

REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO POPULAR DE AHORRO:
COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Yaritza León Mustelier, Instructor

GUANTÁNAMO

2021

REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO POPULAR DE AHORRO:
COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Yaritza León Mustelier, Instructor

Tutor: Dr. C. Felipe Enio Robas Díaz

GUANTÁNAMO

2021

AGRADECIMIENTOS

Al colectivo pedagógico de la Maestría en Dirección por su elevado nivel científico, dedicación, sacrificio y atención durante el desarrollo de la maestría.

A mi tutor, Dr. C. Felipe Enio Robas Díaz y al laborioso Máster Arnaldo Fernández Basulto por sus valiosas enseñanzas.

A mis compañeros de aula por su amistad y su compañía en este largo, pero productivo camino.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo es para todos aquellos profesionales del sector financiero que contribuyen al ordenamiento económico y social del país, las empresas e instituciones.

Y sobre todo a mi familia que ha estado todo el tiempo a mi lado, apoyándome incondicionalmente en este largo camino para poder lograr mis objetivos.

“Las personas hacen a la organización: son la energía que la mueve, la inteligencia que la nutre, el talento que la hace dinámica y las competencias y habilidades que la llevan al éxito.”

Ruth Gladys Choque Pilco

SÍNTESIS

La presente investigación tiene la intención de proponer un sistema de acciones para mejorar el comportamiento individual de los colaboradores de la sucursal bancaria del Banco Popular de Ahorro “Los Maceo” en la provincia de Guantánamo Cuba, con el objetivo fundamental de fortalecer la cultura organizacional. La investigación fue enfocada en analizar las distintas variables de Cultura Organizacional y comportamiento individual, en sus diversos niveles jerárquicos, desde lo individual hasta lo estructural, para poder definir las más representativas teniendo en cuenta la situación actual de la Sucursal utilizando para esto la metodología modelo de Denison , 1- identificar elementos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un sistema de acciones y 2- un estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y comportamiento individual con base en el modelo de Denison y sus colegas que fortalecerán aquellos aspectos de la cultura que están debilitados. De la misma forma se procedió a analizar los factores críticos de los procesos de las diferentes áreas, comparando los diversos fundamentos teóricos con el diagnóstico final que se obtuvo del análisis de la cultura organizacional de la Sucursal , luego, en el estudio exploratorio, se busca la estructura factorial de los rasgos de la cultura propuestos en el modelo (consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión) y se evalúan hipótesis que relacionan rasgos de la cultura con indicadores de comportamiento individual. Basándose en los resultados se proponen lineamientos para futuras investigaciones sobre la relación entre cultura organizacional y comportamiento individual.

Palabras claves: Cultura organizacional, comportamiento individual, mejora.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
CAPITULO I. LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CONSIDERACIONES GENERALES.....	10
1.1. Antecedentes históricos de la Cultura organizacional.....	10
1.2. La Cultura organizacional. Referentes teóricos.....	14
1.2.1. Elementos integradores de la cultura organizacional.....	19
1.2.2. Tipologías de la Cultura Organizacional.....	19
1.2.3. Importancia de la cultura organizacional.....	25
1.3. Comportamiento Organizacional.....	23
1.3.1. Niveles de estudio del Comportamiento Organizacional.....	26
1.3.2. Comportamiento individual: características, influencia y fundamentos.....	29
1.3.3. Características del comportamiento individual.....	31
1.3.4. ¿Cómo influye el comportamiento individual en la organización?.....	32
1.3.5. Fundamentos del comportamiento individual.....	33
1.3.6. Variables a nivel Individual: Microperspectiva del CO.....	35
CONCLUSIONES CAPITULO I.....	39
CAPITULO II. MODELO DE DENINSON. D PARA LA ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	41
2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro.....	41
2.2. Estructura y funciones organizativas	44
2.2.1. Valoración crítica de la situación actual de la Sucursal Bancaria.....	47
2.3. Explicación del modelo de Denison. D.....	48
2.3.1. Metodología para la aplicación de la encuesta.....	56
2.3.2. Las escalas tipo Likert.....	57
2.4. Diagnóstico del estado actual del CO individual del BPA de Guantánamo.....	57
2.4.1. Objetivo: Identificar los factores que describen el comportamiento organizacional de la sucursal.....	59
2.4.2. Encuesta de cultura organizacional, Cultura organizacional en la sucursal.....	61
2.4.3. Resultados asociados al comportamiento individual.....	62
2.5. Fundamentos del sistema de acciones para el mejoramiento de la cultura organizacional del BPA.....	64
2.5.1 Sistema de Acciones para el mejoramiento de la cultura organizacional del BPA.....	66
2.5.2. Validación de la pertinencia de la propuesta mediante el criterio de especialistas.....	69

CONCLUSIONES CAPITULO II.....	72
CONCLUSIONES GENERALES.....	73
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La continuidad se afirma en el ejemplo y entre las enseñanzas de los auténticos líderes que nos han precedido, resalta siempre el reconocimiento oportuno y sentido a quienes lo dan todo por el destino colectivo. (Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez, 19 de abril 2021, pág. 3)

Las transformaciones de los procesos económicos, políticos, sociales difundidos en el mundo, emergen fundamentalmente del comportamiento de variables como la cultura organizacional. Su importancia en el desarrollo y pertinencia social en la gestión empresarial es un tema indiscutible y determinante en los nuevos escenarios. Por ello requiere de la toma de decisiones acertadas desde las distintas organizaciones.

Para la materialización del propósito anterior se hace necesario que las instituciones bancarias se esfuercen para lograr la contextualización de los saberes necesarios del profesional que en ellas labora, de manera que haya una mayor implicación por parte de todos; para ello se hace necesario el fortalecimiento de la cultura organizacional de los trabajadores. Las organizaciones bancarias se han visto obligadas a fortalecerse internamente ante el mercado externo, en algunos casos o viendo oportunidades de crecimiento, en otros.

La situación actual muestra puestos de trabajo inestables que cambian de contenido con mayor frecuencia con objeto de adaptarse a las exigencias del entorno. Todo ello provoca desajustes con los sistemas de Recursos Humanos tradicionales que potenciaban la estabilidad y el control y en la concepción del empleado veterano que debe ajustar su nivel de expectativas y desempeño a las exigencias actuales.

El nuevo empleado se incorpora con un mayor perfil comercial y una mayor empleabilidad, apoyada por una sólida preparación académica, lo que le permite dirigir su desarrollo profesional, pudiendo apostar por entidades que den valor a políticas de desarrollo del talento. En este sentido, un informe de Benchmarking sobre la Gestión del Talento en el sector Bancario realizado por Hay Group (2002)¹ describe que el

valor fundamental que aprecian los técnicos comerciales que se incorporan a un banco es el desarrollo profesional, por encima de la seguridad en el puesto o el confort de su posición.

Paralelamente, se observan cambios en el perfil del cliente y los mercados. Estos últimos fueron, hasta la última década, una fuente de estabilidad provocada por una fuerte segmentación y una línea constante de necesidades.

Actualmente, los mercados están experimentando una rápida evolución provocada, en parte, por la exigencia de una mayor calidad en el servicio y en los productos que demanda el cliente. Éste ha modificado su perfil, aumentando sus conocimientos financieros, con una mayor cultura de la inversión y el ahorro, una actitud más proactiva ante las ofertas y la posibilidad de disponer de productos en diferentes entidades. Todo ello provoca que los productos financieros sean cada día más adaptados a las necesidades y requerimientos “ad hoc” en detrimento de productos globales y genéricos.

La tecnología ha irrumpido con fuerza en las instituciones financieras con objeto de reducir los tiempos de espera, organizar los flujos de comunicación e información interna y provocar una utilización en todos los niveles de la organización.

El comportamiento organizacional institucional se ha convertido en un factor importante, ya que a través del mismo se puede mantener una cultura organizacional adecuada a la vez alcanzar una eficiencia y eficacia tanto de forma individual como grupal. A nivel de país cada día se concede mayor importancia hacia este tema ya que las organizaciones dependen de este factor fundamental llamado personas.

La cultura organizacional se basa en los valores, las creencias y los principios que constituyen los gérmenes del sistema gerencial de una organización, de igual forma el conjunto de procedimientos y conductas de gestión que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Lo planteado anteriormente expresa como la cultura organizacional coexiste en la organización, evidencia que la misma actúa como un sistema o proceso. Por tal motivo, la cultura organizacional no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino que

se derivan de ella también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, como la visión, las estrategias y las acciones, que en su conjunto funcionan como sistema dinámico.

A objeto de establecer la correspondencia entre los diferentes factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la organización y la estructura.

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. Actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permiten una creatividad para alcanzar una cultura organizacional favorable que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones frente al siglo XXI.

La cultura organizacional, al conjugar los intereses individuales y colectivos, comprender, resumir y expresar los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización, se convierte en guía informal de regulación del comportamiento y de motivación del personal, facilita el compromiso con metas relevantes y promueve un sentimiento de identidad entre los miembros de la organización, lo que la convierte en instrumento ideal para lograr la gestión eficaz de una organización.

Las diferentes investigaciones realizadas en la ciencia administrativa consideran que la cultura organizacional da sentido a la praxis de las organizaciones desde donde se puede medir su grado de desarrollo; de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, que apoyen a encontrar estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura organizacional de cada país (Ibarra, E., 2002; Ibarra, E., 2005; Sánchez Gómez, M. I., 2010).

La cultura organizacional ha sido un objeto ampliamente estudiado en la literatura sobre dirección, especialmente en la dirección de las organizaciones empresariales. Entre los autores que han desarrollado trabajos e investigaciones sobre esta temática se pueden mencionar a: Schein E. (1985); Keith D. (1992); Peter D. (1993);

Goldsmirth A. (2000); Lucas A. (2004); Andrade H. (2004); Fernández-Balbuena, G (2004); Aguilar A. (2005); Leyva E. (2008); entre otros. En otro contexto se destacan Menguzzatto, M (1991); Trelle, I (2001); Alabart Y; Portuondo A. L. (2002); Bauza, E. (2003); Bello, A (2003); Valdez, M (2004); entre otros. Todos, de una manera u otra, conceptualizan la cultura organizacional y ofrecen elementos relativos a su desarrollo en este tipo de organizaciones.

Autores como Smart, A (1994); Domínguez y Díaz (1996) y Fetterman, E (1990), Mitchell, J. T (1997); Dávila, A (1998); Martínez, N. H. (1999); Badley, G. (2003); Varela, L (2009); Bauza, E. (2003); Cano, G (2003); Valdivia, A (2010), han realizado aportes de significación referidos a identificar los elementos culturales que prevalecen, tales como: los símbolos, los ritos, las creencias, las normas, las ceremonias, los artefactos, los valores: libertad, igualdad, democracia, integridad, honestidad, crecimiento, justicia y tolerancia, se declara además, que la cultura organizacional, permite a las organizaciones su supervivencia y adaptación al medio que la rodea y promueven y garantizan los cambios necesarios.

Los teóricos tradicionales demuestran cada día el evidente valor de la cultura organizacional para la competitividad (Schein, E., 1985, 1988, 1992, 1998, 1999; Mintzberg, H., 1991; Davis y Newstrom, 1993; Stonner, 1994; Gibson, Ivancevich y Donnely citados por Scahvino, 1998; Scahvino, 1998; Ojeda de López, 1998) de las organizaciones; esta afirmación reconoce la necesidad del estudio de las variables cultura organizacional y de su intervención para el desarrollo organizacional.

Las organizaciones tanto pública como privada hoy día se les hace imperativo un nuevo modelo de aprendizaje para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, de manera que las políticas de gestión humana ejercida en cada organización se enfoquen hacia la eficiencia como objetivo fundamental para destacarse dentro de un espacio determinado y mantenerse en el tiempo y así ofrecer respuesta a las necesidades de una sociedad.

Toda Organización social posee su propia estructura, comparte elementos que son comunes a otras organizaciones formales, está conformada por un conjunto de sujetos que desempeñan diferentes roles, comparten creencias, valores, se rigen por normas

establecidas por la organización y opera con la finalidad de obtener un conocimiento compartido (Brunner 1990,17).

Cuando el comportamiento no es el deseado en lo individual, se expone la falta de coordinación, y mal funcionamiento de las actividades, ocasionando así un comportamiento organizacional complicado, lo cual conduce a una serie de dificultades frecuentes tales como: desmotivación, insatisfacción, falta de conocimientos sobre la organización de las actividades, personal que cumplen funciones no relevantes y la falta de comunicación entre las áreas, entre otras.

Dada la situación económica actual se incrementa la necesidad en el sistema bancario cubano de buscar mejoras en el comportamiento organizacional para implementar los nuevos servicios creados para beneficio de la sociedad. Actualmente los servicios bancarios en Internet comienzan a suponer un negocio potente debido al aumento de la seguridad y la facilidad para el cliente.

La Banca a distancia proporciona productos y servicios genéricos a una gran cantidad de clientes que prefieren no desplazarse a las oficinas. También podríamos encontrar en este apartado las tarjetas de crédito que ofrecen un servicio standard y un contacto escaso con la oficina y el cliente, ya que éste, se utiliza en cajeros automáticos, todo con el fin de elevar la cultura bancaria y el nivel de vida del pueblo.

Lo anterior se corresponde con la nueva estrategia Económico Social y la Tarea de Ordenamiento que lleva a cabo el Estado cubano y que se aplica en aras de la unificación de las monedas que actualmente circulan en Cuba, dada la necesidad de la reorganización que requiere la nación.

Los trabajadores de las instituciones bancarias por mucho tiempo han mantenido cierto sigilo, poca apertura y reserva de información, lo que podría constituir el motivo por el cual existe limitada investigación y publicaciones sobre las dinámicas internas de este tipo de organizaciones.

Independientemente de los esfuerzos que se realizan por garantizar una adecuada cultura organizacional en la sucursal bancaria “Los Maceo de Guantánamo, el

comportamiento de los trabajadores no se corresponde con las nuevas exigencias que la sociedad plantea, por lo que aún se manifiestan las insuficiencias siguientes:

- Limitaciones en el comportamiento individual de los trabajadores del BPA.
- Debilitamiento de algunos valores fundamentalmente los de responsabilidad y honestidad.
- Dificultades en la comunicación interna entre los trabajadores y las diferentes áreas.
- Incremento de las Insatisfacciones del cliente por la atención que recibe de los trabajadores del BPA.

La investigación tiene como problema de investigación: insuficiencias que se presentan en el comportamiento organizacional de los trabajadores s del Banco Popular de Ahorro de Guantánamo, el objeto de la investigación se centra en la cultura organizacional y se determina como objetivo General: elaborar un sistema de acciones, sobre la base del modelo de Denison, D (1990) para el mejoramiento de la cultura organizacional en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo. El campo de acción se constituye en el comportamiento individual de los trabajadores del Banco Popular de Ahorro. Se concibe como hipótesis de la investigación:

Si se elabora un sistema de acciones, sobre la base del modelo de Denison, D (1990), que mejore el comportamiento individual de los trabajadores del Banco Popular de Ahorro de Guantánamo, entonces se fortalecerá la cultura organizacional en esta institución.

Tareas de investigación:

1. Identificación de los antecedentes históricos de la cultura organizacional.
2. Sistematización de los referentes teóricos que sustentan la cultura organizacional.
3. Diagnóstico del estado actual de la cultura organizacional de la sucursal 8632 Los Maceo del Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.
4. Elaboración del Sistema de Acciones para mejorar el comportamiento individual y fortalecer la cultura organizacional en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.

5. Validación de los resultados del Sistema de Acciones para mejorar el comportamiento individual y fortalecer la cultura organizacional del Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.

La metodología de la investigación general aplicada está basada en el método materialista dialéctico e histórico, que permitió enfocarla sistémicamente en toda su estructura.

Métodos empleados en el proceso de investigación:

Teóricos:

Análisis y síntesis: para identificar rasgos esenciales y conclusivos sobre el objeto de investigación, así como arribar a conclusiones.

Inducción-deducción: para extraer regularidades –particularmente las referidas a los requerimientos teóricos y metodológicos exigidos al diseño de la alternativa --, y para elaborar las conclusiones de la tesis.

Histórico y lógico: para revelar la génesis del concepto “cultura organizacional en el sistema bancario”, la evolución histórico-universal de este fenómeno y su analógico devenir en la Historia de la Banca Cubana.

Enfoque sistémico estructural funcional: para el análisis de las relaciones esenciales que caracterizan las regularidades de la cultura organizacional a través del diagnóstico en el sistema bancario.

Empírico:

Encuesta a directivos y especialistas: para conocer opiniones sobre la actividad de dirección, qué causas afectan la misma y luego para evaluar la factibilidad de la propuesta.

Observación participante: para constatar el modo de actuación de los directivos y especialistas, su implicación en el desarrollo de una cultura que identifique a las personas que trabajan en la organización.

Estudio documental: se recopiló información especializada y actualizada sobre la temática que se investiga en libros de textos, revistas, artículos, tesis de maestría y doctorado y otros materiales en soporte digital, para conformar los soportes teóricos de la investigación.

Criterio de expertos: se aplicó a directivos y especialistas para establecer un consenso de sus opiniones sobre la alternativa propuesta y determinar la factibilidad de su aplicación en el sistema.

Aporte teórico de la investigación

Se revela en la interrelación de los componentes estructurales y funcionales que se integran en la cultura organizacional en las condiciones actuales para mejorar el comportamiento individual en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.

Significación práctica de la Investigación

Se aporta un sistema de acciones con sus correspondientes orientaciones que guían la aplicación práctica del modelo para mejorar el comportamiento individual en la cultura organizacional de los trabajadores del Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.

Pertinencia y actualidad de la investigación

Está dada en la correspondencia de la investigación con los Lineamiento 36, 37, 39, 108, 150 entre otros, del VI Congreso del PCC que expresan la necesidad de Incremento y diversificación de las ofertas de productos bancarios a la población, así como al perfeccionamiento de los servicios necesarios a los sectores tanto estatales como no estatales. De igual forma con la Estrategia Económico Social del Estado Cubano en su Tarea de Ordenamiento de la nación.

Estructura de la Tesis

Introducción, Capítulo I donde se exponen los resultados del análisis sobre el desarrollo histórico del comportamiento de la cultura organizacional, así como también de los presupuestos teóricos ofrecidos por diferentes autores sobre la cultura

organizacional. En el Capítulo II se explica el modelo de Denison D. y, se ofrece el sistema de acciones sobre la base del modelo, así como un acercamiento a los resultados de la aplicación de la propuesta. También las Conclusiones y Recomendaciones que sintetizan y relacionan los resultados obtenidos. Finalmente se incluyen los Anexos.

En el desarrollo del procedimiento se utilizan diferentes métodos y técnicas de investigación, tales como se resumen en la tabla 1.

Tabla 1 Métodos y técnicas empleados en el procedimiento

Paso	Métodos y técnicas
Diagnóstico preliminar	Revisión de documentos Criterio de especialistas Técnicas de búsqueda del consenso
Determinación de las variables	Modelo de Deninson D Técnicas de búsqueda del consenso
Depuración de las variables	Método Likert Técnicas de búsqueda del consenso
Conceptualización de las variables	Revisión bibliográfica
Diseño de los instrumentos de medición	Revisión bibliográfica Tormenta de ideas Técnicas de búsqueda del consenso Encuesta
Análisis de los resultados	Medidas de tendencia central: media Tablas y gráficos Tormenta de ideas Técnicas de búsqueda de consenso

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO I. LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CONSIDERACIONES GENERALES

Se realiza un análisis sobre el desarrollo histórico de la cultura organizacional, así como las concepciones teóricas ofrecidas por diferentes autores. De igual forma se presentan los resultados del diagnóstico realizado.

1.1. Antecedentes históricos de la Cultura organizacional

En un principio, la cultura organizacional estaba determinada y valorada por sociólogos y psicólogos, como el caso de Leslie White (1949) citada por Vargas (2007, p. 16), quien sostenía que “la cultura se producía a sí misma” a partir de observaciones de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos.

Se considera de poco estudio este constructo, debido a su confusión y posterior disociación con clima organizacional, hasta los inicios de los años setenta, cuando las investigaciones referentes a la cultura organizacional toman un enfoque cognitivo con Geertz (1971), que a partir del análisis simbólico de una pelea de gallos con el uso de entrevistas y observación directa pudo percibir que los habitantes de Bali mostraban una cultura totalmente dependiente de esta práctica, ya que todas sus costumbres eran fácilmente semejables a estos animales; es decir, su comportamiento individual giraba en torno a esta pasión, desde las relaciones familiares hasta el rendimiento laboral, lo cual permite analizar que el hombre tiene la necesidad de apropiarse de modelos para desarrollarse en sociedad y fortalecer su carácter egocentrista.

Con el paso de los años, han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales, y de esta necesidad tan apremiante es como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática.

El concepto de cultura organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores.

Este concepto se fue generando a partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, comenzando con una serie de experimentos en los cuales se trataba de investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo. Estos estudios fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores, entre los que se encontraba Elton Mayo.

El concepto de cultura organizacional se va desarrollando a finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574), quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”.

Tal concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término “simbolismo organizacional”, con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización.

Posteriormente, aparecen Schwartz y Davis (1981, p. 33), que afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. Concepto ampliado, años más tarde, por Barney (1986), quien agregó que es posible convertirla en una ventaja competitiva.

Luego de un par de años, aparece Schein (1983,) manifestando que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como

“el 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”.
p. 14

Cabe anotar, que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores en relación con el tema.

En la década de los ochenta, muchos autores aportaron detalles a las definiciones antes mencionadas; Martin y Siehl (1983) explican que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal. Wilkins (1983) describe que la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres), de ahí que, a partir de diversos análisis, Wilkins y Ouchi (1983) expresen que la cultura es difícil de cambiar.

De igual manera, Denison (1996, p. 624) apoya ideas anteriores y menciona que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”. Tal diversidad es descrita por Martin (2002) en la cual menciona que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción.

En general, se requiere tener claridad sobre este conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos en poder de la colectividad que se conoce como cultura

organizacional (Martin y Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Denison, 1996; Martin, 2002). Este constructo permitirá comprender las manifestaciones culturales y permitir a los altos mandos tomar decisiones realmente efectivas en pro del bienestar a largo plazo de la organización (Martin y Siehl, 1983; Wilkins, 1983), por lo que se necesita tener a la vista las metodologías implementadas en la historia para caracterizar la cultura organizacional.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar.

Los análisis realizados a partir de los diferentes momentos tenidos en cuenta permiten plantear que la cultura organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo.

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

En Cuba se han efectuado estudios acerca de la cultura en las empresas, donde se destaca entre otros, los criterios de Cruz Cordero (2001), que recalca la importancia de la cultura en el proceso de socialización dentro de la empresa, a través de una objetivación social. En su opinión, no existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rijan sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella.

Todo lo anterior evidencia la preocupación que siempre ha existido por el mejoramiento de la cultura organizacional desde la visión de diferentes estudiosos de la temática, ello evidencia la necesidad de continuar su estudio y puesta en práctica de las mejores experiencias que al respecto se poseen, en aras de ofrecer soluciones acertadas desde la ciencia a las diferentes problemáticas que en este sentido se presentan; y en el caso particular que ocupa la presente investigación, la relacionada con el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.

Los análisis realizados permiten comprender que el mejoramiento del comportamiento individual, grupal y organizacional, ha estado latente a través de todos los tiempos, así lo corroboran los estudiosos de la temática, pues ello favorece la cultura organizacional de las empresas e instituciones...en función de un mejor comportamiento individual.

1.2 La Cultura organizacional. Referentes teóricos

La cultura es todo complejo que incluye el conocimiento, el arte, las creencias, la ley, la moral, las costumbres y todos los hábitos y habilidades adquiridos por el hombre no sólo en la familia, sino también al ser parte de una sociedad como miembro que es. La palabra cultura es de origen latín *cultus* que significa “cultivo” y a su vez se deriva de la palabra *colere*.

La cultura también se define en las ciencias sociales como un conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos de generación en generación a través de la vida en sociedad. Sería el patrimonio social de la humanidad o, específicamente, una variante particular del patrimonio social.

La principal característica de la cultura es que el mecanismo de adaptación, que es la capacidad que tienen los individuos para responder al medio de acuerdo con cambios

de hábitos, posiblemente incluso más que en una evolución biológica. La cultura es también un mecanismo acumulativo porque las modificaciones traídas por una generación pasan a la siguiente generación, donde se transforma, se pierden y se incorporan otros aspectos que buscan mejorar así la vivencia de las nuevas generaciones, de ahí su relación con las organizaciones.

Schein (1988), por ejemplo, se refiere a la cultura como “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”.

Por su parte, *Robbins* (1999) afirma que: "la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo."

La cultura empresarial u organizacional es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación.

De otro lado, según la visión de Schein, los supuestos fundamentales constituyen el aspecto central y más importante de la cultura organizacional. En efecto, de acuerdo con (Schein, 1985, p.6), la cultura de una organización se refiere:

“patrón de presupuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto, o desarrollado mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y qué ha funcionado tan bien para ser considerado válido, y que, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Se entiende por organización la coordinación e interrelación de actos y esfuerzos de individuos que por medio de la distribución de funciones buscan llegar a un fin compartido. (Schein, 2009, p. 25).

Según Trice y Beyer (1993):

“las culturas son fenómenos colectivos que incorporan las respuestas de las personas a la incertidumbre y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Estas respuestas se ubican en dos grandes categorías. La primera es la sustancia de la cultura-sistemas de creencias emocionalmente cargadas y compartidas, que llamamos ideologías. La segunda incluye las formas culturales entidades observables, que incluyen acciones, a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman, y comunican unos a otros la sustancia de su cultura”. p.2) Tal ideología y la esencia de la propia cultura debe ser abordada por los miembros de la organización del BPA, de manera individual y grupal, en correspondencia con las nuevas exigencias sociales.

Para Davis (1993) citado por Delgado y Forero (2003), la cultura se determina por formas de comportamiento, explícitas e implícitas que se adquieren y transmiten de generación en generación, lo cual constituye el patrimonio más importante de los grupos humanos. Según este autor, la cultura se basa en las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas, por ende, se compone a partir de la conducta aprendida y de los resultados obtenidos a partir de esta, cuyos elementos son compartidos y caracteriza a las personas dentro de la sociedad.

Dessler (1998: 366), define la cultura organizacional “como el conjunto de tradiciones, normas y valores característicos que los miembros de una organización comparten”. De otro lado, para Jones “la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los miembros organizacionales y entre estos y las personas externas a la organización”. (Jones, 2004, p.95).

Por otra parte, “una organización es un conjunto de personas que comparten muchas creencias, valores, y supuestos que los estimulan a generar interpretaciones de sus propios actos y de los actos de otros que se refuerzan mutuamente”. (Smircich y

Stubbart, 1985, p.727) De igual manera, Walsh y Ungson plantean que “una organización es una red de significados compartidos entre sujetos que se sostienen a través del desarrollo y el uso de un lenguaje común y la interacción social cotidiana”. (Walsh y Ungson, 1991, p.60), por su parte (Jaffee, 2001, p.7), plantea que “las organizaciones no son estructuras objetivas diseñadas para lograr metas medibles sino colecciones de humanos que construyen la realidad con significados y supuestos compartidos”.

En síntesis, las definiciones anteriores destacan que la cultura organizacional o corporativa es compartida, o sostenida en común, y por ello puede utilizarse como marco básico para la comprensión y la interpretación de los fenómenos organizacionales. También señalan que la cultura es intangible en sus fundamentos, puesto que consiste de creencias, supuestos, valores, normas y marcos de referencia. Y finalmente, plantean que la cultura influye en el comportamiento de los miembros organizacionales en el caso particular que ocupa la presente investigación, en los colaboradores bancarios

En este sentido, la cultura determina la construcción de la interacción humana, la cual afecta y es afectada, positiva o negativamente por el comportamiento de todos los miembros de la organización. Los sistemas culturales organizacionales pueden, por un lado, ser considerados productos de la interacción, y, por otro lado, influencias condicionantes de la interacción futura.

A los elementos ya mencionados de valores, creencias y principios, Denison agrega otro factor a la cultura organizacional: “el conjunto de procedimientos, y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” (Denison, 1991).

Esta relación entre cultura, comportamiento e interacción humana es la que mayor pertinencia tiene para los intereses prácticos de los administradores interesados en promover el alto desempeño de las organizaciones, y en especial la innovación. Dicha relación incumbe por supuesto a los investigadores interesados en el análisis sistemático de procesos de desempeño organizacional, y especialmente de procesos de innovación en organizaciones particulares.

Robbins (2006, p.77) plantea que la Cultura organizacional tiene como características principales la innovación y asunción de riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad. Sin embargo, estas características no se dan aisladamente, sino que son el producto del compromiso de sus actores que trabajan como equipos promoviendo actitudes positivas que conducen la dinámica de la organización a fin de lograr un ambiente de trabajo propicio donde el factor fundamental sea la Visión y Misión de la Institución.

Al respecto, García (2012) señala que esta cultura compartida y aceptada por los miembros de la organización dirige la filosofía de cada gestión, la estrategia organizacional en todos sus aspectos y las decisiones, ejerciendo alta influencia en el comportamiento de los mismos.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetúa aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario.

Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales. Los valores compartidos, son los conocimientos, capacidades, aptitudes, actitudes, sentimientos y convicciones que todos los miembros de la organización deben admitir como necesarios y manifestar en la práctica.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la médula de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los trabajadores y establecen normas para la organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr.

Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la organización y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. Estos se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son establecidos por la alta dirección encargada de potenciar la labor política ideológica en correspondencia con el desarrollo de la sociedad. Cada trabajador bancario tiene una función que desempeñar y de hecho la misma, debe corresponderse con la política cubana.

1.2.1. Elementos integradores de la cultura organizacional

Existen diversas clasificaciones con respecto a los elementos integrados de la cultura organizacional. Aquí se presenta la clasificación de Schein (1970): relación de la organización con el entorno, tiempo, naturaleza humana, naturaleza de la actividad humana, realidad y la verdad, relaciones interpersonales y la homogeneidad y la diversidad.

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (mercado).

Por la situación económica que vive Cuba hoy, se incrementa la necesidad en el sistema bancario cubano de buscar mejoras en el comportamiento individual para lograr responder a las exigencias actuales, con el fin de elevar la cultura financiera de la población, directivos y empresarios.

De la anterior revisión se puede concluir que cada vez surgen más estudios que relacionan la cultura organizacional con otras variables (Pirela y Sánchez, 2009; Salas, 2009; Godoy y Leguizamo, 2009; Morales, 2010; Sánchez, 2010), de tal manera que lo que queda por hacer es mucho, el conocimiento debe ir aumentando, y es necesario que se defina por contextos económicos, sociales, etnográficos y demás variables de la sociedad, para tomar medidas realmente efectivas en el mejoramiento de las organizaciones. Por tal motivo la realización de su estudio y mejoramiento en el BPA de Guantánamo.

1.2.2. Tipologías de Cultura Organizacional

Charles Handy (1978) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia de la importancia que para un sistema cultural tengan el poder, los roles, las tareas y las personas: cultura del poder, cultura de los roles, cultura de tareas y cultura de personas, esta última basada en los integrantes de la organización.

Es posible distinguir otras categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras de análisis. Por su parte el profesor Hiniesto (2001) también se refiere a otra clasificación, en la cual aparecen ocho tipos de culturas, donde ninguno supone la exclusividad de otros y en muchos casos existe complementariedad, por ejemplo: cultura humanista, cultura de evasión, Cultura burocrática, cultura competitiva, cultura perfeccionista, cultura de negación, cultura de autoridad y cultura de desarrollo.

En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de Cultura Organizacional, aunque predomine alguna de las orientaciones ya mencionadas.

Dentro de una organización se dan diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras. Robbins (1987), menciona que las subculturas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica.

Las funciones de la Cultura Organizacional son aquellos elementos que permiten entender la manera en que funcionan los grupos y las empresas. Consisten en guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. A la misma se le asignan diferentes funciones: epistemológica, adaptativa, -legitimadora, instrumental, reguladora (controladora), motivadora, y simbólica

Robbins (1991), a su vez también declara que la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización: función de definir los límites, transmite un sentido de identidad sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementa la estabilidad del sistema social

Por su parte, Newstrom y Davis (1994) señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las siguientes: da una identidad organizacional a los empleados; define la visión de lo que la organización representa; provee un sentido de seguridad a sus miembros, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito; provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión; estimula el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas; atrae la atención con un sistemas de valores y creencias compartidas e identifican los modelos de comportamientos a emular.

Por otra parte, Schein (1988) destaca como funciones básicas de la cultura organizacional las siguientes:

- 1 La adaptación externa al medio que le rodea, con el fin de lograr la supervivencia: Misión, y estrategia, -Metas, Medios, Medición y Corrección
- 2 La integración interna de sus procesos internos con el objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación: *Lenguaje común y categorías conceptuales*, Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión, -Poder de jerarquía, -Intimidad, amistad y amor y Recompensas y castigos.

En cada empresa se pueden distinguir al menos una de estas funciones. Los autores de forma acertada las plantean de acuerdo a las características propias de la empresa y del entorno en el que se desenvuelven. En este sentido influyen variables determinantes como el papel que juegan los fundadores, el estilo de dirección y la estructura organizativa, entre otras. Obsérvese que de alguna u otra manera existe coincidencia en las funciones planteadas.

El estilo de dirección fija el tono de las interacciones entre los miembros, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total. Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales: el administrador autocrático, el permisivo, el democrático y el integrador. Estos estilos de administración crean a su vez culturas organizacionales, algunas de las cuales se basan en el control totalmente normalizado. También hay estilos que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura institucional integradora.

La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas (organigramas verticales) que requieren abundantes normas y procedimientos que necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los mismos en la organización. En las estructuras planas (organigramas horizontales) los procesos son ágiles y flexibles, facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, además fomentan la interacción entre sus miembros. Cada una de ellas genera comportamientos diferentes y por tanto, un contexto cultural distinto.

Según Schein (2006), cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por fundadores y líderes para crear o mantener la Cultura Organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.

- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.

- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.

- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.

- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.

- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.

- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, entre otras).

- Cómo está diseñada y estructurada la organización. (El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian).

-Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos también transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes conjeturan y estiman.)

-Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y excomuniación del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién es apropiado y quién no, como miembros para los puestos claves de la organización.)

En el caso particular del BPA de Guantánamo, debe realizar un análisis de los elementos anteriores de manera que pueda hacer una readecuación de los mismos sobre la base de sus necesidades.

1.2.3. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene dos grandes ejes de importancia: uno interno (con relación a su personal, directivos, clima laboral, etc.) y otro en relación a la sociedad (externo); con el medio ambiente, con las actividades barriales y gubernamentales, etc.

La cultura organizacional guía el rumbo de la empresa ya que esta orienta la forma en la que cada empresa u organización debe conducirse. También direcciona el trato para con sus empleados, clientes y la sociedad en general.

Todo empleado busca identificarse con cierta cultura organizacional. De ahí que la importancia en relación a estos, radica en una adecuada identificación de valores, creencias, hábitos, normas y costumbres entre los empleados y la cultura organizacional.

Con respecto a la sociedad en la cual la entidad está insertada, la cultura organizacional sirve como un portavoz del modo en que esa entidad se relaciona con la sociedad, es decir su imagen; la forma en que cuida (o no) el medio ambiente, su

interés por el entorno de la misma, su influencia y participación en las actividades sociales.

Gracias a la implementación de Modelos de calidad y de avances tecnológicos las instituciones han superado limitaciones observadas en sus servicios, por lo que ahora el gran reto es brindar niveles de excelencia en la prestación de servicio y desde la perspectiva de un mejoramiento continuo.

Se hace necesario que cada organización cuente con los niveles de valores organizacionales que le permita brindar a los usuarios una mejor calidad en la prestación de servicio: un estudio realizado por García (2012) muestra que los valores e incentivados a la práctica por los miembros de una organización son: Dedicación, Excelencia en el servicio, Ética, Meritocracia, Trabajo en equipo y cooperación, Conciencia del mejoramiento continuo, Confidencialidad, Atmosfera de trabajo agradable y motivante y la Agresividad de competencia.

La cultura en cualquier sitio recoge el rastro histórico del individuo, es decir, todo lo que tiene que ver con las cualidades, relaciones y capacidades del individuo, que sumadas con su parte espiritual y material, incluidos la educación, los conocimientos, las experiencias, los sentimientos, las creencias, los valores y los principios morales, además de las expresiones, la creatividad, la responsabilidad, la investigación, los resultados de las experiencias con otros individuos en donde necesariamente se establece una dinámica de costumbres, reconocimientos y estímulos tanto positivos como negativos que dan como resultado un comportamiento de carácter social.

Gordon (2006, citado por Gutiérrez) afirma "...La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento...".

Complementando lo anterior Chiavenato (1989) muestra 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..." (p. 464).

Se puede afirmar que las creencias y los valores de los individuos se integran dando como resultado un comportamiento que se convierte en cultural, los comportamientos generados por esta cultura, dentro de un escenario organizacional unen a las personas socialmente, de tal forma que esta cultura se encarga de transmitir identidad, compromiso, estabilidad, supuestos sociales, conocimientos, creencias, actitudes y en definitiva el actuar de los individuos que pertenecen a la organización, incluyendo las características propuestas por la organización a través de sus estilos de administración, su toma de decisiones que son definidas por sus políticas, teniendo como resultado estrategias que garantizan la productividad y el éxito.

Por lo tanto, el término cultura organizacional es un tema que se debe abordar en las organizaciones ya que puede dar diferentes respuestas a situaciones o comportamientos de los empleados y se logra conocer la naturaleza de la cultura de las organizaciones, se comprende como sus trabajadores interpretan su realidad y reaccionan ante ella tal y como lo afirma Cruz (2001).

En 1980, Schwartz y Davis, considerarían a la cultura organizacional como “ un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (Angélica del Carmen Cujar Vertel, 2013). Aspectos subjetivos que influirían en el comportamiento individual y colectivo.

Lo anterior constituye una muestra y a la vez una necesidad de lo que el BPA debe lograr en torno a la cultura organizacional de sus trabajadores a perfeccionar, por tal motivo se requiere de un reforzamiento del comportamiento individual de sus miembros.

1.3. Comportamiento Organizacional

“ el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona” (Edel, 2007, pág. 31)

El comportamiento organizacional es una ciencia conductista aplicada que se construye a partir de la contribución de varias disciplinas conductistas. Las áreas predominantes son la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política. El aporte de la psicología ha sido principalmente al nivel del análisis individual o micro; las otras cuatro disciplinas han contribuido al conocimiento de los conceptos macro como son los procesos de grupo y la organización.

1.3.1. Niveles de estudio del Comportamiento Organizacional

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones.

Otro eje está relacionado con lo concreto o lo abstracto en el discurso sobre los problemas que estudia el Comportamiento Organizacional. El nivel más concreto y objetivo es la conducta, observable y susceptible de cuantificarse con mayor facilidad.

Un segundo nivel son las actitudes entendidas como las predisposiciones a actuar de las personas; y finalmente los valores, que son el nivel más abstracto y nos indican una orientación de la conducta.

Se puede pensar que somos colaboradores, pero en una discusión podemos evidenciar una actitud poco colaboradora frente a casos hipotéticos, y en la práctica podemos ser más bien recelosos de dar nuestro apoyo. Esto constituye la mayor dificultad para estudiar las organizaciones: la inconsistencia y la brecha entre lo que se dice y se hace, lo cual se complica cuando le añadimos jerarquías (poder) y patrones de conducta aceptados, algunas veces, por todos (cultura organizacional).

El individuo en la organización es el punto de partida, es por eso que desde allí debe observar y entender lo que se denomina comportamiento organizacional, puesto que el individuo tiene su propio desarrollo, necesidades, forma de comportamiento y experiencias, que lo llevan a valorar con madurez la organización, establecer sus compromisos y visualizar su futuro.

El comportamiento organizacional se relaciona con el sentir y actuar del ser humano en el lugar de trabajo, su comportamiento, interrelación e interacción entre las personas y la organización y la organización misma. "...Es una disciplina que investiga la influencia que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de estas..." (comentado por Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1992).

Chiavenato, I (2004), respecto de la conducta del ser humano, agrupa el comportamiento en tres premisas: primera, el comportamiento causado (interno y externo al individuo), segunda, motivación (relacionada con sus necesidades); y por último, el referido al comportamiento hacia los objetivos (referida a que primará la conducta dirigida del individuo), de tal forma que el trabajo y la visión del mismo alimentan la organización y retroalimentan del individuo con el fin de conseguir sus metas.

La organización, entonces, debe estar atenta a los cambios conductuales que transforman el comportamiento de los individuos, puesto que los mismos están correlacionados con los demás de la organización y tienen un efecto directo en los resultados de la misma, por sus impactos, resultados, procesos y gestiones.

Dentro del comportamiento organizacional también se refleja la influencia de los diferentes dueños, la antigüedad de los individuos que trabajan para ella, las consecuencias de las decisiones y el aporte de los líderes y las personas especiales que han propiciado los cambios de la organización.

Stephen P. Robbins (2004) relaciona el comportamiento organizacional como "... un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras

sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización...”.

El comportamiento organizacional refleja cuál es el lenguaje comúnmente utilizado por los individuos para comunicarse con sus compañeros dentro y hacia los grupos de trabajo, así como la responsabilidad y el comportamiento de sus miembros frente a una situación, igual que la retroalimentación y acciones de mejoramiento para la toma de decisiones ante nuevas competencias, con altos índices de calidad, estableciendo ajustes en los procedimientos y adaptándose en forma rápida en el interior de la organización, con el objetivo de cumplir las metas establecidas para el fin común organizacional.

El comportamiento organizacional contempla todas las características y habilidades del ser humano, no solo profesionales sino intelectuales, administrativas y sociales, dentro de un ambiente cambiante. La organización con la visión de optimizar su capital humano, debe proyectar la capacitación de su personal de acuerdo con las nuevas necesidades, esta situación lleva inmerso un cambio cultural organizacional, siendo necesario un nivel de respuesta a los cambios del entorno más eficiente, generando resultados con mayor celeridad que aquella organización que no defina estos planes.

Stephen P. Robbins (2003) contempla en el comportamiento organizacional tres niveles de análisis desde el punto de vista del individuo: la persona como tal, personalidad, en cuanto a autoestima, autocontrol, valores, habilidades, motivación, a nivel grupal procesos sociales y dirección de grupo en cuanto a procesos evolutivos, contingencias y toma de decisiones y a nivel organizacional desde el punto de vista del qué y el para qué, es la organización, cómo funciona la dirección y la comprensión de procesos y problemas organizativos.

Desde la vertiente teórica, muchos académicos e investigadores tomaron como interés el estudio de la cultura para entender mejor la vida organizacional y la relevancia de dicha cultura en el rendimiento de la organización (Sackmann, 1997). Este interés de los académicos e investigadores está fundamentado en diferentes motivos: la crisis del positivismo lógico y la aparición de nuevos paradigmas científicos que permitieron un

mayor desarrollo de las teorías constructivistas, fenomenológicas, de la acción y socio-cognitivas en el ámbito de la psicología social y de sociología.

Para Denison (1996), este interés supuso una rebelión ontológica contra el funcionalismo dominante y el paradigma científico planteado. Esta reacción ayudó a iniciar una época de revisiones de los fundamentos de los estudios organizacionales, impulsados por el interés que suscitaban y el impacto que tenían sobre la gestión organizacional. En definitiva, la cultura organizacional es un tema que hoy por hoy interesa en el estudio e intervención en las organizaciones, porque ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad, para comprender la importancia de los símbolos y para entender la relación entre la organización y su entorno.

En síntesis, toda organización posee un comportamiento organizacional cambiante, que depende del comportamiento del individuo y sus miembros, de las funciones y acciones de cada uno, percibidas y modificadas de acuerdo con los impactos del entorno, generando seguridad, estabilidad y satisfacción, en donde se reflejarán los resultados perseguidos y la visión de cada organización respecto de su capital humano.

Todo lo analizado adquiere una significativa importancia en la cultura organizacional de una entidad, no obstante, por el propósito de la investigación que se realiza, se procede al análisis del comportamiento individual para ser consecuente con la problemática que se presenta en el BPA con un comportamiento organizacional que no responde a las exigencias de los momentos actuales.

1.3.2. Comportamiento individual: características, influencia y fundamentos

Según Gary Becker (1975) afirma "...el mayor tesoro que tienen las empresas es el capital humano..." significa entonces, que el capital humano conformado por todas las habilidades del individuo, sumadas a la parte cognitiva, la espiritual, la de liderazgo, la de salud, la de calidad de sus hábitos, incidirán en la productividad de la organización positivamente; lo anterior, basado principalmente en la formación del conocimiento del individuo, en su expresión y actuación a través de acciones que transformarán a cada

paso la cultura y comportamiento individual y organizacional, proporcionando un valor agregado a la sociedad.

La idea anterior se corresponde plenamente con lo que se aspira en el BPA, pues la pretensión de la investigación es transformar al individuo de manera que se logre un cambio en su cultura y comportamiento para el logro de los objetivos de trabajo, elevación de la calidad de los servicios.

El comportamiento individual es la forma de proceder que cada persona tiene y que la distingue de otras personas. Esta conducta está influida por la personalidad del individuo, la cual depende de la genética y de las experiencias vividas, y por el ambiente en el que vive.

Por otra parte, el comportamiento individual en las organizaciones se refiere a la conducta o forma de comportarse de los individuos que forman parte de una empresa u organización. Se trata de una de las variables más importantes a contemplar para asegurar el buen funcionamiento de una empresa.

Debido a las diferencias individuales de cada persona que conforma una organización, es necesario aprender a manejar dichos comportamientos para lograr los mejores resultados.

También conocido como comportamiento organizacional, esta área de estudio se encarga de investigar y aplicar conocimientos que tengan que ver con la manera en la que cada persona se comporta dentro de una empresa. Para entender el comportamiento individual en una organización es necesario estudiar las diferentes variables que lo condicionan.

Las más importantes son las personas que forman la empresa, la estructura de la misma, la tecnología que utilizan y el contexto en el que está establecida.

Todas estas variables tienen que ser analizadas para poder diseñar un plan de acción que permita mejorar la eficiencia de las organizaciones.

El individuo debe ser el centro de la organización, por tanto, alrededor de este se desarrollan una serie de acontecimientos que sumados a las características de la organización dentro de un ambiente social darán una cultura organizacional que aglomera estos comportamientos (Daft y Steers, 1992).

Stephen P. Robbins (2003) contempla en el comportamiento organizacional tres niveles de análisis desde el punto de vista del individuo: la persona como tal, personalidad, en cuanto a autoestima, autocontrol, valores, habilidades, motivación, a nivel grupal procesos sociales y dirección de grupo en cuanto a procesos evolutivos, contingencias y toma de decisiones y a nivel organizacional desde el punto de vista del qué y el para qué, es la organización, cómo funciona la dirección y la comprensión de procesos y problemas organizativos.

La organización, entonces, debe estar atenta a los cambios conductuales que transforman el comportamiento de los individuos, puesto que los mismos están correlacionados con los demás de la organización y tienen un efecto directo en los resultados de la misma, por sus impactos, resultados, procesos y gestiones.

1.3.3. Características del comportamiento individual

El comportamiento individual del ser humano tiene varias características:

-Está influido por los rasgos de personalidad. Uno de los modelos más aceptados es el de los 5 grandes rasgos: neuroticismo, amabilidad, extraversión, conciencia, apertura a la experiencia.

-También está influido por el ambiente; las experiencias que cada persona vive y por la situación en la que vive. Por ejemplo, una persona que trabaje en el sistema bancario que vive en una familia con alto nivel educativo tendrá más probabilidades de desarrollarse intelectualmente y mantener un comportamiento individual adecuado que otro que vive en una familia con pocos estudios.

-Está influido por la cultura. Por ejemplo, el comportamiento general de las personas japonesas es distinto al de las personas brasileñas.

-Está influido por las organizaciones. Cada organización tiene sus propios valores, normas y cultura que influye en sus miembros. En los procesos de selección las organizaciones captan a personas que se ajustan a sus valores y cultura, y a la vez los influyen cuando entran en ellas.

-Es hasta cierto punto modificable. El comportamiento individual está influido en gran medida por la genética, aunque se puede modificar.

De lo anterior se infiere que cada individuo posee sus propias características y que se desarrolla en dependencia del contexto donde se encuentre, por lo que el mismo juega un papel fundamental en el proceso de su formación y desempeño.

1.3.4. ¿Cómo influye el comportamiento individual en la organización?

Aunque cada persona tiene una forma particular de comportarse, para colaborar en una organización es necesario que existan formas comunes de comportarse para lograr resultados

El éxito de una organización depende enteramente de la interacción entre las cuatro variables mencionadas anteriormente:

– Las personas que integran una organización conforman el sistema interno de la misma. La colaboración entre los diferentes miembros es lo que permitirá lograr los resultados deseados; por ello, es necesario estudiar cómo ajustar el comportamiento individual de cada persona al de los demás.

– La estructura de la organización se refiere a la jerarquía existente dentro de la misma, y al tipo de relaciones que las personas pertenecientes a esta deben entablar. Si un individuo pone sus intereses personales por delante de los de la estructura, la empresa no funcionará todo lo eficazmente que podría.

– La tecnología empleada por la compañía ayuda a mejorar las condiciones de trabajo y les proporciona recursos para cumplir con sus objetivos. Sin embargo, para poder obtener todos los beneficios de la tecnología, los individuos deben también ajustar su propio comportamiento para sacarle el máximo partido.

– El contexto en el que opera la compañía es fundamental para entender qué se espera de esta y cuál es la mejor forma de lograrlo. Por ello, cuanto mayor sea el número de integrantes de la empresa que comprendan el contexto en el que trabajan, mejores serán los resultados de la misma.

Como se puede ver, el comportamiento individual dentro de las organizaciones está en la base de su éxito, además de influir sobre las otras tres variables sobre las que se construye una empresa.

Por ello, entender qué lleva a cada persona a comportarse de determinada manera es fundamental para conseguir los mejores resultados dentro de una compañía. Ello resulta de gran interés para el caso de los colaboradores bancarios de Guantánamo.

1.3.5. Fundamentos del comportamiento individual

Cada persona tiene una personalidad que la distingue de los demás

Aunque hay una gran cantidad de variables que pueden influir sobre cómo se comporta un individuo, las más importantes en cuanto a cómo afectan a las organizaciones son las siguientes:

- Valores.
- Creencias.
- Actitudes.
- Motivación.
- Habilidades.
- Personalidad.

Valores

Los valores son aquellos elementos que cada persona considera que son importantes en su vida. Afectan a todos los campos de la existencia: desde las relaciones personales hasta el trabajo.

Los valores son los que determinan nuestras prioridades, y también el rasero que utilizamos para medir si nuestra vida es un éxito o si, por el contrario, estamos lejos de lo que deseamos.

En general, cuando una persona actúa consistentemente de una forma que esté alineada con sus valores, se sentirá satisfecha; por el contrario, si sus acciones son contrarias a lo que cree que es bueno o importante, estará más predispuesta a sentirse mal consigo misma.

Por ello, conocer los valores de la empresa y de las personas que forman parte de esta es algo fundamental; si ambos no están alineados, el empleado se sentirá profundamente insatisfecho con su papel en la compañía y no será capaz de dar el máximo rendimiento en el trabajo.

Creencias

Las creencias son aquellas ideas que tenemos sobre nosotros mismos, los demás y sobre el mundo en general. Normalmente afectan a la forma en la que reaccionamos frente a lo que nos ocurre y pueden provocar que sintamos algo negativo como si fuera positivo, y viceversa.

Por tanto, es importante conocer las creencias de los participantes en una organización, ya que estas provocarán que se comporten de maneras muy distintas frente a una misma situación.

Actitudes

Relacionadas estrechamente con las creencias, las actitudes tienen que ver con la forma en la que nos enfrentamos a las situaciones que se nos presentan en nuestro día a día.

Cuando se plantea alguna dificultad, ¿los empleados se sienten intimidados y no saben qué hacer? O, por el contrario, ¿buscan los recursos para solucionar el problema, a pesar de que se trate de algo nuevo para ellos?

Conseguir que todas las personas de una organización tengan las actitudes correctas es algo crucial para el éxito de la misma.

Motivación

La motivación se define como el deseo por hacer cosas y tomar acción. Se considera como uno de los elementos más importantes a la hora de plantearse metas, superar retos y cumplir con los objetivos propios.

Por lo tanto, estudiar cómo aumentar la motivación de los miembros de una compañía es algo fundamental si se quieren lograr los mejores resultados dentro de esta.

Habilidades

Una de las formas más sencillas de asegurar el fracaso de una compañía es elegir como miembros de la misma a aquellas personas con las que tengamos una buena relación, en lugar de gente con habilidades complementarias a las nuestras.

Las habilidades son lo que cada persona puede aportar de forma individual a una organización. Por ello, es necesario fomentar la mejora de las destrezas de los empleados, utilizando para esto estrategias como la formación o el coaching.

Personalidad

La personalidad es un conjunto de características individuales que definen cómo somos como personas. Son estables a lo largo de la vida e influyen de manera importante sobre la manera en la que hacemos las cosas, así como en la forma de relacionarnos con los demás y con nuestro entorno.

Debido a que la personalidad es muy difícil de cambiar, es fundamental conocer la de cada uno de los miembros de una compañía, para asignarles tareas que estén de acuerdo a su forma de ser.

Así, por ejemplo, un introvertido cumplirá mejor con cometidos que impliquen trabajar en solitario, mientras que un extrovertido solo alcanzará todo su potencial perteneciendo a un equipo.

1.3.6. Variables a nivel Individual: Micro perspectiva del CO

Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento micro organizacional. Por su origen, la micro perspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la

personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

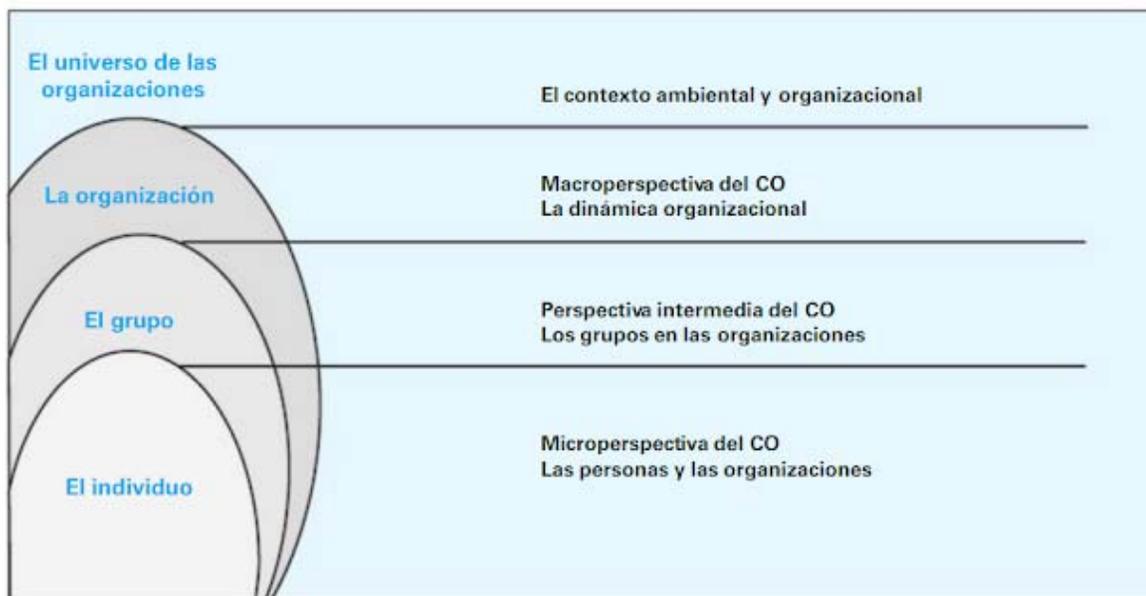


Figura 1 Contexto ambiental y organizacional

Fuente: Chiavenato Mc Graw Hill 2da Edición

Las variables dependientes son los factores clave que se desea explicar o predecir. ¿Cuáles son las principales variables dependientes del CO? Los estudiosos tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo. En virtud de su amplia aceptación, se utilizan estos cuatro como los determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos.

Productividad: una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. También se puede ver la productividad desde la perspectiva del empleado individual. Una de las mayores preocupaciones del CO es la productividad. Se desea conocer cuáles son los factores que influirán en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización total.

Ausentismo: es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y, con frecuencia, deben posponerse decisiones importantes. Pero los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia.

Rotación: un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad, cuando la rotación es excesiva, o cuando involucra a empleados valiosos, puede ser un factor de interrupción que obstaculice la eficacia de la organización.

Satisfacción con el trabajo: la última variable dependiente que veremos es la satisfacción con el trabajo, que en este momento definiremos, simplemente, como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento.

Variables independientes: la personalidad, valores y actitudes, y habilidad. Se ha mostrado que otras cuatro variables a nivel individual afectan el comportamiento del empleado estas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación. Stephen P. Robbins (1984)

Se debe señalar el comportamiento organizacional como herramienta humana para el beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organización que tenga la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

Después de realizar un análisis de diferentes modelos existentes que reflejan la problemática de la cultura organizacional en distintas instituciones, ofrecidos por diversos estudiosos de esta temática, entre ellos:

En 1980, el profesor estadounidense Edgar Schein desarrolló un modelo de cultura organizacional para hacer que la cultura sea más visible dentro de una empresa. También indicó que pasos se necesitan seguir para lograr un cambio cultural. Según Edgar Schein, existen mecanismos directos e indirectos dentro de las organizaciones. El Modelo de la Cultura Organizacional es directamente influenciado por mecanismos directos. Esto incluye comportamientos, opiniones, estatus y citas. Los mecanismos indirectos no influyen en la cultura organizacional, sin embargo, son determinantes. Esto incluye la misión y la visión de una empresa, las guías formales, la identidad corporativa, rituales y diseño.

En la práctica, los tres niveles del Modelo de Cultura Organizacional se representan a veces como un modelo de cebolla, ya que se basa en diferentes capas. La capa exterior es bastante fácil de adaptar y fácil de cambiar. Cuanto más profunda es la capa, más difícil se vuelve para ajustarla. Profundamente incrustado en el núcleo de la cebolla encontramos los supuestos. Alrededor del núcleo encontramos los valores. Los objetos y símbolos se pueden encontrar en las capas externas de la cebolla y estos se pueden cambiar más fácilmente.

Entre esta capa y la capa en la que están incrustados los valores, puede haber otra capa en la que encontramos los llamados “*héroes*”; personas que juegan o han jugado un papel importante en la organización y que son admirados. El núcleo de la cebolla está formado por suposiciones. Se trata de “*cómo funciona el mundo*” de acuerdo con todas las personas que pertenecen a la organización y se derivan de las experiencias y la percepción. Estos se han convertido en parte, en suposiciones inconscientes y se consideran evidentes por lo que no necesitan ser discutidos.

Modelo Big Five, el mismo que clasifica a los rasgos en cinco dimensiones: originalidad o apertura las experiencias (Openness to experience), responsabilizado concentración (Conscientiousness), extraversión (Extraversión), amabilidad acomodación (Agreeableness), y necesidad de estabilidad emocional (Neuroticismo). La dimensión de extraversión se refiere al nivel de comodidad del individuo ante las relaciones interpersonales. La acomodación se refiere a la tendencia de un individuo a defender a otros. La concentración es una medida de la confiabilidad de la persona. El neuroticismo o estabilidad emocional es un indicador de la capacidad de la persona de

soportar el estrés. Finalmente, la apertura a la experiencia mide el rango de intereses del individuo y su gusto por la novedad (Robbins & Judge, 2013).

Se determinó para la presente investigación, la utilización del modelo de Denison, D., (2003) utilizado en cuatro continentes por instituciones educativas, públicas y privadas y otras. Es el resultado de más de veinticinco años de investigación, ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - International Institute of Management Development en Lausana, Suiza, respecto al vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño del negocio tales como retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo de producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado.

De la teoría se identifica que cada modelo presenta características bien definidas y comunes con otros, por lo que para la presente investigación el modelo es seleccionado por su capacidad de medición y aplicación en diferentes empresas e instituciones, así como por presentar evidencia de que ha sido utilizado tanto para estudiar la cultura de diversas empresas como para diagnosticar su comportamiento. Todo esto bajo el argumento de que la fuerza de la cultura es el resultado de la medición de sus cuatro cuadrantes y de que estos tienen una relación positiva con el desempeño de la empresa.

Existen diferentes formas para diagnosticar la cultura de una empresa, entendiendo que la cultura organizacional puede cambiar de acuerdo con los procesos o estrategias definidas por los directivos; se puede entonces enumerar formas como: entrevistas, estudios de documentación, análisis de contenido, diferencial semántico, técnicas de observación, reuniones de grupo y cuestionarios (Schein, 1993). A continuación, se presenta el estado actual de la cultura organizacional en el BPA.

CONCLUSIONES CAPITULO I

El análisis del desarrollo histórico de la cultura organizacional de manera general y del comportamiento organizacional individual evidenció, que en los diferentes momentos se han producido cambios favorables alrededor de la temática seleccionada,

incorporando nuevos elementos que han enriquecido la organización sobre la base del perfeccionamiento del comportamiento organizacional.

El análisis de la bibliografía consultada posibilita comprender la coincidencia de los autores en los argumentos ofrecidos sobre la importancia de la cultura organizacional y como parte de la misma, el comportamiento organizacional individual en función del éxito de la organización. Así se destaca la significación de cada sujeto en la concreción de los objetivos trazados.

El diagnóstico inicial realizado permitió constatar la existencia de insuficiencias con respecto al comportamiento individual como parte de la cultura organizacional en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.

“Los tiempos son difíciles, complejos, pero en esas situaciones retadoras es donde está la belleza de la vida revolucionaria para imponerse a los retos” ...
(Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez, Balance del Sistema Bancario, abril 2021)

CAPITULO II MODELO DE DENINSON. D PARA LA ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El capítulo recoge una caracterización del Banco Popular de ahorro de Guantánamo, la fundamentación del modelo de Denison. D, 2012) que se asume en la investigación; así como el sistema de acciones que posibilita la concreción del mismo en la práctica del quehacer de la institución para el mejoramiento de la Cultura Organizacional en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo. De igual forma concibe una aproximación a la aplicación de la propuesta que se realiza.

2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro

El Banco Popular de Ahorro (BPA), fue creado con el propósito fundamental de ofrecer diversos servicios financieros a la población, e incentivar en ella el ahorro monetario.

Su orientación de Banca Universal le permite realizar acciones inherentes al negocio bancario con bancos y entidades nacionales y extranjeras. Mantiene un liderazgo en la atención a la población, aunque atiende parte del segmento empresarial.

El BPA, a partir de sus Preceptos básicos: seguridad, confiabilidad, rapidez y discreción, continúa ampliando las relaciones internacionales y de colaboración con

otras instituciones bancarias - financieras y se proyecta para alcanzar una mayor eficiencia y calidad en la prestación del servicio, a partir del empeño constante de sus empleados por brindar una atención cada vez más personalizada.

Fundación

Se constituyó como Banco Estatal el 18 de mayo de 1983, al amparo del Decreto Ley No. 69 de la misma fecha. Mediante Resolución No. 15, de 1997, el Banco Central de Cuba le otorgó Licencia General, que amplía los objetivos y funciones al autorizar todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, en moneda nacional y en moneda libremente convertible.

Principales Funciones

Las principales funciones autorizadas a ejercer son las siguientes:

- Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convengan.
- Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamiento a corto, mediano y largo plazo, arrendamiento financiero, factoraje y otras modalidades de financiamiento.
- Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y hacer operaciones con documentos mercantiles negociables.
- Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase y obtener, recibir y mantener depósitos de valores en custodia y administración.
- Suscribir acuerdos de cooperación, asociación e integración económica, y actuar como corresponsal de banco.

Política de Orientación

- Fortalecer la posición en el segmento de personas particulares, apoyándose en la ampliación de la capacidad comercial de sus canales de distribución.
- Consolidar la participación en el segmento corporativo.

- Potenciar la captación de pasivos en divisas.
- Preparar y asimilar la nueva política de cobros y pagos del país.
- Buscar soluciones conjuntas en el sistema bancario para mejorar los servicios en el pago de los jubilados, entre otras.
- Ampliar la red de Cajeros Automáticos principalmente en la capital.
- Incremento de las operaciones en efectivo a través de TPV.

Esta sucursal está integrada por las siguientes áreas, comercial, recuperación, negocio, contabilidad, efectivo, dirección. Actualmente su valioso capital humano es insuficiente para la creciente demanda de servicios bancarios y la digitalización de estos.

La sucursal bancaria Los Maceo ha eliminado los mecanismos internos de transformación, innovación organizativa, que son los recursos naturales mediante los cuales un grupo humano redefine sus metas, fines y objetivos, y readecua sus estructuras, mecanismos y procedimientos, lo que ha llevado a la Institución a una obsolescencia organizativa, que ha debilitado la organización hacia lo interno. Cuenta con una plantilla de 53 trabajadores, de ellos 10 funcionarios, distribuidos en una estructura plana.

El BPA es una institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales.

Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades, aunque en el caso particular que ocupa el presente trabajo se conoce que tal propósito no se cumple en toda su extensión.

MISIÓN

Brindar Servicios Financieros con calidad, captar y colocar recursos monetarios; a través de éstos satisfacer las necesidades de la población.

VISIÓN.

El BPA es la institución financiera líder en la atención a las personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor Red de Sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único.

Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

El Banco Popular de Ahorro proyecta su cultura organizacional sobre la base de los valores organizacionales siguientes: honestidad, responsabilidad, discreción, respeto.

La Sucursal 8632 Los Maceo se encuentra ubicado en el Centro Histórico de la provincia de Guantánamo, está constituida por una plantilla aprobada de 53 trabajadores distribuidos por 6 áreas en los diferentes servicios que brindan, los cuales están calificados y entrenados para brindar un servicio de calidad. Realiza sus operaciones financieras al amparo de la Licencia General concedida por el Banco Central de Cuba mediante Resolución No. 15 de 1997. Resulta importante destacar que la plantilla con que cuenta, aún con su preparación y entrenamiento para sus funciones, no logra garantizar el servicio de calidad al cual se aspira y mucho menos la visión declarada.

2.2. Estructura y funciones organizativas

En la estructura aprobada (ver organigrama), se cuenta con un Director, como principal decisor de los procesos que se desarrollan en la Sucursal, Gerente Contable, Gerente y Subgerente Comercial, Gerente y Subgerente de Efectivo, Gerente Recuperación y Jefe de Departamento de Negocio. La misma no satisface en toda su extensión las demandas sociales.

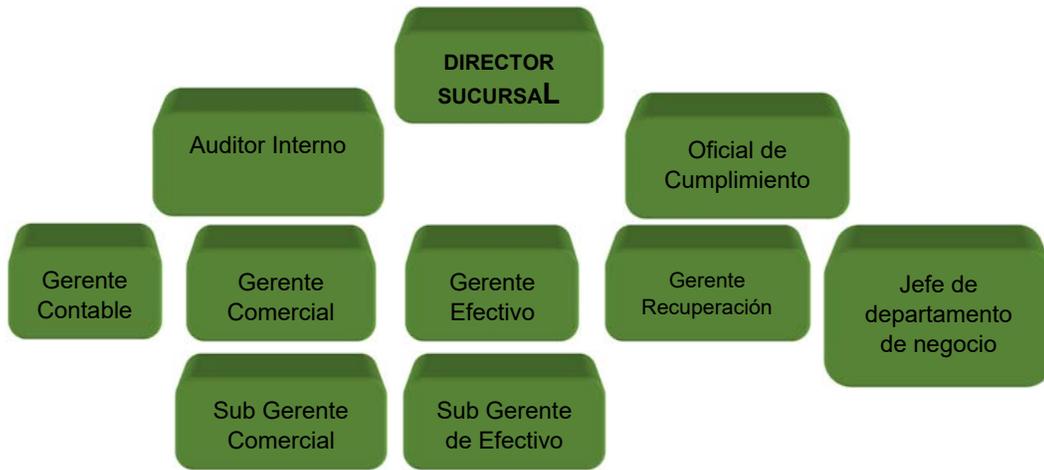


Figura 1 Organigrama de la Sucursal Bancaria Los Maceo

Fuente: elaboración propia.

El total de la plantilla aprobada es de 53 trabajadores de ellas 51 cubiertas para un 96.2% de ocupación de la plantilla. A partir del estudio de la tabla anterior se realizan algunos análisis sobre la fuerza de trabajo actual, segmentándola: nivel educacional, sexo, edades y tiempo de trabajo.

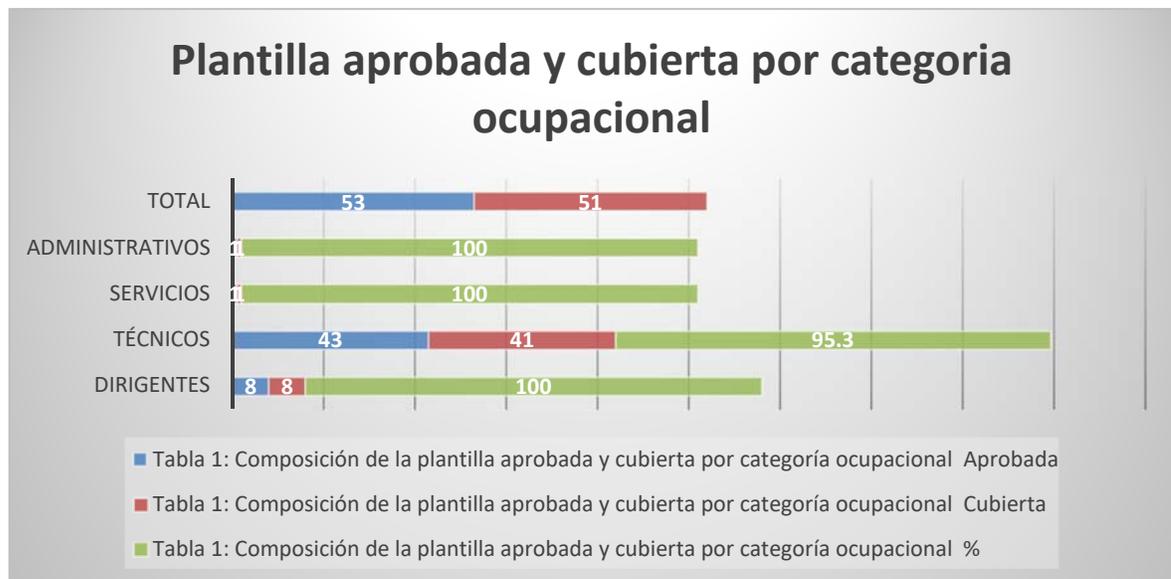


Figura: 2 Composición de la plantilla aprobada y cubierta por categoría ocupacional

Fuente: elaboración propia

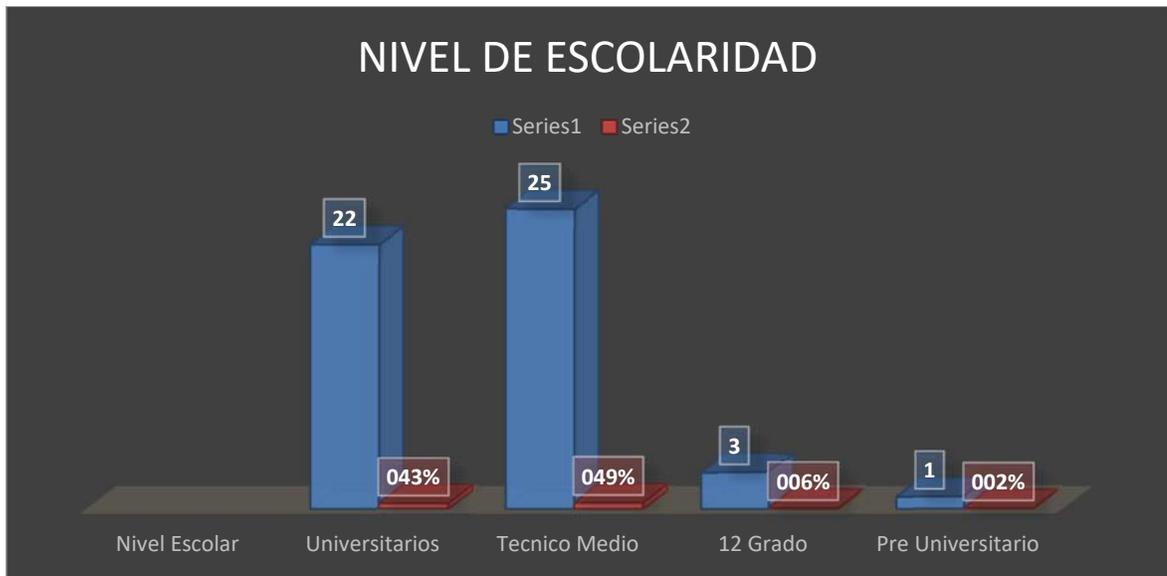


Figura: 3 Composición de la plantilla aprobada según el nivel de escolaridad
Fuente: elaboración propia

En cuanto al sexo: 42 son mujeres y 9 hombres representando las mujeres el 82,3 % de la plantilla. Con 4 trabajadores de raza negra, lo que conlleva analizar que la carga física y mental de la mayoría de los colaboradores es mayor debido al gran porcentaje de mujeres y su rol en la sociedad, los trabajadores del sector son imprescindibles por su participación en el establecimiento de políticas monetarias, financieras y crediticias, y en la implementación de los lineamientos.

Son los empleados bancarios quienes realizan las operaciones a nivel nacional e internacional, los que tienen que hacer posible el comercio en la mayor de las Antillas, pese a las consecuencias del bloqueo económico, comercial y financiero.

Los grupos se componen:

Hasta 35 años.....26 trabajadores

De 36-55 años.....22 trabajadores

Más de 56 años.....3 trabajadores

El 50.9 % se encuentra en un rango de edad de hasta 35 años, el 43.1 % de 36 -55 años y el 5.8 % restantes mayores de 56 años lo que significa que el personal es relativamente joven.

2.2.1. Valoración crítica de la situación actual de la Sucursal Bancaria

Las prácticas bancarias individualistas enraizadas en muchas sucursales y entre los trabajadores producen atrofia profesional y dificultan la coordinación de los procesos y obstaculiza cualquier intento de innovación y de cambio.

A menudo, las regulaciones internas y externas en relación con las funciones que habría de desarrollar cada equipo o cada uno de sus miembros o los procedimientos/reglas fijadas formalmente, pueden verse superadas por otras prácticas culturales: amistades, intereses, costumbres, etc.

Los miembros de la organización, como los directivos, no conocen ni dominan a plenitud la Misión y la Visión de la Institución y algunos hasta la desconocen.

Muchos no conocen los valores institucionales, ni las Normas de Conductas, ni el Código de Ética del trabajador bancario.

La calidad de los procesos y del servicio a los clientes tanto naturales como jurídicos, no es bueno y aún falta mucho por hacer, mala orientación, mal manejo de la información, falta de recursos, demora en el servicio, procesos muy demorados, falta de comunicación interna y externa.

No existe comprensión y colaboración por parte de sus miembros para enfrentar un proyecto o una tarea, u otra actividad propia de la sucursal bancaria.

Los nuevos miembros no se capacitan lo suficiente para el trabajo que van a realizar debido a la operatividad en las sucursales y que en ocasiones los dirigentes no planifican su tiempo para esto y no le dan la prioridad que requiere.

El respeto a la jerarquía se aprecia como regular, porque el respeto entre directivos y subordinados no es el mejor, no siempre se observa la preocupación de los gerentes de cada área por sus colaboradores.

No se reconoce periódicamente el trabajo de los trabajadores.

Falta fortalecer los vínculos con las empresas, el sector no estatal, y que una problemática constante es el éxodo de fuerza de trabajo calificada.

El desarrollo de los valores éticos por parte de los Cuadros, funcionarios y trabajadores del Banco cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda, conforman una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno. Para esto, la entidad define de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.

2.3. Explicación del modelo de Denison. D

Dicho modelo se desarrolló a partir de investigaciones realizadas durante más de 20 años en más de 3.000 organizaciones y con más de 100.000 personas encuestadas (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 1996).

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno.

Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: implicación, consistencia, adaptabilidad, y misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems de cuestionario.

Estas cuatro dimensiones se indagan a través de 60 preguntas, referidas a las cuatro dimensiones culturales identificadas.



Figura 4. Dimensiones Culturales

Fuente: Modelo Denison, 2012

La primera de dichas dimensiones es la *Participación o Implicación* (en inglés, *Involvement*). Se refiere al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico y a su participación en la toma de decisiones. Las culturas organizacionales que se caracterizan como “altamente involucradas” animan fuertemente a la participación de los empleados y crean un sentido de propiedad y responsabilidad. crece un mayor compromiso con la organización y la capacidad de autonomía. Recibir las aportaciones de miembros de la organización, aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación.

En definitiva, el análisis de esta dimensión puede contestar a la pregunta: ¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?

En el modelo este rango se mide con tres índices:

- Empoderamiento o *Empowerment*, referido al grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo.
- Trabajo en equipo, que implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales.

- Desarrollo de capacidades, vinculado a la inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad.

Tabla 2 Característica de la dimensión Involucramiento

CARACTERÍSTICA DE INVOLUCRAMIENTO	
ÍNDICES	DESCRIPCIÓN
Facultamiento	Los individuos tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
Orientación al equipo	El valor se coloca en trabajar de forma cooperativa hacia objetivos comunes para que todos los trabajadores se sientan mutuamente responsables. La organización se basa en esfuerzo de equipo para realizar su trabajo.
Desarrollo de capacidades	La organización continuamente invierte en el desarrollo de habilidades del trabajador con el fin de ser competitivo en el negocio y cumplir con las necesidades internas de la organización.

Fuente: elaboración propia.

La segunda de dichas dimensiones es la Consistencia (en inglés, *Consistency*). De acuerdo al modelo, las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida.

El poder de este método de operación es particularmente evidente cuando los miembros de la organización enfrentan situaciones poco comunes. Permite que los individuos reaccionen mejor de una manera predecible en un entorno impredecible al hacer énfasis en algunos principios generales, basados en valores, en los cuales se pueden fundamentar las acciones.

El análisis de la Consistencia busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Esta característica se mide con los siguientes índices:

- Valores centrales, que indica los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos.
- Acuerdo, se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren.
- Coordinación e integración que señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

Tabla 3 Característica de la dimensión Consistencia

CARACTERÍSTICA DE CONSISTENCIA	
ÍNDICES	DESCRIPCIÓN
Valores Fundamentales	Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de las expectativas.

<p style="text-align: center;">Acuerdo</p>	<p>Los miembros de la organización son capaces de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales o situaciones críticas. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo y la habilidad de conciliación en eventos adversos.</p>
<p style="text-align: center;">Coordinación e integración</p>	<p>Diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para así lograr objetivos comunes. Los límites de la organización no deben interferir en la elaboración de un buen trabajo. También se evalúa la manera de hacer negocios, su coordinación, los alineamientos entre niveles jerárquicos, perspectivas compartidas, coordinación entre diferentes áreas y comparación interna y externa de la actuación.</p>

Fuente: elaboración propia.

La tercera dimensión es la Adaptabilidad (del inglés *Adaptability*). Las organizaciones efectivas, en este enfoque, requieren compatibilizar un alto grado de integración interna, reflejada por la dimensión "Consistencia" y un alto grado de adaptación externa, para lograr flexibilidad. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden. Supone convertir las demandas del entorno, en acción.

Las organizaciones cuentan con un sistema de normas y creencias que respaldan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno en cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Así, se pueden distinguir tres aspectos del impacto de la adaptabilidad sobre la organización. la capacidad de percibir y responder ante los agentes externos (clientes y competidores), la capacidad para responder ante los clientes internos sin considerar

nivel, departamento o función y la capacidad para reestructurar y reinstitucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que le permitan a la organización, adaptarse.

La adaptabilidad pues, busca responder a la pregunta: ¿La organización escucha a su mercado?

Se mide por medio de las siguientes tres dimensiones:

- Orientación al cambio, que indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia.
- Orientación al cliente, que refleja el grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades.
- Aprendizaje organizativo, se vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

Tabla 4 Característica de la dimensión Adaptabilidad

CARACTERÍSTICA DE ADAPTABILIDAD	
ÍNDICES	DESCRIPCIÓN
Creación de cambio	La organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales, y anticipar los cambios futuros.
Enfoque al cliente	La organización entiende y reacciona a sus clientes y provee sus necesidades futuras. En él se refleja el grado en que la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.

Aprendizaje Organizacional	La organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación, adquirir conocimientos, capacidades y desarrollo.
---------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

La cuarta dimensión es la presencia de una Misión (en inglés, *Mission*). Es decir, definir una dirección significativa a largo plazo para la organización.

Una misión establece un propósito y un significado, definiendo un rol social y metas externas para la organización. Establece una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Un sentido de misión, permite que una organización dé forma a su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado.

En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia dónde se dirige?

Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos, que refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta.
- Metas y objetivos. Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo.
- Visión. Refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía.

Tabla 5 Característica de la dimensión Misión

CARACTERÍSTICA DE MISIÓN	
ÍNDICES	DESCRIPCIÓN

<p align="center">Dirección Estratégica e Intenciones</p>	<p>Es conveniente transmitir claramente las estratégicas de la organización con el fin de establecer el propósito de la organización, dejar en claro cómo todos pueden contribuir y "hacer su marca" en la organización.</p>
<p align="center">Metas y Objetivos</p>	<p>Un conjunto claro de objetivos y metas pueden estar relacionadas con la misión, visión y estrategia, generando espacios y directrices que guíen el comportamiento y orienten el trabajo de los individuos de la organización.</p>
<p align="center">Visión</p>	<p>La organización tiene una visión compartida del deseo de lo que quiere que sea la organización a futuro. Involucra valores, captura los pensamientos y sentimientos de la gente que compone la organización, es decir, es el deseo que comparten los fundadores de las organizaciones y hacia donde se van.</p>

Fuente: Elaboración propia.

La cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que sirven como fundamento para el sistema gerencial de una organización, como también los patrones de comportamientos o prácticas que ejemplifican y refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos (Denison, 1990).

El modelo de Denison y sus asociados, sobre cultura organizacional y desempeño se asienta en el enfoque clásico de Schein (1985) el cual divide la cultura en tres niveles. Al nivel más profundo, los supuestos básicos yacen a la raíz de la cultura y son creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes que se dan por garantizados y que rara vez se cuestionan.

En segundo lugar, aparecen los valores declarados formalmente que se derivan de esos supuestos básicos y que justifican las estrategias, objetivos y filosofías corporativas. Finalmente, al nivel más visible están los artefactos, o sea las estructuras, procesos, conductas y normas (Schein, 2010).

Aunque los niveles más profundos de la cultura son difíciles de medir, ellos proporcionan el fundamento desde el cual se proyectan la conducta y las acciones humanas dentro de las organizaciones. Según Denison, Hooijberg, Lane&Lief (2012), las creencias y supuestos básicos sobre la organización y su gente, el cliente, el mercado y la industria, y la proposición básica de valor de la empresa, generan un tejido lógico que compacta a la organización.

El modelo de Denison et al. (2012) integra teórica y operacionalmente los niveles intangibles y tangibles de la cultura, porque facilita la articulación entre cultura, comportamiento y desempeño organizacional. En consecuencia, en el modelo se consigue un diagnóstico sistémico que permite estimar los perfiles de cultura de las organizaciones, y se pueden establecer los cambios comportamentales que esa cultura requiera en función de un mejor desempeño (Baker, 2004). Este esquema se clasifica entonces en la vertiente teórica que interpreta a la cultura como un activo competitivo susceptible de ser medido, intervenido y gerenciado por la organización.

Este modelo también a menudo ha sido usado como parte del proceso de diagnóstico del perfil específico de cada organización con el fin de resaltar las fortalezas y debilidades de su cultura, sugiriendo estrategias que impulsen su efectividad (Denison et al., 2003).

2.3.1. Metodología para la aplicación de la encuesta

La metodología aplicada con el propósito de demostrar empíricamente la aplicación, el análisis de los datos y la presentación de resultados de los cuestionarios con datos de variables cualitativas de orden, fue la siguiente: se inició con la validación de la fiabilidad del cuestionario y de sus constructos teóricos, se continuo con el tratamiento de las escalas de Likert, con este tratamiento se obtiene la representación gráfica de la opinión de los

trabajadores encuestados, posteriormente, mediante el análisis factorial, se determinó la asociación en tablas de contingencias entre las distintas dimensiones y sub-dimensiones con las escalas de respuesta de la cultura organizacional, para seguidamente representar su correspondencia en gráficos cartesianos.

Además, con el propósito de detectar las posibles diferencias que pudieran existir entre la opinión de los trabajadores y de los jefes, con respecto a la cultura organizacional se aplicó el análisis de diferencia de medias.

2.3.2. Las escalas tipo Likert

En las investigaciones en donde se aplican cuestionarios con el propósito de obtener datos para posteriormente analizarlos y conseguir información útil para la toma de decisiones, lo primero que se hace una vez aplicadas las encuestas a la prueba piloto, es validar el cuestionario, en este caso, dado que se utilizó un cuestionario pro forma diseñado previamente.

2.4. Diagnóstico del estado actual del comportamiento organizacional individual del BPA de Guantánamo

a) Las prácticas bancarias individualistas enraizadas en muchas sucursales y entre los trabajadores producen atrofia profesional y dificultan la coordinación de los procesos y obstaculiza cualquier intento de innovación y de cambio.

b) El dispositivo de unidades que las sucursales bancarias crean para desarrollar sus prácticas acostumbra a ser muy fragmentado, permanente y rígido. El hábito de utilizar estas estructuras dificulta la descentralización en los procesos de toma de decisiones individuales, la permeabilidad entre las diferentes áreas y la comunicación interna y externa.

c) Excesivos trámites burocráticos que demoran en demasía, provocando enormes colas y largos tiempos de esperas de los clientes en nuestras sucursales lo que no permite se realice un servicio con calidad.

d) La ingenua creencia que una estructura formal bien determinada y formalizada garantiza la colaboración mediante el trabajo en equipo. A menudo, las regulaciones

internas en relación con las funciones que habría de desarrollar cada uno de sus miembros o los procedimientos/reglas fijadas formalmente, pueden verse superadas por otras prácticas culturales: amistades, intereses, costumbres, etc.

En este trabajo se pretende demostrar empíricamente la aplicación, el tratamiento de los datos y la presentación de resultados para los cuestionarios con preguntas tipo Likert, para con esto hacer un diagnóstico sobre las características de la cultura organizacional que permitan hacer una propuesta de mejora para la institución. El cuestionario aplicado para este objetivo es el de Denison y algunos indicadores de comportamiento individual adecuados a la realidad cubana.

Ahora bien, el haber confeccionado una matriz de análisis FODA dará más luz para que tomando como base lo establecido en ésta, el director, gerente o dueño, defina en qué grado debe estar impregnada la cultura de la empresa en las cuatro dimensiones que mide el modelo: Adaptabilidad, Misión, Participación y Consistencia. El consultor que esté liderando este proceso deberá brindar una explicación breve de lo que se refiere cada dimensión para que el mismo interesado conteste para cada subíndice con una escala del 1 al 5. (Anexo 1)

Tabla 6 Matriz DAFO

Sucursal bancaria del BPA “Los Maceo”

Amenazas	Fortaleza
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia variable e incierta de la economía mundial que repercuten y afecta negativamente la economía en Cuba. 2. Recrudescimiento del bloqueo económico. 3. Disposiciones legales que pueden afectar la operatividad del banco y la confiabilidad de los clientes. 4. Imagen y posición de fortaleza de otros bancos. 5. Sucursales de BANDEC y CADECA en el entorno de la sucursal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser Banco líder en segmento de personas naturales y en Créditos de Bienes y Servicios, Vivienda, etc. a la población que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población. 2. Desarrollo de la automatización e informatización. 3. Licencia universal de servicios. 4. Contamos con una fuerza laboral joven, capaz de enfrentar las nuevas tareas, así como de elevar su nivel profesional.

Oportunidades	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reanimación de los servicios a la población en MN. 2. Reanimación de los Servicios a la población en MLC. 3. Colaboradores cubanos en el exterior, con la correspondiente captación de pasivos en MLC. 4. Entrada al país de remesas familiares y transferencias en MLC 5. Renovación de las tecnologías informáticas y de comunicaciones. 6. Alta competitividad 7. Necesidad del servicio 8. Elevado nivel cultural de la población 9. Ordenamiento Monetario y Cambiario 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiencias en la calidad de los servicios. 2. Indisciplina laboral y tecnológica que conduce a incumplimientos de los procedimientos e instrucciones. 3. Designación de nuevos cuadros sin la totalidad de la experiencia requerida para ocupar cargos. 4. Falta de motivación de los recursos humanos 5. Insuficiente implementación del control interno 6. Fluctuación de trabajadores y dirigentes 7. Dificultades en la comunicación interna. 8. Desmotivación de los jóvenes para pertenecer a la cantera de reservas de cuadros. 9. Insuficiente participación de los trabajadores en la toma de decisiones. 10. Alto nivel de ausentismo, por numerosas causas

Fuente: Elaboración propia.

2.4.1. Objetivo: Identificar los factores que describen el comportamiento organizacional de la sucursal

Punto de partida del análisis de documentos fundamentales como siguen:

- Actas del Consejo de Dirección.
- Actas de las asambleas sindicales.
- Actas del Plan de Prevención.
- Estrategia de comunicación y divulgación.
- Plan de atención y estimulación a los trabajadores.
- Plan de estimulación a los cuadros.

- Actas de reuniones de las diferentes divisiones estructurales.
- Informe del cumplimiento de las metas trazadas
- Convenio Colectivo de Trabajo

Con los elementos anteriormente definidos se precede a determinar los indicadores asociados a la cultura organizacional del área objeto de análisis.

Diagnóstico preliminar

Comprende los pasos siguientes:

Para el desarrollo de este paso se revisaron por el grupo de especialistas 10 actas de los Consejos de Dirección efectuados entre enero y diciembre del 2020, las actas de las reuniones de las diferentes áreas, las actas de las asambleas del sindicato, informe del cumplimiento de los objetivos del año 2019 y 2020, aparecen como principales insuficiencias las siguientes:

- Limitaciones en el comportamiento individual de los especialistas.
- Debilitamiento de algunos valores fundamentalmente los de responsabilidad y honestidad.
- Desconocimiento por una gran mayoría de trabajadores de los valores y Normas de Conducta de la institución.
- Dificultades en la comunicación interna entre las áreas y trabajadores.
- Alto nivel de rotación de la fuerza de trabajo, con énfasis en cargos de dirección.
- Desmotivación de los jóvenes para pertenecer a la cantera de reservas de cuadros.
- Ineficiente la comunicación en la cadena de mando.
- Desmotivación de algunos cuadros para continuar en el cargo.
- Deficiente participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Deficiente métodos y estilos de dirección.
- Incremento de las Insatisfacciones del cliente debido a exceso de trámites burocráticos.

- Incremento de servicios y productos.

En el trabajo con el grupo de especialistas se presentó un resumen de toda la información. El debate sirvió para fertilizar todo el proceso y listar todos los factores anteriormente identificados que describen el estado actual de la cultura organizacional en la sucursal.

2.4.2. Encuesta de cultura organizacional, Cultura organizacional en la sucursal

“Conjuntamente estos estudios apoyan la idea de que las organizaciones de más alto desempeño encuentran maneras de facultar e involucrar a su gente (involucramiento), facilitan las acciones coordinadas y promueven la consistencia entre las conductas y los valores centrales de la empresa (consistencia), traducen en acción las demandas del ambiente organizacional (adaptabilidad), y proveen un sentido claro de propósito y dirección (misión).” En palabras de Denison et al. (2012, 191)

En la presente investigación realizada en la Sucursal Bancaria 8632 Los Maceo reveló los datos que constan a continuación, los cuales fueron proporcionados por 25 trabajadores de una nómina total de 51, lo que representa el 50.5 %.

Síntesis de los Resultados de la Encuesta

Al aplicar el cuestionario en la dimensión involucramiento se encontró que los trabajadores carecen del empoderamiento en sus labores, no tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo; ocasionando análisis de financiamientos sin la profundidad requerida, informes redactados de manera imprecisa y poco clara; originando quejas del cliente consecuentemente pérdida de dinero.

Generando esto una carencia de pertenencia y responsabilidad hacia a la organización.

No se aprecia unidad en el trabajo, la empresa adolece de desarrollo de capacidades porque los trabajadores continuamente cometen errores por la falta de motivación; lamentablemente los colaboradores no conocen los objetivos de la organización, originando desconfianza entre ellos, perjudicando el funcionamiento correcto del

trabajo; en la dimensión consistencia se logró apreciar que los jefes no hacían lo que pregonaban, la comunicación no era fluida entre los directivos y los trabajadores, falta de orientación de los empleados hacia los valores de la empresa, adolece de consistencia al realizar las labores de parte del personal antiguo generando confusión con el personal nuevo.

Para alcanzar un acuerdo en temas claves hay dificultad, se pierde tiempo en reuniones sin llegar a ningún consenso, por el comportamiento de los empleados al no presentar una homogeneidad en los valores de la empresa.

Presentando carencia en un nivel de acuerdo tácito y la falta de capacidad de conciliar diferencias cuando se originan; con respecto a la dimensión adaptabilidad se puede observar que el personal no tenía la actitud al cambio por lo tanto no eran flexibles, además había alta rotación de personal; finalmente la dimensión de misión, se encontró que los colaboradores no tenían claro las estrategias de la organización, tampoco conocían la visión, la misión no la difunde de manera acertada al personal, originando desmotivación. Eso dificulta la dirección precisa a su trabajo, adolece de proyección a largo plazo, el personal no conoce hacia dónde va a llegar porque no tiene los objetivos claros, en el comienzo de la organización eran pocas personas, más fácil el manejo; pero con el pasar del tiempo el personal ha aumentado generando poca comunicación en la organización.

2.4.3. Resultados asociados al comportamiento individual

Una vez analizadas todas las propuestas, realizada la depuración del listado (eliminadas las redundantes) y buscando el consenso entre el grupo de especialistas se identificaron las variables dependientes siguientes en el CO:

- Productividad
- Rotación
- Motivación
- Satisfacción individual
- Habilidades
- Valores
- Aprendizaje

Y en el caso de la Cultura Organizacional se identificaron las siguientes variables dependientes:

- Adaptabilidad
- Concistencia
- Misión
- Participación

Durante el período que duró la evaluación y aplicación de la técnica, se comprobó que no todos los miembros de la organización, conocen y dominan la misión y la visión de la sucursal bancaria, a pesar de que no aparece escrita en ninguna de las paredes de la edificación, se hace alusión en las reuniones departamentales, metodológicas o en las asambleas de trabajadores.

Los miembros conocen las metas fundamentales que persigue la sucursal bancaria, principalmente, la calidad de los procesos y del servicio a los clientes tanto naturales como jurídicos, y en ese sentido se pudo observar que el trabajo se enfoca hacia lograr ese objetivo.

Entre los medios que se utilizan para el control esta la supervisión y visitas por parte de los especialistas y dirigentes de la dirección provincial del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo, para conocer inquietudes y controlar el desempeño del trabajo, y se trabaja por corregir las deficiencias que puedan surgir indistintamente en estas áreas.

Se pudo comprobar que se respeta mucho el lenguaje común entre los miembros de la organización, no existe comprensión y colaboración por parte de todos los miembros para enfrentar un proyecto o una tarea, u otra actividad propia de la sucursal bancaria.

Además se pudo apreciar que en cada área existen límites individuales, porque los nuevos miembros para poder incluirse en los departamentos tiene que adaptarse a las reglas del mismo y de los grupos que en ello se forman, se les hacen comprobaciones para que puedan ocupar la plaza e integrarse al grupo, y una vez dentro o se adaptan o se marchan.

El respeto a la jerarquía en la sucursal bancaria se apreció como bueno, porque se respetan los niveles entre directivos y subordinados. En el aspecto de intimidad,

amistad, y amor se pueden comprobar que se llegan a establecer estrechos lazos de amistad y amor entre compañeros de trabajo, sin divisiones ni exclusiones, sin embargo no siempre se observa la preocupación de los gerentes de cada área por sus trabajadores.

Las Recompensas más bien fueron apreciadas en el orden de los reconocimientos públicos hechos en los matutinos y las reuniones, que hablaron de la labor de los trabajadores y dirigentes, lo que anímicamente los hace más partícipes de su compromiso y responsabilidad de su tarea dentro de la sucursal bancaria.

2.5. Fundamentos del sistema de acciones para el mejoramiento de la cultura organizacional del BPA

Se denomina acción al proceso que se subordina a la representación de aquel resultado que habrá de ser alcanzado, es decir, el proceso subordinado a un objetivo consciente. Leontiev A. N, (1981, p.83).

La acción tiene funciones de: orientación, ejecución y control, se considera como su estructura funcional. (Galperin, P.; 1983, Talízina, N., 1988)

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí que funciona como un todo. ... La palabra sistema procede del latín *systema*, y este del griego *σύστημα* (*systema*), identificado en español como “unión de cosas de manera organizada”. De esta palabra se derivan otras como *antisistema* o *ecosistema*.

¿Qué es un sistema de acciones?

De ahí que los elementos que componen el sistema deban haber sido seleccionados, distinguirse entre sí y relacionarse.” Se define como: “conjunto coherente, organizado de actividades docentes que asumen temáticas variadas, integradas...

Buscar Sistema de acciones desde la dirección

Leontiev (1979) indica que la acción contiene un sistema operacional. Las operaciones son las formas y métodos por cuyo intermedio las acciones se realizan. Por tanto, la habilidad se realiza a través de un sistema determinado de acciones y requiere de las

operaciones correspondientes para ejecutar la actividad. Los términos de acción y operación frecuentemente no se distinguen, sin embargo, su diferenciación es imprescindible. Las acciones y operaciones tienen diferentes orígenes, dinámica y destino.

Addines Fernández, Fátima (2000) expresa que la habilidad es la dimensión del contenido que muestra el comportamiento del hombre en una rama del saber propio de la cultura de la humanidad... el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo en Bárbara María Rodríguez Rodríguez (2008).

Iolanda Honorato de Souza, (2001); Niurka Marín Montes De Oca, (2008) sustentan que Barreras, F. (1998) plantea que las habilidades están estructuradas por un sistema de acciones, cada una de las cuales responde a un objetivo parcial.

Ello determina que una ejecución humana, consciente, independiente, exitosa y conformada por un sistema de acciones que persiguen alcanzar un objetivo parcial y consciente conforma una habilidad. Elvira Alzira da Fonseca e Silva, (2001) señala que para la formación de habilidades es necesario que los estudiantes dominen un sistema de acciones, siendo básicas las vinculadas con el estudio de las fuentes históricas...y hace mención de ellas.

Bárbara María Rodríguez Rodríguez, (2008) plantea que la habilidad es la dimensión del contenido que muestra el comportamiento del hombre en una rama del saber propio de la cultura de la humanidad... el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo (Addines Fernández, Fátima 2000).

Yuliem Fernández De Posada, (2008) define como habilidades comunicativas la asimilación de los modos de realización de la interacción profesor alumno que se traducen en el dominio de un sistema de acciones derivadas de las funciones que cumple la comunicación pedagógica, ya que contribuye a una regulación racional de las relaciones profesor alumno (Casadeval Morales, 2007).

Nieves Eneida Garriga Alfonso, (2003) indica que las habilidades se definen por Álvarez de Zayas, C. M (1996) como la dimensión del contenido que muestra el comportamiento del hombre en una rama del saber, propio de la cultura de la

humanidad, desde el punto de vista psicológico, el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo.

Ángel Hernández Pina, (2001) señala que es la dirección del sistema de deben conducir al grupo de su estado inicial y real de desarrollo a un estado cualitativamente superior de funcionamiento como grupo, para alcanzar el crecimiento de sus miembros, que responda tanto a las necesidades individuales y grupales como a las exigencias sociales, que involucra por igual en su concepción teórica y práctica a estudiantes y profesores, señala que el conocimiento y dominio del sistema de habilidades como componente también del contenido, representando aquel sistema de acciones y operaciones que en su integración forma la capacidad proyectada en los objetivos del proceso docente educativo.

2.5.1 Sistema de Acciones para el mejoramiento de la cultura organizacional del BPA

Tabla 7 Sistema de acciones

Objetivos	Acciones
Fortalecer los niveles de competencia y desempeño de cuadros y trabajadores con énfasis en el respeto de los valores de la organización. (L-1,12, 63, 104, 122)- Consistencia	Realizar 2 talleres y 1 curso para fomentar los valores institucionales, recogidos en las Normas de Conducta, que permiten al Banco Popular de Ahorro la proyección de su cultura organizacional: conjuntamente con la potenciación del sentido de pertenencia individual a la institución.
Fortalecer los niveles de competencia y desempeño individual de trabajadores con énfasis en el respeto de los valores de la organización. (L-1,12, 63, 104, 122)-	Incluir el conocimiento de los valores institucionales por parte de los nuevos trabajadores en el proceso de captación.

Consistencia	
Dirigir los financiamientos a los sectores de la economía destinados a la exportación, la sustitución de importaciones y al complemento para los proyectos medioambientales. (L-34, L-35). Misión	Capacitación individual y grupal a los trabajadores de las áreas de negocio para lograr mayor efectividad en el análisis y otorgamiento de los financiamientos al sector de la agricultura, las empresas y los TCP.
Eleva la calidad de los Servicios Bancarios y consolidación de la Agenda Digital. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150). Misión	Difusión permanente de la Estrategia de Comunicación Institucional por medios visuales como carteleras y boletines, y medios de comunicación masiva, de manera que se pueda asegurar la exposición de sus contenidos. Aplicación de técnicas participativas dirigidas al fortalecimiento de la comunicación individual, entre trabajadores y entre colaborador y cliente externo.
Satisfacer la demanda de capital humano, alineado al perfeccionamiento de la política de empleo. (L-142, L-145, L-146) Participación	Creación del comité de experto para elevar la calidad en la gestión de los procesos de selección y reclutamiento del personal, captando los candidatos y colaboradores más idóneos, recurriendo a otras alternativas de empleo, de acuerdo a las indicaciones del Ministerio del Trabajo.
Satisfacer la demanda de capital humano, alineado al perfeccionamiento de la política de empleo. (L-142, L-145, L-146)	Gestionar la preparación y capacitación de los colaboradores en temáticas demandadas por la institución, con la Universidad.

<p>Participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de márketing • Curso de comunicación • Curso de negocio empresarial
<p>Elevar la calidad de los Servicios Bancarios y consolidación de la Agenda Digital. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).</p> <p>Adaptabilidad</p>	<p>Evaluar mensualmente la calidad de los servicios bancarios a la población y a los sujetos jurídicos a los trabajadores de forma individual.</p>
<p>Alcanzar resultados superiores en la aplicación de la Política de Cuadros para dar respuesta a las exigencias presentes y futuras que garanticen la continuidad del trabajo. (L-270).</p> <p>Misión y Consistencia</p>	<p>Gestionar la preparación y capacitación de los dirigentes sobre política de cuadro y métodos de dirección, con la Universidad y la Escuela del Partido.</p>
<p>Alcanzar resultados superiores en la aplicación de la Política de Cuadros para dar respuesta a las exigencias presentes y futuras que garanticen la continuidad del trabajo. (L-270).</p> <p>Adaptabilidad y Participación</p>	<p>Aprobar y ejecutar un plan de acción encaminado a la atención y estimulación de los cuadros.</p>
<p>Contribuir al perfeccionamiento de la política monetaria que aporte al desarrollo armónico de la economía, y a la consolidación del ordenamiento monetario. (Lineamientos: 19,</p>	<p>Constitución del Comité de Innovación y desarrollo Tecnológico con el fin de humanizar el trabajo individual de los trabajadores.</p>

<p>20, 29, 30, 32, 33, 45, y 40)</p> <p>Participación y Misión</p> <p>Elevar la calidad de los Servicios Bancarios y consolidación de la Agenda Digital. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).</p> <p>Mision</p>	<p>Unificación de criterios a nivel directivo para el logro de resultados institucionales simplificando procesos</p>
<p>Fortalecer los niveles de competencia y desempeño de cuadros y trabajadores con énfasis en el respeto de los valores de la organización. (L-1,12, 63, 104, 122)</p> <p>Consistencia</p>	<p>Fortalecimiento de la innovación y la toma de riesgos mediante la delegación de responsabilidades individuales y autonomía para la toma de decisiones.</p> <p>Adaptar los perfiles de selección en función de análisis del desempeño de los trabajadores que obtienen mejores resultados en el actual entorno de trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2. Validación de la pertinencia de la propuesta mediante el criterio de especialistas

Múltiples autores se han referido al concepto de validación, entro de estos se encuentra Chiavenato Idalberto, el cual define la validación como: “capacidad de una prueba psicológica para diagnosticar adecuadamente la variable que se pretende medir...” **35**.

Como parte del proceso investigativo, se realizó la valoración de la pertinencia de la propuesta del sistema de acciones, a partir de los criterios de especialistas que fueron seleccionados atendiendo a su experiencia en su trabajo en el BPA y otras empresas asociadas (Anexo 2).

Se les entregó un material contentivo del sistema de acciones propuesto para que ellos ofrecieran sus criterios al respecto.

En tal sentido se encuestaron los siguientes especialistas

Especialistas Encuestados:	Años de Experiencia en la Actividad
Directora Sucursal Bancaria 8632 Los Maceo	3
Directora Sucursal Bancaria 8602 Prado	9
Sub Gerente de Efectivo Sucursal Bancaria 8632 Los Maceo	5
Oficial de Cumplimiento DP	12
Jefa del Departamento de Contabilidad DP	14
Especialista de Organización Y Procedimiento DP	21
Asesora Jurídica	14
Subdirector Comercial	12

Todo esto se hizo de forma escogida debido a la responsabilidad que ellos desempeñan en la dirección del proceso bancario del BPA.

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

Evaluación de la Propuesta de Acciones

Indicadores Seleccionados	1	2	3	4	5
Pertinencia del Sistema de Acciones				5	3
Valor práctico de la Propuesta					8
Direcciones utilizadas y su contenido				3	5
Estructura de la Propuesta.				5	3

Los criterios más significativos son los siguientes:

- La propuesta del sistema de acciones es factible y adecuada su aplicación para el mejoramiento del comportamiento individual de los especialistas y dirigentes, y despierta el interés por los directivos y especialistas con experiencia.
- Se considera por los especialistas encuestados que la propuesta de acciones es adecuada y cubre las necesidades y expectativas de los especialistas, cuadros y reservas del BPA.
- Se evalúa de apropiada la propuesta del sistema de acciones para lograr mejorar el comportamiento individual de los trabajadores del BPA.
- El 100% de los especialistas consideran que la propuesta tiene valor práctico, por lo que la necesidad de su implementación en todos los niveles de estructura del BPA se hace evidente.
- Revela la integración de lo cognitivo, lo afectivo, lo instructivo y educativo como requisitos esenciales para alcanzar un mejor comportamiento individual en los procesos.
- Ayudan a resolver las insuficiencias que tienen los especialistas y dirigentes con experiencia a la hora de organizar, planificar y controlar los diferentes procesos.
- El criterio de la mayoría de los consultados es que después de recibir esta propuesta de acciones para lograr un comportamiento individual adecuado y

atemperado a los momentos actuales, estarán en mejores condiciones para conseguir una cultura organizacional que permita alcanzar el objetivo fundamental de la entidad que es la calidad y eficiencia en los servicios bancarios.

CONCLUSIONES CAPITULO II

La caracterización del Banco Popular de Ahorro de Guantánamo posibilita un conocimiento más profundo acerca de la estructura y funciones de la institución.

El modelo de Denison. D se constituye en el sustento de la propuesta que se presenta para mejorar el comportamiento individual en la organización bancaria.

Los métodos de encuesta y criterio de especialistas confirman la validez del sistema de acciones propuesto para el mejoramiento del comportamiento individual de los trabajadores del BPA.

CONCLUSIONES GENERALES

El devenir histórico de la cultura organizacional de manera general y del comportamiento organizacional individual, evidenció un ascenso en los diferentes momentos analizados, se han manifestado preocupaciones y han aparecido intenciones por los estudiosos de esta temática en la búsqueda de nuevos argumentos teóricos que posibiliten la solución a las problemáticas que en materia de cultura organizacional se han presentado.

Los referentes teóricos analizados constituyen el sustento teórico del comportamiento individual de la organización del BPA de Guantánamo al posibilitar el establecimiento de sólidas relaciones entre las problemáticas que en la misma se presentan y la selección de una vía para la valoración crítica de lo que acontece en cada momento en la organización; de manera que cada colaborador tome conciencia del papel que debe desempeñar para así elevar la calidad del servicio que presta.

Las insuficiencias constatadas en el diagnóstico inicial realizado corroboran las inquietudes de la autora de la presente investigación acerca de las dificultades que en materia de comportamiento individual se presentan en la institución, ello se debe también a la experiencia adquirida en la organización bancaria, por lo que la misma propició la búsqueda de una solución inmediata.

La caracterización del Banco Popular de Ahorro de Guantánamo permite el establecimiento de una relación directa entre su estructura y funciones con el comportamiento individual de los colaboradores dentro de la organización, a tenor con las nuevas exigencias que el ordenamiento económico del país le impone a este tipo de institución por los servicios que presta.

La adaptabilidad, participación, misión y consistencia como dimensiones del modelo seleccionado posibilitaron el análisis y la comprensión del comportamiento individual de los colaboradores del BPA y de hecho la necesidad de su transformación para mejorar el comportamiento organizacional de la organización bancaria.

Así lo corroboran los resultados satisfactorios de la pertinencia y valor práctico del sistema de acciones desarrollado, evidenciado en los resultados de la encuesta y la entrevista realizada a especialistas.

RECOMENDACIONES

Continuar el trabajo de investigación relacionado con la motivación y la captación de los trabajadores del BPA.

Bibliografía

- Axelrod, P (2004). *Psychologies Labored*, 21. Gilbert y Tang, 1998, European Journal of Social Sciences, vol 8, number 2, 2009.
- Bello, C. (2007), *Sistema de acciones para la mejora del clima organizacional en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Las Tunas*. Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Centros de Estudios de Dirección. Centro universitario de Las Tunas. Las Tunas. Cuba.
- Cruz, T. 2005. *El diagnóstico de la cultura empresarial. Experiencia de una empresa*. Gestiópolis. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana de México.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Learning.
- Daft, R.L. y Steers, R.M. (1992). *El Comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa. Dalf, R. (2006). *Experiencia del Liderazgo*. (3ª. ed., cap. 1). México: Editorial Thompson Corporation.
- Denison, D. (1982). *The climate, culture, and effectiveness of work organizations: A study of organizational behavior and financial performance*. Doctoral dissertation, University of Michigan.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley. Denison, D. (2000) *Organisational Culture: Can it be a key lever for driving organisational change?* International Institute for Management Development, June.

Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco: Jossey Bass/Wiley.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8ª. ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana. Etkin, J. (2000). *Política gobierno y gerencia de la organización*. (cap.3). Chile: Pearson Education.

Dehisha Broomfield Thompson y Arlene González Castillo, (2007) <http://www.uned.ac.cr/sep/cursos/investigaciones/documents/MicroslfWord>.

Díaz, M. (2015). Las Allullas . (J. E. Sampedro, Interviewer)

Díaz Canel Bermúdez, (2019) discurso *en la clausura del congreso de la asociación nacional de economistas y contadores de cuba (ANEC), palacio de convenciones*.

Díaz-Canel Bermúdez, (2021) Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de la República de Cuba, discurso de clausura del Octavo Congreso del Partido, en el Palacio de Convenciones.

Forero, L.G. (2010). *Liderazgo por valores*. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Buena Semilla. www.diagnosticaescuelaliderazgo.com.

Freeman, G. (1996). *Administración Stoner*. (6ª ed.). México: Editorial Prentice hall Hispanoamérica.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly J. Jr. (1992). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (7ª ed.). Delaware. U. S. A.: Editorial

González, R. (2007). *Comportamiento organizacional con otras disciplinas*. En Revista *Consulta Jurídica de Chile, La Consulta Preventiva*, Friday, June 29, 2007. en: [consulta jurídica chile. blogspot.com/2007/08/comportamiento-organizacional-y.html](http://consulta.juridica.chile.blogspot.com/2007/08/comportamiento-organizacional-y.html)

- Gutiérrez, E. (2007, enero-abril). *Cultura, organizaciones e intervención*, 6(1), 122.
Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
<http://77sparta.javeriana.edu.co/psicología7publicaciones7actualizarrevista7archivos7v6N110.pdf>
- Hellriegel, D. & Slocum, J. Jr. (2009). *Comportamiento organizacional, liderazgo efectivo, nuevas perspectivas, aprender de la experiencia*. México: Editorial South –Western Cengage Learning (12 ed., cap.10) pp. 292-317.
- Likert, R. E. (1969) *Factor humano en la empresa*. Bilbao: Editorial Deusto, pág. 2
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (Actualización) aprobado en el 7mo Congreso del Partido. 2016.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
- Maslow, A. (1963). *Motivación y personalidad*. Editorial Sagitario.
- Meyer, J. P y Allen, N J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, (pp. 61-98).
- Myers, D. (2006). *Psicología*, (3ª ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Manual de Normas y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro. 1983, BPA, BCC.
- Normas de Conducta del Banco Popular de Ahorro, marzo 2008. BPA, BCC.
- Oficina Nacional de Normalización (NC) (2007 a). *Norma Cubana NC 3000: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano- Vocabulario, 2007*, La Habana: Disponible en: www.nc.cubaindustria.cu.

Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience* , 72-91

Proyectos de María Clemencia Ardila Franco, Ana Elsa Vargas Espinosa Calidad de Vida, numeral 2.1 Definiciones. Documento 6948262. <http://200.34.41.59/portafolio/desarrollo.htm> pag.2

Robbins, S. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Pearson-Prentice- Hall (10^a ed.).

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10^a ed.). México: Editorial Prentice Hall.

Sevilla, R. (2011,). *Desarrollo organizacional y calidad de vida en el trabajo*. (Cap. II). Importancia del desarrollo de los individuos y su incidencia en el comportamiento organizacional.

Schein, E.H. (1985). *Organisational culture and leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.

Schein, E. 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Barcelona. Plaza & Janés. p. 25-26. [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentación/Fichas Técnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_745.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentación/Fichas_Técnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_745.pdf)

Smerek y Denison (2007). *DR Social capital in organization: Understanding the link to firm performance*.GT Solomon(Ed): Proceeding of the Sixty-Sixty Annual Meeting of the Academy of Management (CD)

Stoner, J. (2007) *Administración*. Quinta Edición. Segunda Parte. Editorial Félix Varela. Cuba.

Taylor, A. (1901). *The Problem of conduct, a study in the phenomenology of ethics*. London: MacMillan and Co. Limited, New York: The MacMillan Company.

Vargas, J. G. 2007. *La cultura organizacional en México*. Edición electrónica gratuita. [www.eumed.net/ libros/2007b/ 301. p.](http://www.eumed.net/libros/2007b/301.p)

Vidal, J. (2007). *El desarrollo del ser humano*. Aceb.org. <http://www.aceb.org/desarr.htm>

Werther, W.; Davis, K. & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. México: Mc GRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Anexo 1

ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL					
INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo					
	1	2	3	4	5
A. Toma de decisión					
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
B. Trabajo en equipo					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
C. Desarrollo de capacidades					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
D. Valores					
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
E. Acuerdos					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
F. Coordinación e integración					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
G. Orientación al cambio					

31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar						
32. Respondemos bien a los cambios del entorno						
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas						
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo						
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios						
H. Orientación al cliente						
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios						
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones						
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno						
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes						
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes						
I. Aprendizaje organizativo						
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar						
42. La innovación es algo que fomenta la empresa						
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»						
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano						
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»						
J. Dirección y propósitos estratégicos						
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo						
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones						
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo						
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro						
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara						
K. Metas y objetivos						
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir						
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas						
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar						
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados						
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo						
L. Visión						
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro						
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo						
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo						
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros						
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.						
Por su colaboración, muchas gracias.						

Anexo 2

Entrevista a los especialistas de la sucursal 8632 los Maceo

Por favor de ayúdeme respondiendo las siguientes interrogantes con total sinceridad, pues su criterio profesional es de suma importancia para el estudio que realizo, el mismo procura proponer alternativas de mejora en el clima organizacional en la sucursal.

Favor de indicar su nombre y cargo que desempeña en la institución.

1. ¿Cómo se ha sentido usted en el tiempo que lleva prestando servicio en esta institución?
2. ¿Qué aspecto positivo destaca de la institución?
3. ¿Qué aspecto negativo usted ha observado?
4. ¿Cree usted que su remuneración y beneficios son apropiados por el trabajo que realiza? ¿Explique por qué?
5. ¿Considera que el ambiente laboral es positivo? ¿Por qué?
6. ¿Tiene oportunidad de desarrollo personal, profesional y laboral?
7. ¿Percibe que tiene estabilidad en su puesto?
8. ¿Cómo visualiza el futuro de la institución?

¿Qué sugiere usted para contribuir a la mejora de la sucursal propiciando un comportamiento individual favorable?