizó para el estudio de los antecedentes del problema ya que sobre este tema en particular hasta donde el autor de esta investigación pudo llegar no existen antecedentes aunque se encontró aspectos generales de gran utilidad.

- **Inductivo – Deductivo:** Permitted el trabajo en el nivel de lo particular con lo referente y fundamentos inferidos del estudio teórico, formulado nuevos juicios

y generalizaciones que se sintetizan a lo largo de la investigación siguiendo la lógica de las tareas planificadas.

Del nivel empírico:

- **La observación no participante:** permitió al investigador realizar un diagnóstico de la realidad que presenta la cultura organizacional en la biblioteca municipal y de cómo esta influye en la calidad de los servicios que allí se prestan. Se utilizó un observador participante. Según el grado de coincidencia entre el sujeto y el objeto de la observación, esta es externa, pues se preparó a un sujeto para que cumpliera dicha función. Es encubierta pues los trabajadores durante su interacción con el usuario desconocían que estaban siendo observados. Se realizó de esta manera con el fin de lograr una mayor veracidad en cuanto a la información sobre la atención brindada por dichos trabajadores a los usuarios de dicha entidad. La observación se realizó a los trabajadores mientras interactuaban con los usuarios con el objetivo de constatar el nivel de atención a los últimos.
- **Entrevista:** a bibliotecarios de la institución y a otros que lo fueron en algún momento. El objetivo es constatar los criterios que poseen acerca de la importancia de la cultura organizacional para prestar un mejor servicio.
- **Encuesta:** a los usuarios seleccionados como muestra de esta investigación, con el objetivo de constatar los criterios que tienen acerca de la calidad de los servicios que reciben en la institución.

2.4.1- Diseño del procedimiento

Para dar solución al problema científico planteado fue necesario elaborar una herramienta que permitiera determinar los principales problemas que influyen en el proceso de prestación de servicios, así como fortalecer la cultura organizacional en la biblioteca municipal Gustavo Izquierdo Tardío de municipio de Trinidad. Esta herramienta no es más que el procedimiento para diagnosticar y proponer un grupo de

acciones para fortalecer la cultura organizacional en la entidad objeto de estudio de este trabajo.

Las técnicas empleadas fueron:

Entrevista: Se recomienda utilizar como técnica complementaria del resto de las técnicas. Nos ofrece información fundamentalmente de la directora del centro. A través de ella se amplía, verifica y aclara la información. Estas fueron aplicadas a la directora de la institución para conocer su opinión y valoración acerca de la cultura organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.

Observación: Se realiza de forma abierta para conocer la dinámica de trabajo la biblioteca, las interacciones que ocurren entre los trabajadores, y entre estos y los miembros del grupo de dirección. Esta técnica se apoya en la percepción atenta, racional y sistemática de los hechos asociados directamente a los objetivos del análisis en sus condiciones naturales.

Cuestionarios: Se confecciona un formulario de preguntas dirigido a los trabajadores y usuarios, elaborado en correspondencia con los objetivos del análisis de las informaciones hasta el momento recibidas, y los puntos donde se considera se debe profundizar.

2.5- Premisa de la investigación:

La cultura organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad influye en la calidad de los servicios prestados.

2.5.1 Categorías analíticas

Cultura organizacional: el autor de esta investigación asume la definición dada por la Norma Cubana (NC 3000: 2007) Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano donde se plantea que es la " Interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles."

Calidad de los servicios: Al definir la calidad como valor de la cultura organizacional, la Dra. C. Diana de la Nuez Hernández (2005) sostiene que puede entenderse " como

aquella finalidad a alcanzar traducida en una convicción apreciable en todos los miembros de la organización mediante comportamientos consecuentes con la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente/usuario.”

Subcategorías

Componentes de la cultura organizacional: creencias, valores y comportamiento de una organización.

➤ Creencias: “Conjunto de ideas implícitas que tienden a ser incontestables e indiscutibles, operan inconscientemente y han sido aprendidas y asumidas por el grupo ante sus problemas de subsistencia e integración”

Dentro de estas las subcategorías que se tomaron en cuenta se basan en las dimensiones enunciadas por Schein (2002:24)

- Relación con su entorno
- Naturaleza del tiempo y utilización de espacio
- Naturaleza sobre el hombre
- Naturaleza del trabajo
- Naturaleza de las relaciones humanas

➤ Valores: La Norma cubana (NC 3000: 2007) define a este concepto como “Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios de las personas y su comportamiento en función de un desempeño laboral superior y de los resultados de la organización”

Carlos Díaz Llorca (2003) propone dos grupos de valores organizacionales: estratégicos y tácticos. Los primeros los asocia con el deber ser de la organización, con el estado ideal al que la entidad pretende llegar en determinado período de tiempo. Estos se encontrarían expresados en la Planeación Estratégica de la empresa. Mientras que en los valores tácticos se agrupan aquellos que actúan en la cotidianidad, que influyen en los comportamientos de los sujetos

➤ Comportamiento: “ Constituyen la parte visible de la cultura, expresiones de su esencia, difíciles de descifrar teniendo en cuenta que responden a esquemas ocultos. Dentro de ellos clasifican el espacio físico, las producciones artísticas, la capacidad tecnológica, el lenguaje tanto escrito como hablado y la conducta de los miembros del

grupo. Sin embargo ellos son el producto tanto de las creencias como de las contingencias ambientales, por ello para que un evento sea considerado cultural debe ser reiterado y compartido " (Schein, 2002:31).

Componentes de la calidad de los servicios: satisfacción de las necesidades de los usuarios y metas.

Calidad de los servicios

- Satisfacciones de las necesidades de los usuarios: para José Luis Rojas "es la percepción del usuario de haber utilizado correctamente su tiempo, habiendo recibido respecto a sus propias expectativa en un determinado contexto ambiental y la mejor prestación posible del servicio." (2003:7-8)
- Metas: " según José Luis Rojas es un conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados en todo lo que sea posible, aplicables a la organización o a partes de ésta, que tienen su origen en los objetivos y que deben cumplirse para alcanzarlos." (2003:113)

2.6 Abandono del campo

Después de obtenidos todos los datos necesarios el autor de la investigación abandonó el campo el día 25 de abril del 2010, reuniéndose con el colectivo de trabajadores, dándoles las gracias a todos por su colaboración. Para posteriormente después de analizados los resultados de esta hacerle llegar a su directora un informe detallado con todos los problemas detectados y la propuesta de un plan de acción para erradicarlos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LAS ACCIONES.

3.1- Caracterización de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.

La Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo se encuentra situada en la calle José Martí N°265 entre las calles Colón y Rosario. La misma se fundó el 21 de abril de 1963. En ella laboran un total de 32 trabajadores, de los cuales 3 son del sexo masculino y 29 son del sexo femenino.

Para promover las estrategias de desarrollo social que demanda la comunidad, deben conocer el contexto histórico en el que se está viviendo, estar bien informados ya que este es un centro de información, de recreación y cultural, y su accionar va a determinar en cierto grado la forma de actuar de las personas. Es por esta razón su importancia como fuerza política e ideológica dentro la comunidad, por lo que su deber es prestarle el mejor servicio a la población.

La institución tiene un total de 6 salas donde se prestan servicios al público, un departamento de atención al público, un departamento de procesos técnicos, un departamento de encuadernación, y la Dirección, esta última ubicada casi al finalizar la misma en un lugar poco visible donde no se puede controlar el trabajo que se realiza. (Anexo 1)

La misión principal de la biblioteca es atesorar, preservar, conservar y difundir la bibliografía municipal, así como un fondo bibliotecario universal. Su objeto social es permite brindar servicios de préstamos interno, externo e interbibliotecario por medio de materiales bibliográficos, dirigidos a todos los usuarios de la población para promover la lectura y satisfacer sus necesidades cognoscitivas, de información y recreativas, y contribuyen al desarrollo integral del individuo de la comunidad.

3.2- Resultados de los instrumentos aplicados al público interno y externo de la institución.

Resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la institución.

En un cuestionario realizado a un grupo de trabajadores del centro el autor pudo constatar que tienen un escaso conocimiento sobre lo que significa cultura organizacional ya que el 71% no conoce el término, un 20% tiene un escaso

conocimiento sobre el tema y un 9% que lo conoce, y a la vez representa a las personas de más experiencia en la entidad.

En su mayoría no conocen de la historia de la institución, lo que hace que desconozcan quién fue su primer director y que esta fue fundada el 21 de abril de 1963. De ellos: 10 dicen no confiar en sus superiores, para un 48 %; 7 confían de cierta manera para un 33% y 4 dicen confiar plenamente en ellos para un 19%. Según los trabajadores en adiestramiento que son 5, de ellos 4 expresan no haber recibido información de ningún tipo al llegar a la institución, lo que conduce a una mala preparación del futuro profesional y a la vez a una mala calidad en la prestación de los servicios a la población. Un 29% de los trabajadores encuestados no conocen los valores presentes en la entidad; con escaso conocimiento de estos un 52% y que los identifican un 19%, lo que influye negativamente en la cultura organizacional de la institución.

En la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad, un 19% de sus trabajadores demuestran poco conocimiento acerca del objeto social de la organización, un 24% demuestra un escaso conocimiento y un 57% que no lo conoce. Lo mismo sucede con la misión de la organización pues según las encuestas aplicadas estas arrojaron que la conocen un 24%, con escaso conocimiento un 28% y que no la conocen un 48%. La motivación laboral es otro elemento que se ha visto afectado durante este tiempo ya que solo un 24% de los trabajadores se sienten motivados, un 33% de alguna manera y no se sienten motivados un 43% y estos mismos resultados lo dio la satisfacción laboral de los encuestados.

En esta investigación se apreció que existe un estilo de liderazgo esquizoide pues piensan que nada de lo que hagan va a surtir efectos positivos en el futuro, por lo que no existe un liderazgo que sea efectivo y que vaya hacia el desarrollo pleno de la institución. Los trabajadores encuestados expresan que el trabajo es de forma individual la mayoría de las veces, aunque en ocasiones especiales lo hacen en equipo. (Anexo 4 y Anexo 7 tablas 1, 2, 4,5) y (Anexo 10, gráfico 1)

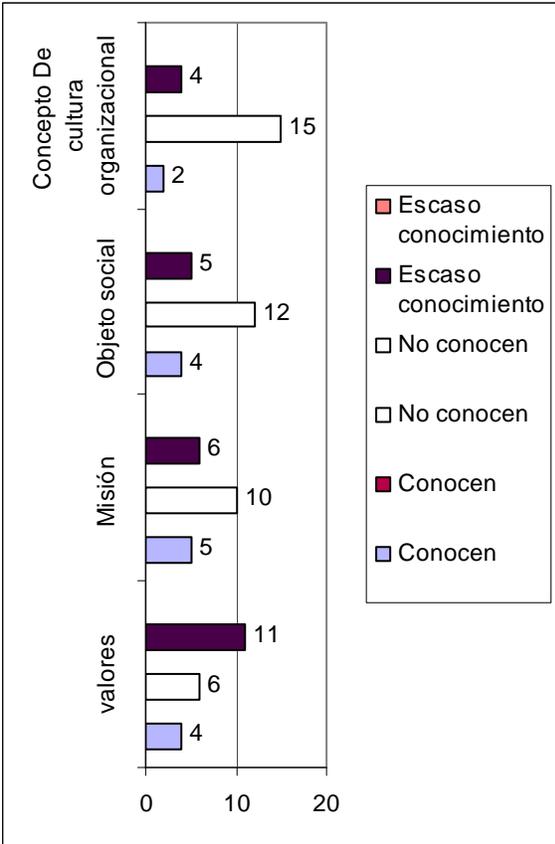


Figura 3.1: El conocimiento de algunos elementos de la cultura organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.



Figura3.2: La confianza de los trabajadores en sus superiores.

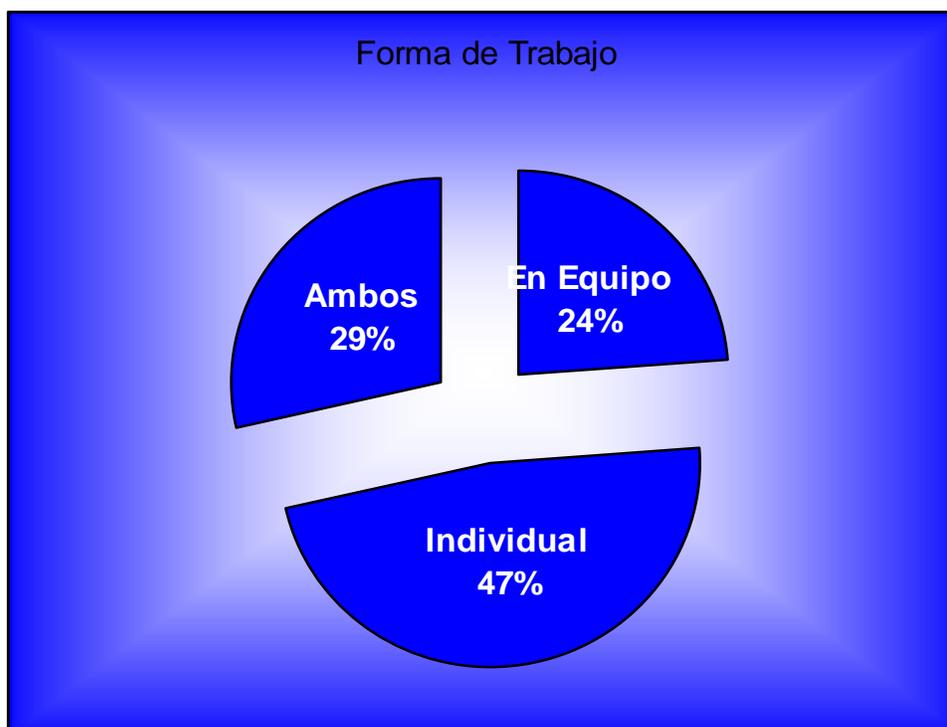


Figura 3.3: Forma de trabajo en la Biblioteca Municipal de Trinidad

Resultados de las entrevistas realizadas a trabajadores que hoy no se encuentran en la institución.

Según las entrevistas realizadas a personas que fueron trabajadores de dicha institución, plantean que en sus inicios existía un mayor sentido de responsabilidad , de pertenencia en todas las direcciones, que logró una formación de valores y de presunciones que hicieron ganar prestigio a la entidad, estos según ellas se han perdido en su mayoría a partir del año 1997, cuando la actual directora asumió el poder con características de autoritarismo, pues en escasas ocasiones escuchaba a sus subordinados e imponía sus reglas. Ello trajo consigo que se produjera el momento más crítico de la institución cuando hubo un éxodo de 19 personas de dicha entidad. Por esta razón la directora tiene que acudir al órgano de trabajo para pedir personal para las plazas vacantes que allí existían, y como consecuencia, que las personas que se incorporaron, en su inmensa mayoría, no tuvieran conocimiento del trabajo en bibliotecas además de tener creencias, valores y comportamientos distintos a los que se habían formado en un inicio. (Anexo 8)

Resultados de las encuestas aplicadas al público externo

Según un cuestionario realizado a un grupo de personas que conforman el público externo de la entidad, el autor de esta investigación pudo conocer que lo que más abunda en sus opiniones son las insatisfacciones ya que plantean que no existe seriedad en el trabajo que realizan, solamente se sienten satisfechos un 20%, medianamente satisfechos un 20% e insatisfechos un 60%, pues el comportamiento a la hora de prestar los servicios no es el más adecuado, esto está causado muchas veces por la demora en ofrecer los mismos, y por la falta de disposición de los jóvenes que laboran en la entidad, generado según los encuestados por la falta de control de los directivos, lo que ha contribuido a la pérdida de la excelente imagen que años atrás existía.

(Anexo 3 tablas 3 y 5; Anexo 9). Y (Anexo 10 gráfico 2).

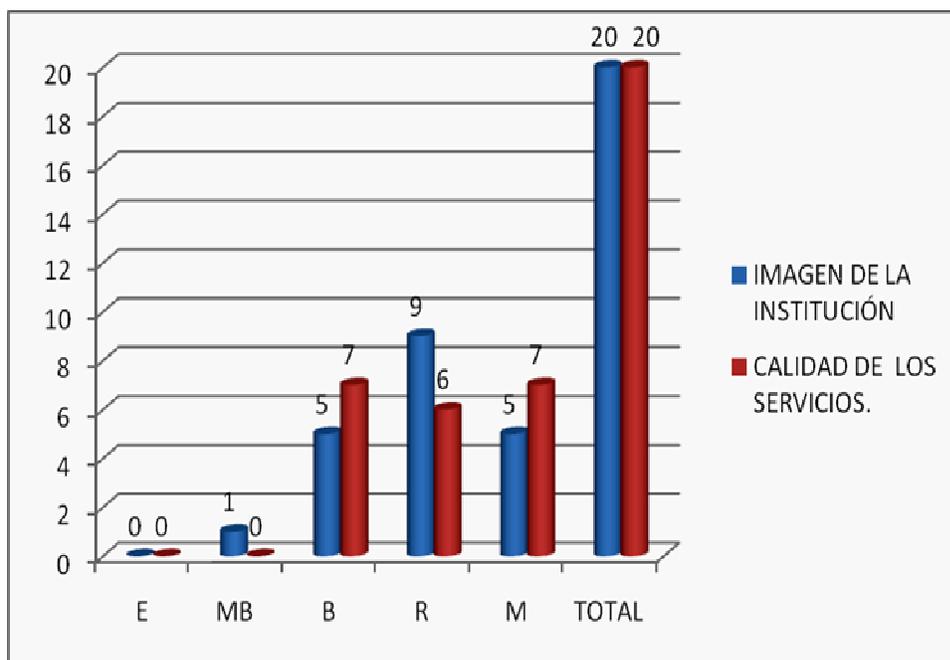


Figura 3.4: La opinión del público externo de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.

Resultado de la entrevista realizada a la directora de la institución

Todo lo antes expuesto se contrapone a lo expresado en la entrevista realizada a la directora de la institución Alina Marín Pérez, pues esta plantea tener las mejores relaciones con sus trabajadores. Sobre el concepto de cultura organizacional la compañera dio elementos muy vagos, lo que demostró que no tiene dominio sobre las

creencias, valores y comportamientos reales que caracterizan a la institución. Además expresó haber heredado características de los directores anteriores y haberlas puesto en práctica, mientras que la investigación declaró que no es cierto ya que se ha visto una pérdida de la excelente imagen que tenía esta entidad en tiempos anteriores. Al mismo tiempo, la comunicación se comporta de forma vertical descendente y en escasas ocasiones escucha a sus subordinados. Todos estos elementos hacen que el clima de la organización no sea el más adecuado. (Ver anexo 5)

Resultados arrojados por la guía de observación realizada en la institución

Durante la técnica de la observación que se llevó a cabo en tres momentos durante el período de investigación, el autor de este trabajo pudo constatar que la forma de trabajo que predomina es la individual, en lo que respecta a los canales de comunicación tanto directos como indirectos utilizados se pudo comprobar que los murales en dicha entidad se encuentran desactualizados, que el más utilizado es el cara a cara. En cuanto al espacio físico el autor pudo constatar que la distribución de los locales es correcta aunque el local de la dirección se encuentra ubicado en un lugar poco estratégico donde no se puede controlar el trabajo de los demás. Entre los tipos de actividades cotidianas que más se realizan están las reuniones o consejos de dirección y los vespertinos, estos últimos se llevan a cabo todos los miércoles. En cuanto al clima imperante en la institución se observó que existe un clima tenso pues no existen las mejores relaciones entre los propios trabajadores y entre los directivos y estos. El flujo de comunicación que predomina la mayoría de las veces es el vertical descendente ya que la dirección trasmite las órdenes sin tomar en cuenta la opinión de los subordinados. En cuanto al historial de la institución se constató que no existe ya que por negligencias este se ha perdido y con respecto al código de ética, el que se utiliza es el código de los bibliotecarios universitarios que aunque posee normas y reglas que pueden ayudar a realizar una mejor labor en el centro este no cumple las expectativas para una biblioteca pública además de que los trabajadores no se rigen por este ni lo conocen. Respecto a los personajes históricos de la entidad la mayoría coincide en que los más sobresalientes son América Esther Guerra y Cristina Bastida quienes laboraron por más de 25 años ininterrumpidos en la misma. En cuanto a creencias, valores y comportamientos en estos momentos no son los más deseados

destacándose el individualismo, la falta de sentido de pertenencia y de amor al trabajo, haciendo esto que se afecte la calidad de los servicios que presta la institución. (Anexo 2)

3.3 Elementos que caracterizan la cultura organizacional y la calidad de los servicios en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.

A continuación el autor de esta investigación hace un análisis de los elementos culturales que se encuentran presentes dentro de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.

Manifestaciones de las creencias, los valores y los comportamientos en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad

La relación que se establece entre los atributos o componentes culturales que funcionan actualmente en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad, fue establecida a partir del análisis de las creencias, los valores y los comportamientos en la entidad.

Respecto a los vínculos con el entorno se detectó que no existe una relación intrínseca que les permita establecer mecanismos de trabajo. Esto debe ser vinculado con los comportamientos a través de los cuales se establecen las relaciones con la Dirección Municipal de Cultura y Arte, el resto de las instituciones que pertenecen al mismo sector, la comunidad y la sociedad en general.

Se constató que no existe correspondencia entre los ideales acerca de las relaciones con los públicos externos y los comportamientos que se manifiestan en la práctica. Es necesario que las relaciones de la biblioteca con la instancia superior, con los usuarios y la comunidad en sentido general sean fuertes pues en la práctica esto no ocurre así, existe una escasa comunicación, en la institución existe un departamento de servicios pero no consta de mecanismos de retroalimentación con el entorno, se desarrollan múltiples actividades pero no con la calidad que estas requieren.

Las creencias y los comportamientos se ven influenciados en gran medida por algunos de los valores tanto estratégicos como tácticos que más se han atenuado en la institución. Tales como son: la laboriosidad, la solidaridad, la profesionalidad, el sentido de pertenencia, la responsabilidad, la motivación, el amor al trabajo, el sacrificio y la disciplina.

Dentro de las relaciones con el entorno, la relación con los usuarios se han distinguido, en los últimos 13 años, por la inestabilidad, ello contradice la creencia de que estos y la comunidad en sentido general son el objetivo principal.

Se evidenció que los trabajadores de dicha institución están conscientes de que la imagen de su organización se ha visto afectada por determinadas conductas y comportamientos de estos. A su vez se constató mediante la observación y las encuestas que tanto los directivos como los demás miembros de la institución no hacen nada por reanimar la imagen perdida, lo cual resulta incoherente con el valor sentido de pertenencia, que no ha podido ser asegurado en la organización. La desaparición casi total de esta creencia restringe la puesta en práctica de comportamientos encaminados al salvamento de esta creencia tan importante para el buen desempeño de la institución.

En cuanto a las creencias referidas a la orientación en el tiempo y la utilización del espacio, se puede decir que no hay una utilización correcta del tiempo, se atienden varios asuntos en un mismo espacio temporal lo que hace que estos no se concluyan con la calidad requerida, lo que evidencia que no existe una planificación adecuada de las actividades en este centro. Estas ideas están de acuerdo con los comportamientos que evidencian la inconveniente capacidad de que brinda la organización ante las peticiones internas y externas.

En cuanto a la idea de que se ocupan de varias actividades en un mismo espacio temporal, ha determinado que en la mayoría de los casos no se responde en tiempo a las numerosas necesidades que demandan la organización, la comunidad y los organismos superiores.

En relación con el uso del espacio físico, la mayoría de los comportamientos se corresponden con las creencias que existen en la entidad. Se entiende que es necesaria una adecuada distribución de los locales y el equipamiento tecnológico que facilite el desempeño laboral con calidad y contribuya a la continua superación de sus miembros, ya que en la actualidad la institución cuenta un pequeño grupo de computadoras y estas se encuentran en su mayoría en desuso por la falta de conocimiento en los trabajadores respecto a las nuevas tecnologías. También está el

caso de la ubicación de la dirección en un lugar poco estratégico donde no permite observar la labor que allí se lleva a cabo.

El comportamiento que no resulta coherente con la creencia referida a la utilización del espacio físico es el de la ambientación de los locales, en la Biblioteca Municipal. Existen algunos daños como, falta de muebles, de iluminación, las filtraciones en el techo, falta de agua, que no se corresponden con la concepción de que debe existir una buena ambientación, creencia compartida por todos los trabajadores. No obstante, no predomina la conservación y cuidado por parte de los que allí laboran, a pesar de los inconvenientes materiales, es un comportamiento muy coherente la ausencia del sentido de pertenencia, uno de los valores tácticos menos presentes en la organización.

Las creencias que sobre la utilización del espacio social predomina en la entidad, tiene bastante similitud con el sistema de valores de esta, y se ratifican en muchos comportamientos. La concepción entre jefes y subordinados el autor de esta investigación pudo constatar que la relación varía de acuerdo a los escenarios donde estos se proyectan, es posible constatarla en el quehacer diario. Durante las actividades formales las posiciones denotan mejor las jerarquías que en la actividad laboral habitual o en los espacios más informales. Entre los trabajadores se puede comprobar con facilidad, a través de los comportamientos que la cercanía de uno con otros en la mayoría de los espacios no es muy evidente.

La percepción que sobre el hombre existe en la entidad se constata con los comportamientos referidos a la atención a los usuarios que visitan la misma y a las acciones de recompensas y castigos que se emplean en esta para los empleados. La creencia de que hay que tener fe en el mejoramiento humano, no se pone de manifiesto en el esmero, ni en la preparación de actividades festivas y de aniversarios, como tampoco, en la posición que asumen los directivos a la hora de mostrar su ayuda y solidaridad ante los problemas de sus trabajadores. Esto demuestra que valores tácticos como el humanismo, la amistad y la solidaridad, aunque están presentes, necesitan estar más enraizados en la cultura de la institución.

Además la escasa preparación de cursos de capacitación que logren motivar al trabajador y el buen uso que con estos se aplique a la entidad, es otro comportamiento

que evidencia que las creencias sobre el ser humano no comparte este colectivo. Influye en esto que no disponen de un local adecuado para estos fines. Ello también guarda correspondencia con la profesionalidad, valor que se ha perdido entre el personal y con la realización profesional, otro valor estratégico muy resaltado por los miembros y muy coherente con este tipo de comportamiento, que si bien es uno de los valores que más fortaleza debe tener, no se manifiesta en la entidad.

El comportamiento referido a la atención que se brinda al personal es coherente con las creencias que sobre el ser humano existen en la organización. Se trata de la incapacidad a la hora de dar respuesta y de resolver problemas tanto internos como externos, el valor táctico agilidad en la capacidad de respuesta, aunque no está declarado como principal dentro de la organización, se pudo comprobar durante la investigación que es necesario fortalecerlo.

Las acciones de recompensa y castigo también guardan estrecha relación con las creencias sobre el ser humano. Los llamados de atención no se caracterizan, generalmente, por ser educativos e instructivos, lo cual no es muy coherente con el principio de que los trabajadores merecen respeto y dignidad.

Al referirse a las creencias que existen en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad, se considera que respecto al trabajo no predominaba, en primer lugar, el principio de que no lo tienen como un sentido de vida, ni como una actividad de enriquecimiento espiritual, lo tienen como una obligación y solamente como una vía de poder adquisitivo, es decir, el salario. A pesar de ser un colectivo donde su mayoría son jóvenes, estos no manifiestan deseos de trabajar ya que expusieron en su mayoría que no se sienten útiles además de que tienen otras expectativas de trabajo.

En cuanto al estilo de trabajo, se comprobó, que el trabajo individual predomina en mucho de sus trabajadores, lo cual demuestra que existen grandes diferencias entre lo que se cree y lo que en realidad se hace. Los trabajadores reconocen que lo ideal sería combinar los dos estilos de trabajo, el individual con el colectivo, pero en la práctica no se comporta así.

La manera en la que se manifiesta la toma de decisiones en la actividad laboral guarda relación con las creencias que sobre la naturaleza del trabajo existen y no guarda ninguna con la de que el ser humano es capaz. Las decisiones son tomadas

únicamente por los directivos y no se tienen en cuenta la opinión de los trabajadores para que se puedan ofrecer diversos puntos de vista. Todo ello se vincula muy bien con la falta de responsabilidad y sentido de pertenencia.

En esta organización, las creencias en torno a las relaciones humanas, las cuales establecen que debe existir respeto, compañerismo, amabilidad y solidaridad no se corresponden con el constante intercambio y comunicación que se manifiesta entre los trabajadores y los directivos, en estos últimos de mayor jerarquía y los empleados se comprobó cierta distancia y lo que afecta el nivel de confianza entre ambas partes.

Esta correspondencia entre creencias y comportamientos indica que les falta fortalecer más dentro de la organización valores como la cooperación, la solidaridad, la profesionalidad, la amabilidad, que todos se sientan y trabajen como un equipo.

En general no predomina un clima positivo: la toma de decisiones no se colegian; las relaciones de cooperación y solidaridad en el trabajo no son habituales; se constata de manera fácil que las relaciones entre directivos y subordinados no son muy buenas, lo cual ratifica que no conocen la creencia de que las dificultades deben enfrentarse dentro de las direcciones, con ayuda del colectivo, implicando a todos sus miembros, sembrando el amor por su labor.

Entre creencias, valores y comportamientos se establece una estrecha interrelación a través de los cuales se expresa la cultura y la modificación de cualquiera de ellos influye notablemente en la calidad de los servicios que presta dicha institución como se explica a continuación.

Calidad de los servicios en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.

La calidad como valor de la cultura organizacional demuestra la importancia de esta para el desarrollo de cualquier empresa. En el caso de este estudio, en los servicios de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad, estos se han visto influenciados por las creencias, los valores y comportamientos inadecuados que han traído consigo una mala prestación de los mismos en esta entidad contraponiéndose a la misión y al objeto social de la misma donde el servicio a la comunidad es su razón de ser.

Las metas de esta institución no se encuentran bien trazadas debido a la falta de una estrategia que guíe el trabajo a realizar y al escaso conocimiento que tienen gran parte de sus miembros acerca del trabajo en bibliotecas públicas, aunque si tienen bien definidos sus objetivos lo cual hace que no haya una correspondencia entre uno y otro. Por otra parte está la falta de control por parte de los directivos quienes no supervisan las actividades que se realizan en el centro.

En cuanto a la satisfacción de las necesidades de los usuarios el autor pudo constatar que en la inmensa mayoría de las opiniones de los encuestados versan en que existe una pérdida de los valores estratégicos y tácticos como suelen ser la profesionalidad, la amabilidad, el respeto, la calidad misma, el amor por su trabajo, además de los comportamientos que según ellos no son los adecuados, lo que hace que el servicio se vea seriamente afectado, y de forma consiguiente la satisfacción de los usuarios. Estos últimos hacen comparaciones con épocas anteriores donde se enfocaba mejor el trabajo y se tenían a la comunidad en primer lugar, no así en estos momentos.

A manera de conclusión el autor de la presente investigación considera según la teoría de Schein que la cultura organizacional en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad se encuentra en decadencia debido a que ha sufrido cambios negativos a partir del año 1997 hasta la fecha, haciendo que la prestación de los servicios que son su razón de ser se vean seriamente afectados, dañando la imagen de la organización.

3.4- Acciones para fortalecer la cultura organizacional en la Biblioteca Municipal de Trinidad con vista al mejoramiento de la calidad sus los servicios.

A partir de los resultados anteriormente analizados y de la experiencia acumulada por el autor en su vinculación con la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad, se considera oportuno sugerir un conjunto de acciones encaminadas a contribuir al desarrollo de una cultura organizacional enfocada a mejorar la calidad de los servicios de esta institución. Estas recomendaciones, relacionadas a continuación, tienen ante todo la intención de provocar la reflexión de los directivos y trabajadores en general de la entidad estudiada, para que a partir de su experiencia y sabiduría en la conducción del grupo, puedan encontrar las mejores formas de instrumentarlas y hacerlas efectivas.

1. Capacitar a los directivos de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío en los temas de la Cultura y la Comunicación Organizacional.

2. Crear una estructura de comunicación que se encargue de realizar este tipo de investigaciones, y de gestionar la cultura y los procesos comunicativos de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío.

3. Elaborar una Estrategia, propia de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío, que persiga solucionar las principales dificultades y alcanzar metas importantes para esta organización.

- Dentro de esta estrategia también se le debe prestar atención a las dificultades que presenta la organización con respecto a la calidad de los servicios que afectan los estados de satisfacción de los usuarios dándole así importancia vital a la calidad como valor de la cultura organizacional.

4. Planificar talleres donde se discuta con los trabajadores la nueva Estrategia Institucional, fundamentalmente la misión, el objeto social y los valores declarados y compartidos, y se facilite su participación en la elaboración final de la propuesta.

5. Fortalecer los espacios de retroalimentación existentes y crear otros, siempre tratando de que propicien el debate.

- En estos debates resulta esencial mantener a los trabajadores lo más informados posible acerca de la realidad organizacional, para que puedan tener conciencia de los cambios que se hace necesario introducir en la entidad, los comprendan y se comprometan con ellos. Se les debe ofrecer la oportunidad de expresar sus sugerencias para ser valoradas entre todos.

6. Desarrollar talleres en dicha institución sobre la gestión de la calidad donde participen todos los trabajadores ya que la misma es un centro de prestación de servicios a la comunidad.

7. Recoger en algún soporte la historia de la institución, ilustrándola con el testimonio gráfico acopiado durante estos años.

Con este grupo de acciones se puede concluir un análisis que ha intentado acercarse a la cultura organizacional de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad y como esta influye en la calidad de los servicios. En ellas se resumen las tareas que se considera necesario cumplir de manera más inmediata para impulsar a la cultura de la institución hacia su estado deseado. La cultura constatada en la actualidad es contradictoria con la deseada, por lo que es importante superar algunas dificultades con el fin de acercar ambos estados culturales.

CONCLUSIONES

La evolución de las investigaciones en organizaciones condujo al estudio de la Cultura Organizacional, la cual ha llegado a ser considerada un factor clave para la comprensión y desarrollo de las instituciones. Unido a ello, los procesos comunicativos organizacionales han sido concebidos, cada vez más, en estrecha relación con la cultura. En Cuba este tipo de estudios tienen un incipiente desarrollo, y han sido impulsados desde distintos perfiles científicos.

1. Durante la investigación se pudieron analizar algunos presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan la cultura organizacional y la calidad como valor de esta por lo que ambas están estrechamente relacionadas.

2. Se logró identificar algunos elementos de la cultura organizacional en la institución y dentro de estos los valores, creencias y comportamientos fundamentales que conforman la cultura organizacional de la Biblioteca Municipal, a partir de un sistema de categorías elaboradas sobre la base de la integración de criterios de autores cubanos y extranjeros. Al identificar estos componentes se pudo conocer que la cultura de la entidad se encuentra en decadencia como también el espíritu de trabajo y la atención a los usuarios, así como por el poco predominio de valores como el sentido de pertenencia, la profesionalidad y el compañerismo, la falta de amor al trabajo.

3. En general, los resultados obtenidos durante el diagnóstico son negativos e influyen de manera directa en la calidad de los servicios de la entidad, la eficacia, la agilidad en la capacidad de respuesta, la sistematicidad, el sentido de pertenencia, el amor al trabajo el compañerismo y la calidad son los valores de la cultura deseada menos fortalecidos en la realidad organizacional; a tenor con las exigencias del contexto, deben alcanzar mayores niveles de desarrollo. Asimismo, según el paradigma cultural, se deben asumir nuevos comportamientos, vinculados sobre todo con estos valores.

4. Para dar solución a esta problemática fue necesario diseñar un grupo de acciones que contribuyan al fortalecimiento de una cultura organizacional enfocada hacia la calidad de los servicios en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.

RECOMENDACIONES

- Divulgar los resultados de la presente investigación en el colectivo de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad a través de talleres que propicien la reflexión entre directivos y trabajadores en torno a esta información, para que la puedan aplicar en su vida laboral.
- Realizar un Plan de Acción con las acciones propuestas en esta investigación en la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad.

Bibliografía

1. Abbagnano, Nicola. Diccionario de Filosofía. Edición Revolucionaria, La Habana, 1966.
2. Alabart Pino, Y. y Portuondo Vélez, A.L.: “La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas. Folletos Gerenciales. Año 3. No. 3. Marzo 1999. La Habana. Cuba.
3. Alabart, Y. (2003). *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Ciudad de La Habana.
4. Alonso, M.M y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social*, La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
5. Carvajal Peña, G. (2000, abril). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal*.
Disponible en: www.monografias.com[2010, 5 de marzo]
6. Casales Fernández, Julio César (compilador). Conocimientos básicos de Psicología Social. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.
7. Chiavenato (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
8. Cruz Cordero T. (2001). *La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y metodológicos*. Tesis en opción a Doctora en Ciencias Económicas. Centros de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.
9. Deal y Kennedy (1988). *Cultura corporativa*. Fondo educativo interamericano: México.
10. Decreto Ley No. 252 del 7 de agosto de 2007 del Consejo de Estado y del Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, del 16 de agosto de 2007, que sustentan el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y sus Normas NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007.

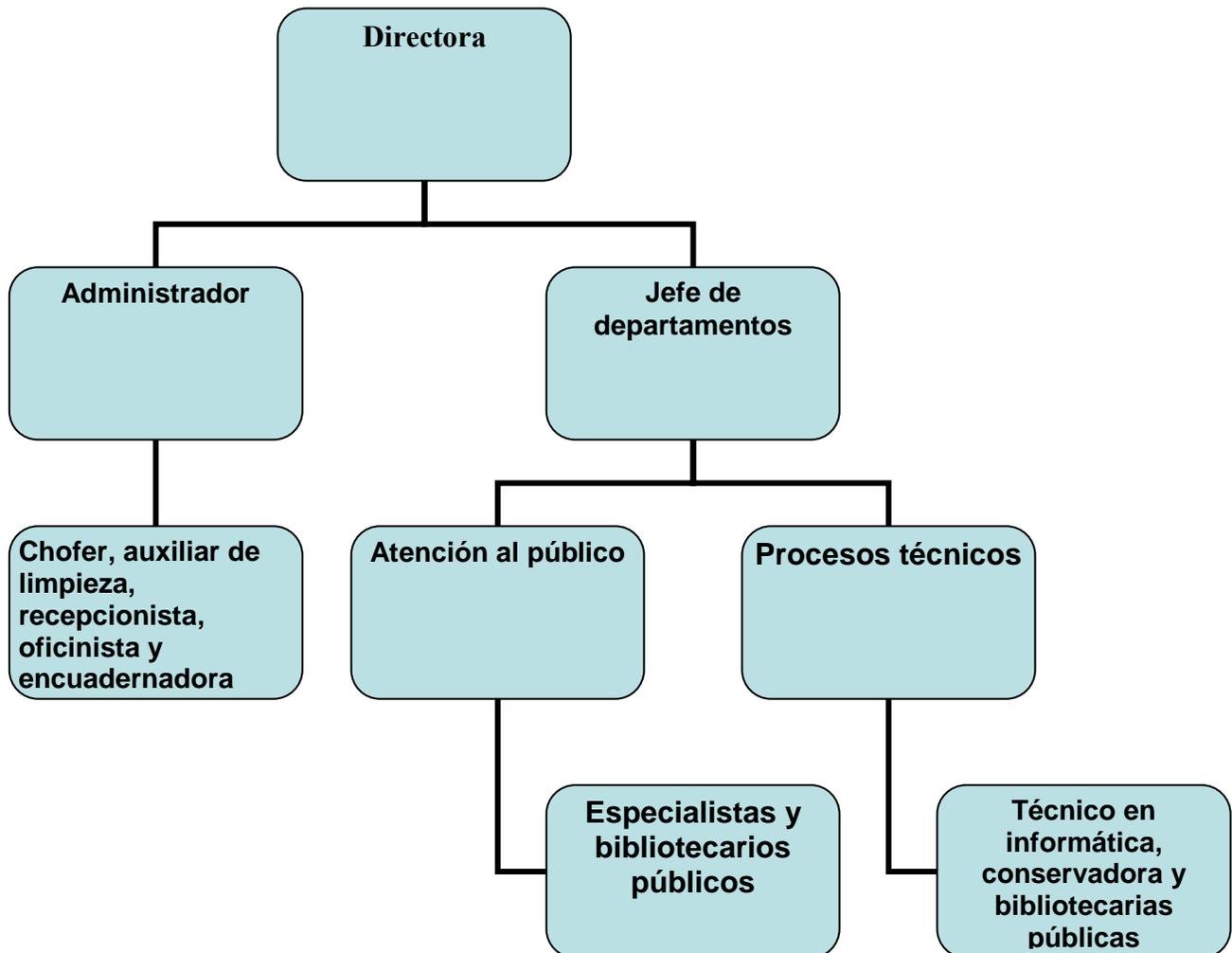
11. De la Nuez Hernández (2005). *¿Qué entendemos por calidad?*
 Disponible en: www.Calidad de los servicios. com.cu Consultado [2010, 25 de abril]
12. Díaz Llorca, C. (2001) *¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores.* Material Digital. CETED: Universidad de La Habana.
13. _____ . *Reflexiones Organizacionales.* Disponible en: www.calidad.org
 Consulta [2010, 7 de marzo].
14. Leyva E. (2003). Cultura organizacional. Disponible en:
<http://www.monografías.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml> consultado [2010, 18 de marzo]
15. Gallardo Velásquez, A., Camargo Vázquez, M. I, Magallón Díez, M.T (1998).
Cultura Organizacional: hacia un nuevo enfoque de la misión del administrador.
 Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num14/doc10.htm>
 consultado [2010, 9 de marzo]
16. García, S. y Dolan S. (2003). *La Dirección por Valores. El cambio más allá de la Dirección por objetivos.* Madrid: Edición McGraw Hill Iberoamericana de España.
17. Garmendia, J.A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa.* Universidad Complutense. Madrid: Editorial ESIC.
18. Giraldi, G. (1998). *Por una pedagogía revolucionaria.* La Habana : Editorial Caminos.
19. Granell, H. (1997) *Éxito Gerencial y Cultura.* Caracas: Ediciones IESA.
20. Hernández Sampieri, R. (2003) *Metodología de la Investigación.* La Habana: Félix Varela.
21. Kotter, J. P. (1999). *Liderando el cambio.* La Habana: Edita Dirección de Organización y Perfeccionamiento Empresarial. Ministerio del Azúcar.
22. Leyva Barciela, E. (2004). Identidad y Cultura Organizacional. *Revista Universidad de La Habana No. 259*, primer semestre. La Habana.
23. López Soto, N. (1997) *La Gestión comunitaria en las actuales condiciones: el Taller de Transformación Integral de Atarés.* Tesis de grado. Licenciatura en Sociología. Universidad de La Habana, Facultad de Filosofía e Historia. Cuba.
24. Lucas Marín, A. (1993). *Cambio cultural y participación.* Madrid: Edita Universidad Complutense, Facultad de Ciencias de la Información.

- 25._____. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. España: Editorial Bosch Comunicación.
- 26.Orta Rivera, Y.(2007, 16 septiembre). Tenderle un cerco a la inconstancia; La cultura organizacional. *Juventud Rebelde*, p5.
- 27.Ouchi, W. (1985). La teoría "Z" Fondo Educativo Interamericano. México.
- 28.Pettigrew, A. M (1979) On Studying Organizacional Cultures. *Administrtrive Science Quarterly*.
- 29.Peters, T.A. y Waterman Jr., R. H. (1982). *En búsqueda de la excelencia*. New York: Harper y Row.
- 30.Reguera Gómez, J. R. (2009). *Manual Práctico de Comunicación Social para docentes y estudiantes universitarios*. Opción al título de máster en enseñanza superior. Mención comunicación social. Centro Universitario José Martí Pérez. Sancti Spíritus. Cuba
- 31.Rivera, V. (2008). Diagnóstico organizacional.
Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar> consultado [2010, 15 de marzo]
- 32.Robbins, S.P. (1993). *Organizational Behanvior. Concepts, Controversies and applications*. Prentice Hall.
- 33.Rojas Benitez, J. L (2003). *Diseño de Servicios de Información. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- 34.Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janes. Barcelona.
- 35.----- (1980). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice may Hispanoamericana, S.A.
- 36.Setién Quesada, Emilio. (1977) "El Desarrollo de la Biblioteca Nacional durante 75 años y su influencia en el movimiento bibliotecario del país". *Revista de la Biblioteca Nacional José Martí*.68:
- 37._____(1983). *Servicios de Información*. La Habana : Editorial Pueblo y Educación.
- 38.Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Díaz de Santos, S.A.
- 39._____. (1996). *La cultura empresarial*. Díaz de Santos, S.A.

40. Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional, Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
41. _____.(2001). *Comunicación y Cultura Organizacional: entramados e interrelaciones*. *Revista Espacios*, # 5.
42. _____. (2000). *Comunicación Organizacional. La importancia de su aplicación en Cuba*. *Revista Espacio*, #3.
43. UNESCO (1949). *Manifiesto de la UNESCO sobre la biblioteca pública*. París UNESCO.
44. _____. (1987) *Guía del bibliotecario para promover la vinculación entre la biblioteca pública y la comunidad*. Caracas : UNESCO.
45. Van Maanen.J (1979) *Toward a Theory of Organizational Socialization*.Vol 1.Greenwich,coun : Jai Press.
46. Vázquez, A. (2009). *Cultura organizacional y calidad*.
Disponibile en: <http://www.rppnet.com.ar> consultado [2010, 11 de marzo]
47. Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
48. _____. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1997.
49. _____. *Guía de Gestión de la cultura corporativa*. Villafañe & Asociados, Universitat Jaume I, Madrid, 2000.

Anexo 1

Organigrama de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo.



Anexo 2

Guía de Observación

Investigador: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Para observar durante la actividad cotidiana de la organización.

1) Comportamientos de los miembros en cuanto a:

- a) vínculos con la dirección municipal de Cultura y el resto de sus instituciones
- b) atención al personal por parte de los directivos
- c) acciones de recompensas y castigos
- d) organización del trabajo
 - 1. en equipo
 - 2. individual
 - 3. ambos tipos de organización
- e) características del lenguaje escrito y hablado
 - 1. claridad de los mensajes
 - 2. uso del lenguaje técnico
 - 3. señalización de los locales
 - 4. uso y pertinencia de murales
- f) espacios físicos
 - 1. distribución geográfica de las diferentes direcciones
 - 2. ambientación
 - 3. equipamiento de las diferentes áreas

2) Clima que predomina en la organización:

- a) autoritario o participativo
- b) solidario o competitivo
- c) tenso o relajado

3) Tipos de relaciones que predominan entre:

- a) subordinados
 - 1. formales
 - 2. informales
 - 3. de confianza

- 4. con distancia
- b) subordinados y jefes
 - 1. formales
 - 2. informales
 - 3. de confianza
 - 4. con distancia
- 4) Desempeño de los líderes:
 - a) temas sistemáticamente tratados
 - b) actitud ante los problemas
 - c) consideración de criterios culturales para decidir recompensas y castigos
 - d) consideración de criterios culturales para decidir la promoción
- 5) Comportamiento de la comunicación interna (en la organización y hacia el interior de cada dirección):
 - a) nivel de información de los miembros
 - 1. utilización de la información en la toma de decisiones
 - autonomía en las decisiones
 - b) tipos de mensajes que predominan
 - 1. de tarea
 - 2. de mantenimiento
 - 3. de contenido humano
 - c) flujos de comunicación que predominan
 - 1. vertical ascendente
 - 2. vertical descendente
 - 3. horizontal
 - 4. transversal
 - d) canales de comunicación predominantes
 - 1. directos
 - cara a cara (observar la manifestación de indicadores de comunicación no verbal)
 - 2. indirectos
 - intranet
 - telefonema
 - murales

e) presencia de retroalimentación

6) Tipos de actividades cotidianas que predominan:

a) de formación y superación

b) formales

1. reuniones

2. asambleas

3. matutinos

c) rituales o ceremonias tradicionales

d) celebraciones informales

e) otros hábitos o costumbres sociales

7) Participación de los miembros y de los jefes en las actividades:

a) asistencia a las actividades

b) intervención o protagonismo en las actividades

8) Contenido cultural que predomina en las actividades:

a) referencias a creencias

b) referencias a valores

c) comportamientos significativos manifiestos

9) Historia organizacional:

a) existencia de un documento escrito que recoja la historia de la organización

b) conocimiento y mención de héroes o personajes históricos

c) referencias a mitos o leyendas de la organización

Anexo 3

Tabla 1: Comportamiento de la motivación y la confianza de los trabajadores en sus superiores.

| ASPECTO | No | | Sí | | En parte | |
|------------------------------|------------|-------|-----|-------|----------|-------|
| | Motivación | 9 | 43% | 7 | 33% | 5 |
| Confianza con los superiores | 10 | 48.0% | 4 | 19.0% | 7 | 34.0% |

Tabla2.1: Conocimiento de los trabajadores sobre algunos elementos de la cultura organizacional en la institución.

| ASPECTO | Conocen | | No conocen | | Escaso conocimiento | |
|------------------------------------|---------|-------|------------|-------|---------------------|-------|
| | valores | 4 | 19.0% | 6 | 29.0% | 11 |
| Misión | 5 | 24.0% | 10 | 48.0% | 6 | 28.0% |
| Visión | 4 | 19.0% | 12 | 57.0% | 5 | 24.0% |
| Concepto De cultura organizacional | 2 | 9.0% | 15 | 71.0% | 4 | 20.0% |

Tabla3: Calidad de los servicios vista por el público externo.

| ASPECTOS | E | MB | | B | | R | | M | | TOTAL |
|---------------------------|---|--------------------------|---|---|-----|---|-----|---|-----|-------|
| | | IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN | 0 | 1 | 5% | 5 | 25% | 9 | 45% | |
| CALIDAD DE LOS SERVICIOS. | 0 | 0 | | 7 | 35% | 6 | 30% | 7 | 35% | 20 |

Tabla 4: Estilo de Trabajo de la entidad.

| Aspecto | En Equipo | | Individual | | Ambos | | total de trabajadores |
|---------|-------------------|---|------------|----|-------|---|-----------------------|
| | Estilo de Trabajo | 5 | 24% | 10 | 47% | 6 | |

Tabla 5: Nivel de Satisfacción de los trabajadores y usuarios de la entidad.

| Aspectos | No | | Sí | | En parte | |
|----------------------------------|------------------------------|-----|-----|-----|----------|-----|
| | Satisfacción de los usuarios | 12 | 60% | 4 | 20% | 4 |
| Satisfacción de los trabajadores | 9 | 43% | 7 | 33% | 5 | 24% |

Anexo 4

Cuestionario aplicado a los trabajadores de la institución sobre las satisfacciones y las insatisfacciones laborales.

Satisfacción / insatisfacción (marque con una x sus respuestas en cada pregunta)

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo, globalmente?

| | | | |
|------|------|----------|-------|
| Nada | Poco | Bastante | Mucho |
| | | | |

2. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra institución para desarrollar un trabajo similar?

| | | | |
|--------------|-------------|-------------|---------------|
| Si, sin duda | Creo que sí | Creo que no | No, sin duda. |
| | | | |

3. ¿Que opinión le merece el clima interno que existe en su institución en cuanto a ?

| | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno |
|--------------------------------|------|---------|-------|-----------|
| La promoción interna | | | | |
| La comunicación con superiores | | | | |
| La comunicación con compañeros | | | | |
| La colaboración en el trabajo | | | | |
| Su libertad individual | | | | |
| El compañerismo | | | | |

4. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

| | | | |
|-------|-----------|--------|------------|
| Malas | Regulares | Buenas | Muy buenas |
| | | | |

5. ¿Qué opina del grado de delegación de su inmediato superior

| | | | |
|------|------|----------|-------|
| Nada | Poco | Bastante | Mucho |
| | | | |

6. ¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

| | | | |
|------|------|----------|-------|
| Nada | Poco | Bastante | Mucho |
| | | | |

7. ¿Cómo valora el sistema de promoción de su institución en comparación con otras instituciones del sector?

| | | | |
|------|------|----------|-------|
| Nada | Poco | Bastante | Mucho |
| | | | |

8. ¿Esta satisfecho con su salario?

| Nada | Poco | Bastante | Mucho |
|------|------|----------|-------|
| | | | |

9. ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su institución, con qué expresión lo haría?

| | No es cierto | Es un poco cierto | Es bastante cierto | Es muy cierto |
|--------------------|--------------|-------------------|--------------------|---------------|
| Una gran familia | | | | |
| Una selva | | | | |
| Un club de amigos | | | | |
| Un cuartel | | | | |
| Una sala de espera | | | | |

10. En su opinión, ¿están de acuerdo su categoría y sus responsabilidades?

| Nada | Poco | Bastante | Mucho |
|------|------|----------|-------|
| | | | |

11. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil medio del empleado de su institución? (Señale sólo 5, marcando con un círculo las letras correspondientes.)

Adaptativo.

Agresivo.

Ambicioso.

Apático.

Aplicado.

Con espíritu de equipo.

Consciente.

Cumplidor.

Dinámico.

Dispuesto a ayudar.

Eficaz.

Emprendedor.

Individualista.

Moderado.

Puntual.

Radical.

12. ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la institución?

| | | | |
|-------------|------------------|-----------------|--------------|
| Muy alejada | Bastante alejada | Un poco alejada | Nada alejada |
| | | | |

13. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su institución?

| | | | |
|-------------------|----------------|--------------------|-----------------|
| No colaboran nada | Colaboran poco | Colaboran bastante | Colaboran mucho |
| | | | |

14. Por término medio, ¿qué Porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente en su institución?

- a) 100%
- b) 80%
- c) 60%
- d) Menos del 50%

15. Personalmente, ¿qué Porcentaje de tiempo efectivo trabaja usted diariamente?

- a) 100%
- b) 80%
- c) 60%
- d) Menos del 50%

16. En general, ¿cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios en su institución?

| | | | |
|------|------|----------|-------|
| Nada | Poca | Bastante | Mucho |
| | | | |

17. En su caso particular, ¿es usted puntual?

| | | | |
|------|------|----------|-------|
| Nada | Poca | Bastante | Mucho |
| | | | |

18. En términos generales, ¿cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo?

- a) Bastante superior a las necesidades del puesto
- b) Algo superior a las necesidades de puesto

- c) Algo inferior a las necesidades del puesto
- d) Bastante inferior a las necesidades del puesto

19. ¿Cuál es la actitud de su inmediato Superior respecto a su formación?

- a) Se interesa mucho por mi formación
- b) Se interesa bastante por mi formación
- c) Me facilita ¡a formación imprescindible
- d) No se interesa por mi formación.

20. En su Opinión, ¿cuál es la situación actual de su institución?

- a) Floreciente y en expansión
- b) Desarrollo normal y estabilizada
- d) Está sujeta a factores aleatorios
- d) Con serias dificultades y en regresión

21. ¿Qué imagen cree usted que ofrece su institución al exterior?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

22. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

- a) No, la realidad es bastante mejor
- b) No, la realidad es algo mejor
- c) No, la realidad es algo peor
- d) No, la realidad es bastante peor.

Anexo 5

Cuestionario aplicado a los trabajadores de la institución sobre la cultura organizacional.

Evaluación de la cultura organizacional

1. ¿Conoce usted el año de creación de su institución? Marque con una x

| | | | |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| No puedo precisar ni la década | Puedo precisar la década | Puedo precisar solo la década | Lo conozco con exactitud |
| | | | |

1.A. Escriba el año de creación de su institución.

2. ¿Conoce usted los servicios pioneros de su institución? Marque con una x

| | | | |
|---------|---------|------------|-------|
| Ninguno | Algunos | Casi todos | Todos |
| | | | |

2.A. Enumere los servicios pioneros que conoce.

3. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su institución? Marque con una x

| | | | |
|---------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| No la conozco | La conozco algo | La conozco bien | La conozco muy bien |
| | | | |

3.A. Enuncie brevemente la filosofía o misión de su institución.

4. ¿Conoce usted los servicios estrella de su institución, aquel o aquellos que caracterizan más a su institución en relación a las demás? Marque con una x

| | | | |
|---------|---------|------------|-------|
| Ninguno | Algunos | Casi todos | Todos |
| | | | |

4.A. Diga, por favor, cuál o cuáles son los servicios estrella.

5. ¿Sabe usted si su institución tiene alguna Postura Preestablecida respecto a la sociedad? (Preservación del medio ambiente, difusión del Conocimiento, desarrollo de la cultura, etc.) Marque con una x

| | | | |
|----------|---------|------------|----------------|
| No lo sé | Sé algo | Lo sé bien | Lo sé muy bien |
| | | | |

5.A. Enuncie por orden de importancia alguna de estas Posturas.

6. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su institución?

7. Independientemente de su antigüedad en la institución, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su institución desde su fundación? Marque con una x

| | | | |
|-------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| No sé destacarlos | Dudo si sabría destacarlos | Creo que puedo destacarlos | Puedo destacarlos con certeza. |
| | | | |

7.A. Enuncie, por favor, por orden de importancia estos valores.

8. En relación con las instituciones del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra su institución? Marque con una x

| | | | |
|--------------------|-----------------|-----------------|-------|
| Es poco importante | Lejos del líder | Cerca del líder | Líder |
| | | | |

9. ¿Describiría usted a su institución como cumplidora de los compromisos con sus usuarios? Marque con una x

| | | | |
|---------------------|-----------------|---------------------|----------------|
| Muy poco cumplidora | Poco cumplidora | Bastante cumplidora | Muy cumplidora |
| | | | |

10. ¿Conoce usted alguna vicisitud o dificultad reciente por la que haya atravesado su institución para poder cumplir un compromiso con algún usuario?

10. Describa esa dificultad, por favor, muy brevemente.

11. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su organización en su conjunto? Marque con una x

| Aspectos a medir | Muy poco | Poco | Bastante | Mucho |
|---|----------|------|----------|-------|
| Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, buen servicio, rapidez, etc.) | | | | |
| Hacia la acción (organización flexible, gestión y staff reducido, rapidez en la satisfacción de la demanda, etc.) | | | | |
| Hacia los recursos humanos (alta Cohesión interna, participación informal, reciclaje permanente...) | | | | |

12. ¿Le gustaría vestir de otra manera a como lo hace cuando está en el trabajo?
 Marque con una x

| | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------|------------------------------------|
| Sí, me gustaría vestir de otra manera | Me gustaría cambiar algo | Me da igual | Está bien como visto en el trabajo |
| | | | |

13. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por su institución en los últimos cinco años? Marque con una x

| | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------|
| Si, la recuerdo perfectamente | La recuerdo pero muy vagamente | He oído hablar de ella | No la recuerdo |
| | | | |

14. ¿Ha oído hablar o ha conocido directamente a algún o a algunos personajes históricos de su institución? Marque con una x

| | | | |
|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| No he oído hablar nunca de ellos | He oído hablar algo de ellos | He oído hablar mucho de ellos | Los he conocido personalmente |
| | | | |

14.A. Describa alguna cualidad del personaje o personajes que defina, a su juicio, por qué se hicieron famosos en su institución.

15. Probablemente usted puede precisar, sin pensarlo mucho, algunos de los valores, atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una mayoría de sus compañeros, que definen mejor a su institución. Marque con una x

| | | | |
|----------------------|------------------------------|---|-------------------------------|
| No puedo precisarlos | Me sería difícil precisarlos | Podría precisarlos, pero pensándolo antes | Puedo precisarlos sin pensar. |
| | | | |

15.A. Enumere algunos de esos valores, atributos, rasgos característicos, etc.

16. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más a su institución. Marque con una x

| | | | |
|-------------------|---|--------------------------------------|------------------------------|
| No existe ninguno | Aunque exista, no sabría precisar cuál es | Si. Existe pero de manera indefinida | Si. Existe un hecho concreto |
| | | | |

16.A. Precise brevemente ese hecho concreto.

17. Probablemente exista también un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le separe a usted más de su institución. Marque con una x

| | | | |
|-------------------|---|---------------------------------------|------------------------------|
| No existe ninguno | Aunque exista, no sabría precisar cuál es | Si. Existe, pero de manera indefinida | Sí. Existe un hecho concreto |
| | | | |

17.A. Precise brevemente qué hecho le separa más.

18. Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su institución. Marque con una x

| | No es cierto | Es algo cierto | Es bastante cierto | Es muy cierto |
|---|--------------|----------------|--------------------|---------------|
| Se consideran siempre diversos factores. | | | | |
| Existe un gran apoyo documental. | | | | |
| El ámbito de participación en la decisión es muy abierto. | | | | |

19. Y para finalizar, valore, por favor, el grado de certeza de estas otras dos afirmaciones, según se correspondan con la realidad de su institución. (Subraye una de las opciones de respuesta.) Marque con una x

| | No es cierto | Es algo cierto | Es bastante cierto | Es muy cierto |
|--|--------------|----------------|--------------------|---------------|
| Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección | | | | |
| Una vez tomada la decisión nada puede cambiarla | | | | |

Anexo 6

Guía de entrevista en profundidad para la directora de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo de Trinidad.

Estamos realizando un estudio sobre la cultura organizacional de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo de Trinidad y quisiéramos contar con sus opiniones, las cuales resultarán de gran importancia. Le agradecemos mucho su colaboración.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Fecha: _____

1. ¿Puede precisar brevemente la misión y la visión de la institución? ¿Los trabajadores las conocen?
2. ¿Cómo considera que deben ser las relaciones humanas entre los trabajadores de la Biblioteca? ¿Cómo son en realidad?
3. ¿Puede mencionar algún líder informal que exista en la organización? ¿Qué características lo distinguen?
4. ¿Cómo valora el nivel de información que tienen los miembros de la Biblioteca municipal?
5. ¿Cuáles son los valores que predominan en esta institución?
6. ¿Conoció a algún directivo antes de llegar usted a dirigir la institución?
7. ¿Cómo eran sus características con respecto al trabajo?
8. ¿Heredó usted alguna de esas características?
9. ¿Le ha servido para seguir dirigiendo la organización?
10. ¿Cómo son los vínculos de la Biblioteca municipal con la dirección municipal de cultura, con el resto de las instituciones, con los usuarios y con la comunidad que la rodea? ¿Cómo se comporta la comunicación con estos públicos?
11. ¿Los trabajadores dan a conocer sus quejas y/o sugerencias con frecuencia? ¿Qué espacios tienen los trabajadores para expresar sus criterios? ¿Cuáles son los problemas más comunes planteados?
12. ¿Se ofrece respuestas a los planteamientos de los trabajadores? ¿Quiénes hacen llegar esas respuestas y mediante qué vías?

13. ¿Motiva a sus trabajadores a realizar una determinada actividad o se las impone?
14. ¿Cuáles son las actividades, de contenido laboral o no, planificadas habitualmente por la Biblioteca municipal? ¿Qué objetivos persiguen y quiénes participan en ellas?
15. ¿Se realizan actividades informales (no planificadas oficialmente por la institución) entre las diferentes áreas y/o hacia el interior de cada una?
16. ¿De qué tipo son estas actividades y que frecuencia tienen?
17. ¿La historia de la Biblioteca municipal es conocida por los miembros de la organización? ¿Puede relatar brevemente los principales acontecimientos que a su juicio conforman esta historia?
18. ¿Qué entiende por cultura organizacional? ¿Puede describir la cultura organizacional de esta institución?
19. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional considera que deben ser modificados y por qué?
20. ¿Cómo avizora el futuro de la entidad?

21. ¿Cuáles son las principales fortalezas que, a su juicio, más han influido en el desarrollo de la Biblioteca municipal, y cuáles las debilidades que más han entorpecido este desarrollo?

Anexo 7

Cuestionario Hecho a los trabajadores del centro

Cuestionario

Estamos realizando un estudio sobre aspectos culturales de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad. Sus criterios son muy importantes para su culminación exitosa, por lo cual le pedimos que responda el siguiente cuestionario. No es necesario que ponga su nombre, solo algunos datos generales. Muchas gracias.

1) Valore cómo se comporta la atención a los trabajadores en su centro de trabajo.

1. Muy Buena 2. Buena 3. Regular 4. Mala 5. Muy Mala

1.a) Ilustre con dos razones su criterio anterior.

a- _____

b- _____

2) ¿Quisiera ir a trabajar a otro centro?

No No sé Sí

3) ¿Qué estilo de trabajo predomina en su centro laboral?

1. Trabajo en equipo 2. Trabajo individual 3. Ambos

3.a) ¿Cuál Ud. considera más útil?

1. Trabajo en equipo 2. Trabajo individual 3. Ambos

3.b) Mencione una razón básica que fundamente su criterio anterior.

a- _____

4) ¿Si tuviera la posibilidad de elegir ahora su centro de trabajo, elegiría este mismo?

Sí No sé No

5) Del director de su institución diga:

a- Temas más comunes en su comunicación con los subordinados

b- Métodos de recompensa que más utiliza

c-Criterios que considera para seleccionar posibles cuadros de dirección

d- Interés por la superación de los trabajadores

6) ¿Los trabajadores reciben información oportuna sobre los acontecimientos significativos del centro donde laboran?

1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca

6.a) Enuncie las vías a través de las cuales le llega la información habitualmente.

7) Teniendo en cuenta que un rito es: un acto que se repite de manera invariable, una costumbre reconocida y compartida por los miembros de un grupo. ¿Conoce Ud. si existe algún rito en su centro laboral?

1. Sí 2. No 3. No sé

7.a) En caso de ser positiva su respuesta, mencione los ritos que conozca.

8) Teniendo en cuenta que una ceremonia es: un acto solemne que se celebra de acuerdo a determinadas normas en momentos señalados. ¿Conoce Ud. alguna ceremonia que se celebre, o que se haya celebrado, en su centro laboral?

1. Sí 2. No 3. No sé

8.a) En caso de ser positiva su respuesta, mencione las ceremonias que conozca que se hayan celebrado en su centro.

9) Mencione las actividades planificadas habitualmente por su centro de trabajo, de contenido laboral o no, en las que Ud. participa.

10) ¿Conoce si se realizan actividades informales (no planificadas oficialmente por ninguna estructura de su centro laboral) entre los trabajadores?

1. ___ Sí 2. ___ No 3. ___ No sé

10.a) En caso de ser positiva su respuesta, mencione las actividades informales que conozca.

11) Señale las vías a través de las cuales Ud. conoció las normas, principios y estilos de trabajo propios de la institución.

1. ___ a través de un curso o seminario

2. ___ a través de los jefes

3. ___ espontánea e informalmente, por comentarios de compañeros

4. ___ a través de un tutor que me asignaron

5. ___ a través de la observación

6. ___ nada ni nadie me ha preparado

7. ___ otra ¿Cuál? _____

12) ¿Qué acciones, presentes habitualmente sus compañeros de trabajo, Ud. considera que obstaculizan o dificultan la actividad laboral?

12.a) ¿Qué acciones, presentes habitualmente en sus compañeros de trabajo, Ud. considera que más favorecen la actividad laboral?

13) ¿Le gusta su actual centro de trabajo?

___ me gusta mucho

___ me gusta más de lo que me disgusta

___ me es indiferente

___ me disgusta más de lo que me gusta

___ no me gusta

___ no puedo decir

Anexo 8

Entrevista hecha a personas que formaron parte del colectivo y que hoy no se encuentran en la institución.

¿Conoce usted algunos elementos de la cultura organizacional?

¿Qué crees acerca de la cultura organizacional en la Biblioteca Municipal en estos momentos?

¿Existen diferencias con respecto a años anteriores?

¿En qué medida ves afectada la cultura organizacional de este centro en estos momentos?

¿Cree que esta influye en la calidad de los servicios que allí se prestan?

¿Piensa que se han perdido valores positivos como la profesionalidad, la amabilidad, la calidad y el sentido de pertenencia que en un momento existieron y que puedan rescatarse?

¿Cree que el líder influyó para que se dejaran perder estos valores y dejar que la cultura de la organización se debilitara?

Anexo 9

Cuestionario aplicado a usuarios de la institución.

Estamos realizando un estudio sobre aspectos culturales de la Biblioteca Municipal Gustavo Izquierdo Tardío de Trinidad. Sus criterios son muy importantes para su culminación exitosa, por lo cual le pedimos que responda el siguiente cuestionario. No es necesario que ponga su nombre. Muchas gracias.

1 Tú opinión respecto a la atención recibida en la institución es:
Muy Buena___ Buena___ Regular___ Mala___ ¿Por qué?

2 Los trabajadores de la entidad prestan los servicios:

___ De óptima calidad. ___ Con calidad.
___ Con poca calidad. ___ Con mala calidad.

3 Qué opinas acerca de los jóvenes que allí laboran.

4. ¿Se siente usted satisfecho con la atención recibida?
Sí___ No___ A veces___ ¿Por qué?

5. ¿Qué valores están presentes a tu juicio en la institución?

Anexo 10

Gráficos

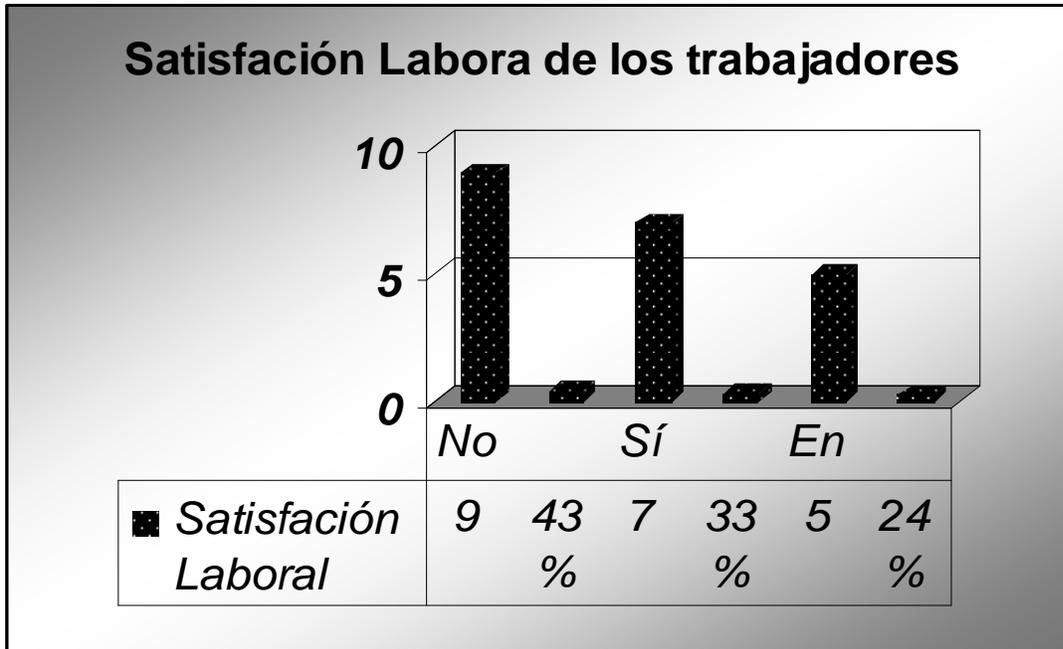


Figura 1. Satisfacción laboral de los trabajadores de la institución.

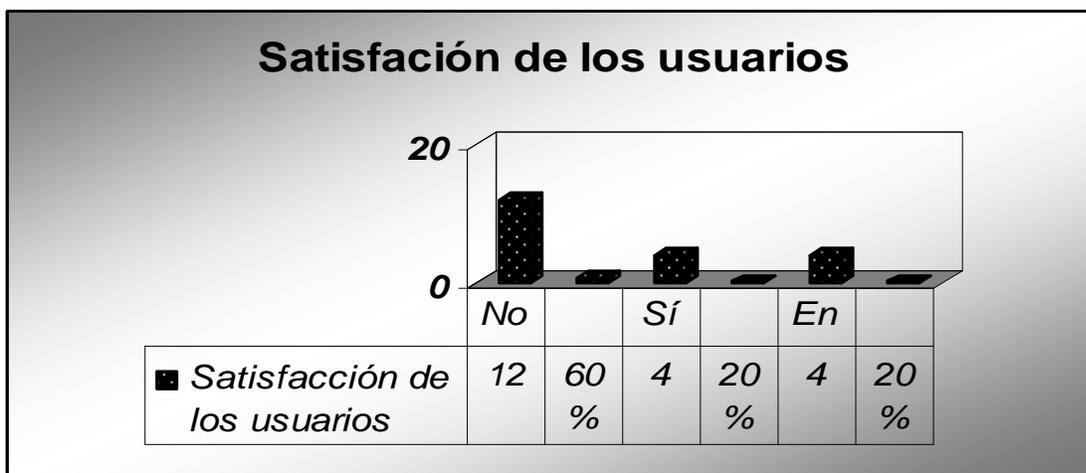


Figura 2: Satisfacción de los usuarios