

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UEB PRODUCTOS

LÁCTEOS COLÓN

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE UEB PRODUCTOS

LÁCTEOS COLÓN

Lisena Rivero Misa¹, (0000-0003-2192-0490), Universidad de Matanzas, lisena.rm@nauta.cu

Marielys Araña Quintero¹, (0000-0002-1200-272x)

Rachel Cabrera García¹, (0000-0002-1796-4207)

Resumen

La cultura en la empresa surge para revelar aspectos que se presentan en la organización y que, no han sido advertidos en la planificación formal, dado que, la cultura incide directamente en los resultados que obtienen las organizaciones. Por consiguiente, se debe diagnosticar el estado de la cultura, mediante el estudio profundo de las formas en que se la mide. Los estudios sobre cultura organizacional todavía siguen siendo pertinentes para comprender las dinámicas que ocurren en las organizaciones. El presente trabajo se realiza en la UEB Productos Lácteos Colón. El objetivo del mismo es realizar un análisis de la cultura organizacional de la entidad con el objetivo de identificar los valores de la organización para así fomentar la dirección por valores. Los métodos y técnicas utilizados en esta investigación son: inducción- deducción, análisis- síntesis, histórico-lógico, encuesta, revisión documental y bibliográfica; además del uso del Microsoft Excel.

Palabras claves: *cultura organizacional; dirección por valores; organizaciones; valores.*

Abstract

The culture in the company arises to reveal aspects that are present in the organization and that have not been noticed in the formal planning, since the culture directly affects the results obtained by the organizations. Therefore, the state of culture must be diagnosed, through in-depth study of the ways in which it is measured. Studies on organizational culture are still relevant to understand the dynamics that occur in organizations. This work is carried out at the UEB Productos Lácteos Colón. Its objective is to carry out an analysis of the organization's organizational culture in order to identify the values of the organization in order to promote management by values. The methods and

techniques used in this research are: induction-deduction, analysis-synthesis, historical-logical, survey, documentary and bibliographic review; in addition to the use of Microsoft Excel.

Keywords: *management by values; organizations; organizational culture; values*

La globalización influye en el comportamiento de cualquier grupo social de manera positiva o negativa. Es así que, para algunas sociedades este fenómeno impulsa el desarrollo en distintos ámbitos y, para otras, la globalización es la generadora de crisis. Por eso, sea cual sea la posición acerca de este concepto, nadie niega su influencia en la vida presente y futura de las sociedades, organizaciones y estados. Por ende, la globalización provoca cambios en el contexto de los grupos y, estos se adaptan para afrontarlos y permanecer a largo plazo.

Los avances tecnológicos y del conocimiento, como efecto de la globalización, generan cambios rápidos y dinámicos en los factores económicos, sociales y culturales que afectan el comportamiento tradicional de las naciones, organizaciones y personas (Carrillo Punina, 2017, 2018).

Por lo cual, la nueva visión de la cultura en las organizaciones, depende del impulso que se preste a los valores que satisfacen las necesidades internas y externas. Sin duda, la cultura es un concepto amplio de prácticas y comportamientos que, permite conocer el funcionamiento de una organización y, su relación con el desempeño a través de la ganancia, rendimiento, innovación y clima, entre otras variables.

Las organizaciones son formaciones sociales estructuradas por miembros que, se articulan a través de funciones para alcanzar objetivos comunes, entonces, la investigación sobre aspectos de cultura, permite identificar a profundidad las percepciones de los distintos actores involucrados, con el fin de generar teoría, determinar y comprobar conceptos o premisas (Fassio, 2018; Carrillo Punina, 2019).

La cultura constituye 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 que sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta.

Quien acuña por primera vez el concepto de cultura organizacional desde esta ciencia es Schein (1988), el cual la define como: Patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas

válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

Es por ello que se puede considerar que la cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados. Dichos símbolos se encuentran determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella. La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización. Puede ser estática o de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos, el tipo de actividad que desarrollan, aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019).

A pesar de que se ha identificado todo el componente simbólico que encierra el estudio de la cultura como uno de los elementos que la complejiza, la cultura organizacional es la esencia que define e identifica una organización de otra, constituyéndose en un elemento que resulta de la construcción social de los miembros de la organización, que se comunica y se comparte (Bellot, 2011).

La cultura organizacional es definida como "la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales".

La cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones; debido a que este enfoque logra ser un marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos como constructo social al interior de las organizaciones (Alvarado Muñoz & Monroy del Castillo, 2013).

Las organizaciones actualmente van encaminadas hacia un cambio continuo, donde el recurso humano es su mayor fortaleza, es decir, que la nueva economía se orienta hacia las capacidades,

habilidades y conocimientos que se poseen, y lo que realmente marca la diferencia entre organizaciones es su capital humano.

La cultura organizacional es intangible en sus fundamentos, dicho de otro modo, las creencias, valores, normas, marcos de referencia no son palpables, solo se logra evidenciar su influencia dentro de la organización a través de sus miembros, determinando de este modo, que la cultura influye en el comportamiento de los integrantes de la organización (Montoya Troncoso, 2014).

Es así, como la cultura organizacional nace de las necesidades del individuo, de los mecanismos de grupo y de la influencia del liderazgo del fundador de la organización, debido que es importante mantener dicha cultura dentro de la organización, debido que posibilita detectar problemas en los grupos de trabajo.

Tabla 1. Conceptos cultura organizacional

Autor	Concepto
Anzola y Hinestrosa (2003)	Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
Schein (2004)	Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.
Garibaldi de Hilal <i>et al.</i> (2009)	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Cheung <i>et al.</i> (2012)	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.
Hernández Sampieri <i>et al.</i> (2014)	Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.

Fuente: Rivera Porras *et al.* (2018)

En otras palabras, se puede decir que la cultura de una organización corresponde a los valores, filosofía, ideologías, creencias, expectativas, actitudes, normas y procesos compartidos dentro de cada una de ellas. Dichos componentes sentarían la base de la comunicación y el entendimiento mutuo que determinarían el comportamiento de los empleados, así como sus procesos de integración y coordinación general (Naranjo Valencia *et al.*, 2016).

De acuerdo con Schein (1996), la cultura organizacional puede ser analizada desde sus componentes más visibles y accesibles como el caso de las estructuras organizacionales, a sus elementos más invisibles a los que sólo se llega a través de inferencias, como el conjunto de creencias que tienen los trabajadores. Dentro de los componentes que permiten entender a la cultura organizacional se encuentran los valores organizacionales, los que resultan esenciales en los procesos de cambio organizacional, definiéndose como la estructura de la cultura que permite que el proceso de gestión organizacional sea más humano y orientado a las personas (Alvarado Muñoz & Monroy del Castillo, 2013).

Algunas de las características que definen a la cultura organizacional son su carácter holístico, histórico, social y difícil de modificar. De este modo, entender la complejidad de los elementos que la integran resulta un desafío para los estudiosos del tema, especialmente si se tiene en cuenta el impacto de la cultura nacional en la definición de la cultura organizacional (Canco, 2016), jugando un papel importante la comprensión del contexto en que se encuentran las distintas organizaciones (Ramos *et al.*, 2017).

Por su parte, Ogbonna and Harris (2000) plantean que las organizaciones deberían orientar su cultura tanto en generar un enfoque externo como en crear cohesión interna, ya que centrarse solo en los valores compartidos dentro de estas podría reducir la rentabilidad a corto plazo, impedir el crecimiento e incluso afectar su supervivencia. Es por esto que, desde el punto de vista conceptual, se entiende que hacer de la capacitación cultural y la gestión efectiva de esta una prioridad puede traer una influencia significativa en el éxito y la ventaja competitiva de una organización (Warrick, 2017) sin importar el contexto al que pertenezca (Pedraja Rejas *et al.*, 2020).

Tabla 2: Tipos de Cultura Organizacional

Tipos de Cultura	Dimensiones	Características
Cultura de Clan	Flexibilidad y prudencia – enfoque interno e	Flexibilidad, cooperación y trabajo en

	integración.	equipo.
Cultura Adhocrática	Flexibilidad y prudencia – enfoque externo y diferenciación.	Adaptabilidad e innovación.
Cultura Jerárquica	Estabilidad y control – enfoque interno e integración.	Responsabilidades, procesos y reglas definidas.
Cultura de Mercado	Estabilidad y control – enfoque externo y diferenciación.	Competitivos y enfocados a los resultados.

Fuente: Cameron y Quinn (2006)

Aldunate (2007), expresa que “instaurar una cultura organizacional enfocada en las personas, con el objetivo de flexibilizarse ante el cambio, implica aprender a gestionar el conocimiento, la comunicación y el trabajo en equipo como una estrategia competitiva”. Si esta se implementa con base en la gestión de las personas como factor de éxito, se traduce en una ventaja competitiva al direccionar la cultura organizacional integrando la gestión del conocimiento, lo que permitirá el fortalecimiento y desarrollo de capacidades creativas e innovadoras con miras a responder a las expectativas de los usuarios.

Es evidente la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo eficiente de la gestión del conocimiento, partiendo del papel mediador que esta cumple entre el conocimiento individual y el de la organización, convirtiéndolo en aprendizaje organizacional para enfrentar problemas cada vez más complejos. Una cultura organizacional enfocada en las personas permite una flexibilización ante el cambio y, por ende, el acceso a la innovación y al avance tecnológico (Arana & Sánchez, 2010).

A nivel institucional, la comunicación acertada permite mejorar la calidad de los procesos, fomentar la aceptación al cambio, además de empoderar, motivar y generar sentido de pertenencia en los empleados al permitir su participación, pues “cuando se comparten las responsabilidades de las decisiones, las organizaciones adormecidas comúnmente despiertan”.

Algunos gerentes implementan estrategias para empoderar al personal en las responsabilidades que venían con los cambios institucionales; en este proceso observaron que el nivel de aceptación era mayor cuando se le comunicaba al empleado y se le explicaba la razón de estos cambios y los aspectos que mejorarían. Una de las estrategias para manejar la resistencia al cambio es incluir a

los empleados haciéndolos participes con sus aportes, permitiendo así nuevas construcciones de modo que ellos ganen relevancia en el desarrollo profesional e institucional.

Las instituciones exitosas en un futuro cercano serán aquellas que hagan una adecuada gestión de su capital humano, incluyendo el conocimiento que este posea y conduciéndolo hacia el aprendizaje institucional, como parte de la cultura organizacional. Se destaca, entonces, la importancia de gestionar el capital intelectual como el activo más importante en las instituciones.

La riqueza de toda organización está en su capital humano, sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización (Salazar Estrada *et al.*, 2009; Arboleda Posada & López Ríos, 2017).

Montañez García (2017), resalta la importancia de los valores institucionales, debido a que son capaces de contribuir a una mejora en el comportamiento de los individuos en el desempeño de sus funciones y tareas en cada puesto de trabajo. Estos aspectos son determinantes para la realización de las actividades organizacionales.

En el contexto de la globalización y la crisis económica, el reto de las organizaciones es "renovarse o morir". La gestión de las organizaciones ha debido ajustarse a estas condiciones y a finales de los años 90, se propone una nueva filosofía de gestión: la Dirección por Valores de siglas DpV, término que fue acuñado en 1997 por Salvador García y Simón Dolan, el mismo año en que apareció, la obra "*Managing by Values*" de sus colegas norteamericanos Kenneth Blanchard y Michael O'Connor. La Dirección por Valores es un modelo de gestión basado en un enfoque humanista, con una metodología participativa de cambio cultural.

El término de dirección por valores fue considerado novedoso e inclusive un poco revolucionario en cuanto al enfoque del ser humano en la organización. La dirección por valores, se ha desarrollado en diferentes sectores y ha sido uno de los principales factores para que las personas potencien sus habilidades como parte de la gestión en la empresa.

Por otro lado, en cuanto a la dirección por valores, Gaete Quezada (2020) indicó que es un enfoque de gestión que está relacionada con la ética organizacional que les da carácter e identidad a los miembros de la empresa, al mismo tiempo, Dolan (2019) la define como una herramienta de liderazgo que está basado en valores para desarrollar y cumplir objetivos, también explica que una empresa está constituida por personas que tienen sus propios valores o reglas, por lo tanto, se

busca generar alineamientos según las estrategias, fomentando compromiso colectivo y una cultura organizacional positiva.

El código de conducta o soporte ético debe ser respaldado por el nivel estratégico, tratando de no excluir la misión ética de la misión comercial (Widener, 2019), de esta forma la filosofía de la empresa no caerá únicamente en función del lucro, sino llevar una buena reputación frente al mercado.

Se puede afirmar que la dirección por valores es aplicada en diferentes sectores, organizaciones y continentes. Donde es definida también como la gestión del valor que incide en la eficiencia de la implementación de procesos en una empresa (Potkanova & Durisova, 2017).

Además, la DpV se relaciona con la ética organizacional, especialmente en cuanto a su esencia filosófica y comportamental (Gómez Santos *et al.*, 2018), debido a que los valores organizacionales "... definen el carácter fundamental de cada organización, crean y le dan sentido de identidad a sus miembros, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos en la actuación cotidiana".

La DpV de una organización considera tres grandes fases: 1. Aclarar propósitos, valores y misión de la organización: decidir y priorizar los valores impulsados en la estrategia organizacional por cada una de sus partes interesadas, así como revisar si la declaración de misión refleja adecuadamente los valores organizacionales. 2. Comunicar la misión y valores organizacionales: difundir la declaración de misión y valores organizacionales entre las partes interesadas, recopilando los aportes de todos los miembros de la organización para operacionalizar dichas declaraciones en las acciones cotidianas en cada puesto de trabajo. 3. Alinear prácticas organizacionales con la misión y los valores: reducir las brechas entre la misión y valores organizacionales, respecto de las prácticas y conductas individuales, grupales y organizacionales, compatibilizándolos con los propósitos, valores y misión.

Asimismo, Dolan and Altman (2012) afirman que las organizaciones deben considerar cuatro ejes o familias de valores en su DpV: • Ético-social: modo en el que la gente se comporta y relaciona en un entorno de carácter social o laboral, considerando: honestidad, integridad, respeto, responsabilidad, transparencia o lealtad. • Económico: aseguran la supervivencia organizacional en un entorno competitivo, guiando las actividades, procesos y resultados esperados, incluye: eficiencia,

efectividad, calidad, excelencia, rentabilidad. • Desarrollo Emocional: relacionado con la motivación intrínseca de las personas, fomentando la iniciativa, innovación y compromiso organizacional, asociado con el optimismo, pasión, autocontrol, paciencia, libertad, felicidad, autonomía, apoyo, iniciativa. • Espiritual: Capaces de alinear a los otros valores instrumentales, relacionándose con aspectos tales como: respeto por los demás, demostrar un trato justo, expresar interés y preocupación, escuchar con atención, reconocer las contribuciones de los demás y participar en la práctica reflexiva (Gaete Quezada, 2020).

En el ámbito internacional, el talento humano es considerado un reto para las multinacionales, porque buscan analizar la personalidad, la capacidad de adaptación a diferentes culturas y captación de los mejores puestos en cualquier parte del mundo. Dado a su expansión, muchas de ellas se han orientado en tener una buena valoración empresarial antes que un control del código de conducta en sus procedimientos (Miciula *et al.*, 2020). Por ello, en todos los procesos se debe tomar a los valores como parte de la estrategia empresarial para el cumplimiento eficaz de objetivos (Quispe Moreno, 2020).

Cada vez, el componente humanista incide con mayor valor sobre el desempeño de una organización. El *Boston Consulting Group* de siglas BCG y la *World Federation o People Management Association* de siglas WPFMA, reportaron en la encuesta mundial de 2010 realizada a un total de 109 países, se destacaron cuatro tópicos como los más críticos respecto a los recursos humanos: gestionar el talento, mejorar el desarrollo del liderazgo, realzar el compromiso de los empleados y planificar estratégicamente los recursos humanos. Es en este sentido que se enclava la presente investigación en la manera de medir ese intangible en las empresas de manera que se pueda vincular con la planificación estratégica de la gestión humana (Sandoval Rodríguez, 2018).

Por lo tanto, las organizaciones deben involucrar las nuevas dimensiones culturales como nuevas formas de dirigir empresas, estructuras organizativas más flexibles, valores y creencias orientados al proceso innovador.

La UEB Productos Lácteos Colón se encuentra ubicada en el Km 194 de la carretera central a unos 4Km al este de la cabecera del municipio de Colón. La UEB se ubica en el sector económico nacional del MINAL, pertenece a la Unión de Productos Lácteos y responde tanto a la demanda del comercio nacional como la del turismo.

Tiene como objeto social: permitir a la población la llegada de los productos elaborados por la institución con la calidad requerida.

Se realiza el test de liderazgo transformacional para determinar la tendencia de liderazgo de la entidad.

Test de liderazgo transformacional

Para el procesamiento de los datos se programa un Excel según la escala del test. Los datos procesados de los directivos (Tabla 1).

Tabla 3. Resumen de los resultados del test de transformacional.

Test de liderazgo transformacional					
Preguntas	D1	D2	D3	D4	
1	8	8	8	8	
2	7	7	8	8	
3	7	8	8	9	
4	6	6	7	7	
5	10	9	9	9	
6	8	8	9	9	
7	9	9	8	8	
8	9	9	10	8	
9	10	9	9	10	
10	7	8	7	6	
11	9	9	10	9	
12	9	9	9	9	
13	8	9	8	9	
14	9	8	8	8	
15	6	7	7	7	
16	6	7	7	7	
17	8	8	8	8	
	80	81.1764706	82.3529412	81.7647059	81.3235294

Leyenda. D1: Directivo 1, D2: Directivo 2, D3: Directivo 3, D4: Directivo 4. Fuente: elaboración propia.

D1: Reino Morera Hernández-Director-10 años de experiencia

D2: Edrey Abreu Orta-Administrador-5 años de experiencia

D3: Coralia García Martín-Jefa de RRHH-2 años de experiencia

D4: Marilín Oramas Ortega-Jefa de Economía-6 años de experiencia

Análisis de los resultados

Como se puede observar el resultado de los 4 directivos se encuentra en el rango de 75 y 100 y la tendencia al liderazgo en la UEB Productos Lácteos Colón posee un valor de 81.3235294 pues lo que supone que tienen que ponerse a trabajar mucho en el desarrollo de la dirección por valores.

Determinación y conceptualización de los valores según Planeación Estratégica

La UEB tiene como Misión: Producir y comercializar de forma mayorista, en ambas monedas con la calidad requerida, para satisfacer las necesidades de los clientes, los productos derivados de la leche y de la soya, donde la producción de yogurt (con diferentes presentaciones de sabor y envase) se destina a la comercialización en MLC (moneda libremente convertible), además los productos normados como leche fluida, yogurt natural y yogurt de soya, también se comercializa mezcla física y leche en polvo. A otros organismos queso fresco y/o fundido y los productos derivados de la soya como el yogurt, lactosa, yogurt natural y la comercialización de refresco vitamínado, abarcando de esta forma todos los sectores y nichos del mercado, inclusive, los programas de la Revolución, con los parámetros y normas establecidas, disminuyendo los gastos, producir a bajo costo y con utilidades, asegurando atención y empleo al personal especializado y demás trabajadores.

Como Visión: Satisfacción siempre creciente de los clientes, aumentando el nivel de producción y surtidos para organismos que operan en MLC, así como, los productos normados. Elevar la calidad de nuestras producciones implantando el sistema de calidad, conociendo mejor, cada segmento del mercado, preparados para cualquier misión de la revolución, haciendo nuestro centro más atractivo y desarrollar el sentido de pertenencia, elevando la eficiencia y el control en la gestión empresarial, contando con el desarrollo de la informática, capacitación y personal idóneo, logrando una mayor implicación de dirigentes, funcionarios y trabajadores en este propósito.

Los valores presentes en la UEB Productos Lácteos de Colón son: disciplina, modestia, solidaridad, laboriosidad, compromiso y responsabilidad.

- Solidaridad: colaboramos con las empresas de nuestro entorno.
- Disciplina: realizamos todas las actividades cumpliendo con el reglamento de la entidad.
- Modestia: mantenemos el orden y la subordinación entre los miembros del colectivo.

- **Laboriosidad:** los caracteriza la dedicación para realizar cualquier trabajo en el plazo previsto, organizando el tiempo para mantener un equilibrio entre el descanso y la actividad, evitando el ocio y la pereza.
- **Responsabilidad:** cumplimos con la labor que realizamos con calidad y de forma segura, con disposición por el cumplimiento de los objetivos, tanto en el orden individual como organizacional. De forma sistemática tomamos medidas contra lo mal hecho y para el perfeccionamiento de nuestro trabajo.
- **Compromiso:** se cumple con lo pactado en los contratos, en tiempo, y se le da solución a las averías con una alta profesionalidad, a pesar de los obstáculos que puedan surgir.

Se realiza una entrevista a los trabajadores de la UEB con el objetivo de determinar las principales creencias que tienen con respecto a la organización Tabla 2.

Tabla 4. Resumen del valor de las creencias organizacionales.

	Creencias
1	Tenemos una larga experiencia en la actividad, esto hace conocedores del oficio y muy profesionales en lo que hacemos
2	Se trabaja por el cuidado del medio ambiente
3	Se trabaja por el mejoramiento constante en la organización.
4	Existen áreas desorganizadas
5	No todos trabajan por la eficiencia
6	Existe un gran sentido de pertenencia
7	Las relaciones laborales son buenas
8	Es un privilegio trabajar en esta empresa
9	Se estimula la superación constante de los trabajadores
10	Se presentan concepciones ideológicas en la gestión en correspondencia con los principios revolucionarios
11	Se trabaja con estricta disciplina

Fuente: elaboración propia

Se aplica el método Delphi (Tabla 3) para determinar, las creencias más representativas.

Tabla 5. Resultados de la aplicación del método Delphi.

Creencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	V n	V t	C c %
1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	9	88.8
2	16	16	15	15	16	15	16	16	14	16	4	6	33.3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	9	88.8
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	9	88.8
5	9	9	9	9	8	9	9	9	8	9	2	8	75.0
6	13	13	13	13	13	14	15	16	13	13	3	7	57.1
7	11	10	10	10	9	10	10	10	10	10	2	8	75.0
8	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	1	9	88.8
9	9	9	9	9	8	9	8	9	9	9	2	8	75.0
10	13	13	13	13	13	14	15	16	13	13	3	7	57.1
11	11	10	10	10	9	10	10	10	10	10	2	8	75.0

Fuente: elaboración propia.

Las creencias más representativas en la entidad, según el criterio de los expertos son:

- 1 Tenemos una larga experiencia en la actividad, esto hace conocedores del oficio y muy profesionales en lo que hacemos.
- 3 Se trabaja por el mejoramiento constante en la organización.
- 4 Existen áreas desorganizadas.
- 8 Es un privilegio trabajar en esta empresa.

Análisis de importancia percepción sobre los valores empresariales

Para determinar la importancia percepción sobre los valores en la UEB se realiza una encuesta a 25 empleados. (Tabla 2). Para procesar los datos se emplea el procesador estadístico SPSS y se realiza el análisis de fiabilidad y validez de la encuesta. En el análisis de fiabilidad el valor que el alfa de Cronbach, es 0.751, por lo que se puede afirmar que la escala que se utilizó es fiable. El valor que toma R-cuadrado es 0,776 por lo que el estudio es válido. Luego se programa un Excel para obtener la matriz de importancia percepción (Figura 1), donde se aprecia los valores en los respectivos cuadrantes de la matriz.

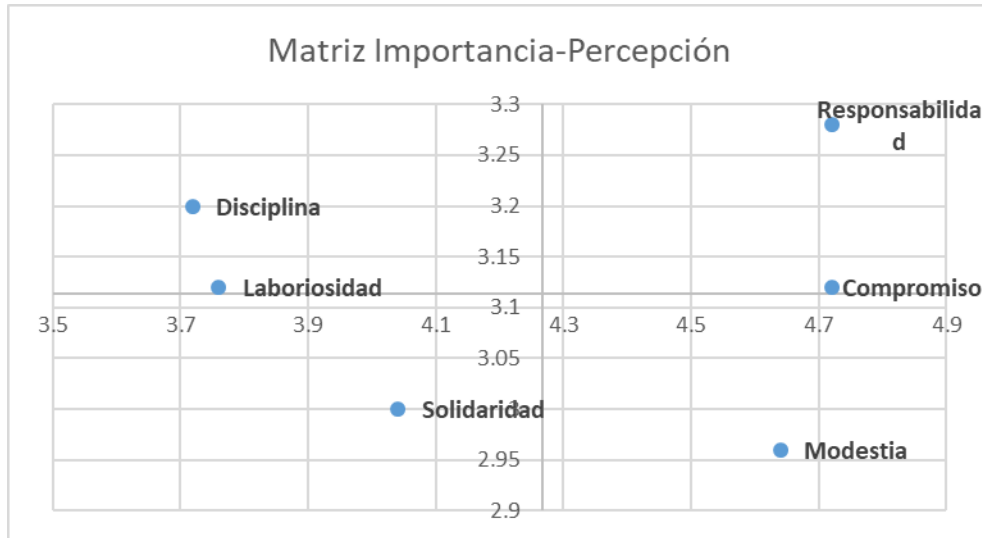


Figura 1. Matriz de importancia percepción de los valores organizacionales. Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Encuesta de importancia percepción sobre los valores empresariales.

La información que le solicitamos a continuación es para conocer su percepción sobre los valores organizacionales, la misma es anónima y solo será utilizada con fines investigativos. Se le pide analizar con atención cada valor descrito en la misma, velando por la exactitud y veracidad de sus respuestas. Le agradecemos de antemano por la información brindada.

Marque con una x la alternativa que usted considere.

Valores de la OCCM	Evaluación										
	Importancia						Percepción				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Solidaridad: colaboración con las empresas del entorno.											
Disciplina: realización de todas las actividades cumpliendo con el reglamento de la entidad.											
Modestia: mantener el orden y la subordinación entre los miembros del colectivo.											

<p>Laboriosidad: los caracteriza la dedicación para realizar cualquier trabajo en el plazo previsto, organizando el tiempo para mantener un equilibrio entre el descanso y la actividad, evitando el ocio y la pereza.</p>											
<p>Responsabilidad: cumplir con la labor que se realiza con calidad y de forma segura, con disposición por el cumplimiento de los objetivos, tanto en el orden individual como organizacional. De forma sistemática tomar medidas contra lo mal hecho y para el perfeccionamiento del trabajo.</p>											
<p>Compromiso: cumplir con lo pactado en los contratos, en tiempo, y darle solución a las averías con una alta profesionalidad, a pesar de los obstáculos que puedan surgir</p>											

Fuente: elaboración propia.

El valor: responsabilidad y compromiso, al estar en el primer cuadrante significa que la UEB debe seguir con el buen trabajo desarrollado con este valor, ya que son de alta importancia y alta percepción, se recogen los beneficios buscados y puede constituir una ventaja competitiva.

Los valores: disciplina y laboriosidad, se encuentran en el segundo cuadrante, son de alta importancia, pero con baja presencia percibida, constituye un punto débil de la entidad, es necesario el trabajo con el mismo.

El valor: solidaridad, se encuentra en el tercer cuadrante, que es indiferente relativamente al grado de presencia percibida, por lo que la prioridad es menor, y las acciones deben ir dirigidas a satisfacer los intereses específicos como los valores que se encuentran afectados (disciplina y laboriosidad).

El valor: modestia se encuentra en el cuarto cuadrante, es de baja importancia, pero con alta presencia percibida.

Propuesta de acciones para la mejora de los valores

Los valores que presentan deficiencias según el segundo cuadrante son: disciplina y laboriosidad.

Se proponen las siguientes acciones de mejora para fortalecer dichos valores:

1. Promover en los matutinos y reuniones la importancia de los valores para la entidad.
2. Realizar programas de capacitación sobre el fomento de valores en todos los trabajadores de la UEB.
3. Motivar a los empleados que mejor cumplen con los valores, con el objetivo de incentivar a los demás a alcanzar resultados similares.

Se aplica el test de liderazgo transformacional y se concluye que la tendencia de liderazgo de la organización se encuentra en el rango de 75-100 con un valor de 81.3235294 tendencia que demuestra que la organización puede pasar a la fase de trabajo de proyecto. Se determinan que las creencias que mayor están representadas en la organización según la opinión de los expertos son: "Tenemos una larga experiencia en la actividad, esto nos hace conocedores del oficio y muy profesionales en lo que hacemos, se trabaja por el mejoramiento constante en la organización, existen áreas desorganizadas y es un privilegio trabajar en esta empresa". Se propone un conjunto de acciones para la mejora de los valores deficientes (disciplina y laboriosidad) en la organización según la matriz de importancia percepción.

Referencias bibliográficas

- Aldunate, A. (2007). Gestión del conocimiento y cultura organizacional. Ensayo analítico. 2007.
- Alvarado Muñoz, Ó., & Monroy del Castillo, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*, 26(47), 259-283.
- Anzola, O. L., & Hinestrosa, F. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Universidad externado de Colombia.
- Arana, L., & Sánchez, S. (2010). La gestión del conocimiento, el papel de la cultura organizativa. sd Disponible en: http://www.iiis.org/CDS2010/CD2010CSC/GCGC_2010/PapersPdf.LA933HT.pdf.
- Arboleda Posada, G. I., & López Ríos, J. M. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias de la Salud*, 15(2), 247-258.
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing forum*,

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*: The Jossey-Bass Pub., San Francisco.
- Canco, I. (2016). Evaluation on the impact of organizational culture in decision-making methods. Multidisciplinary Academic Conference,
- Carrillo Punina, Á. P. (2017). Factores que impulsan y limitan el consumo responsable. *ECA Sinergia*, 8(2), 99-112.
- Carrillo Punina, Á. P. (2018). Globalización: revolución industrial y sociedad de la información. *Ciencia*, 19(2).
- Carrillo Punina, Á. P. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas* Universidad Nacional de La Plata].
- Cheung, S. O., Wong, P., & Lam, A. L. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688-704.
- Dolan, S. L. (2019). *Coaching por valores*. Editorial Almuzara.
- Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). Managing by values: The leadership spirituality connection. *People & Strategy*, 35(4), 20-27.
- Fassio, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias administrativas*, 6.
- Gaete Quezada, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1).
- Garibaldi de Hilal, A. V., Wetzell, U., & Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Management Research News*.
- Gómez Santos, M. P., Vidal Tovar, C. R., Ureña Villamizar, Y. C., & Acevedo Peñaloza, C. (2018). Administración por valores: Estrategia de mejoramiento del clima organizacional en las empresas. *Revista Espacios*.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.

- Miciula, I., Kadlubek, M., & Stępień, P. (2020). Modern Methods of Business Valuation — Case Study and New Concepts. *Sustainability*, 12(7), 2699.
- Montañez García, A. S. (2017). Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*(32), 51-62.
- Montoya Troncoso, R. A. (2014). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral optimo frente a los cambios del entorno.
- Naranjo Valencia, J. C., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 11(4), 766-788.
- Pedraja Rejas, L. M., Marchioni Choque, Í. A., Espinoza Marchant, C. J., & Muñoz Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14.
- Potkanova, T., & Durisova, M. (2017). Specificities identification of value management of companies providing transport services. *Procedia engineering*, 192, 725-730.
- Quispe Moreno, L. P. (2020). Dirección por valores en la implementación del proceso de selección de personal en una empresa de estacionamiento de Trujillo, 2020.
- Ramos, V., Robalino López, A., & Franco, A. (2017). La congruencia de valores en organizaciones privadas, públicas y mixtas. *CienciaAmérica*, 6(3), 11-16.
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.

- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acim ed*, 20(4), 67-75.
- Sandoval Rodríguez, J. J. (2018). Compromiso laboral y Dirección por valores en la empresa CAMURB SAC-Surco 2017.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. (658/S31oE).
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership 3ra ed. San Francisco: JohnWiley & Sons.
- Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Widener, S. K. (2019). Reagrupamento dos pesquisadores para examinar a interação entre controle gerencial e ética. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(80), 167-171.



Monografías 2021

Universidad de Matanzas © 2021

ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1