



**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas**

**Facultad de Psicología**

**Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciada en Psicología**

**Título: El valor participación en el sector emergente de la economía cubana.  
Exploración en PYMEs de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas**

**Autora: Ariadna Martínez Requeiro**

**Tutora: MSc. María Teresa Rodríguez Wong**

**Santa Clara**

**2015**

*Todas las cosas por poder inmortal cerca o lejos, culturalmente  
están unidas entre sí, de tal modo que no puedes agitar una flor sin  
trastornar una estrella*

Framis Thompson.

*A mi familia, por ser ejemplo de sacrificio, unidad y por abrirme las puertas al mundo del conocimiento.*

*En especial a mami y papi que me enseñaron andar con sabiduría y sencillez, por todo el apoyo y confianza que me brindaron a través de los años y por ser muestra de amor y buenos sentimientos.*

*A mi **tutora**, por ser una magnífica profesional, por apoyarme, darme ánimo y ayudarme en este momento de tanta tensión.*

*A **mami** y **papi** por confiar siempre en mis decisiones, por enseñarme lo que es la sencillez, la consideración, y por mostrarme la importancia de una sonrisa.*

*A mis **abuelos** por enseñarme que en la vida hay que ganarse las cosas, que para eso hay que luchar y sacrificarse, y así cada cual cosecha lo que siembra.*

*A **tía Tita** por ser indescriptiblemente un ejemplo a seguir.*

*A **Debora** y **Marliés** por brindarme siempre su ayuda y comprensión.*

*A mis amigas **Mabelita**, **Rachiri**, **Yaray**, **Marian**, **Jessica**, **Amanda**, **Claudia**, **Blanquita**, **Gracibel** por estar presente en momentos importante de mi vida.*

*A mis entrenadores **Alain**, **Alexey (Guajiro)**, **Maickelt**, por ser guías e impulsores de mi voluntad.*

*A **Yilena**, **Yunita**, por acompañarme durante los 5 años de la carrera, levantar mi autoestima y demostrarme que puedo lograr lo que me propongo.*

*A **Ivett**, **Norky**, **Susi** por sus recibimientos y despedidas siempre alegres.*

*A **Reinier** por tantas noches de desvelo y por estar siempre dispuesto a ayudarme.*

*A **Danny Echerry** por apoyarme durante los 5 años de la carrera.*

*A mis amigos **Jafet** y **Elias** por ayudarme a levantar siempre que lo he necesitado, por abrirme los ojos cuando se me están cerrando, por regañarme y ponerme en mi lugar cuando ha sido necesario, por provocar tantas alegrías donde quiera que estén, mantenerme siempre riendo y por ayudarme a conocer un sentimiento que algunos llaman felicidad. Esto por supuesto incluye a **Juli**, **Magdiel** y a mi amiga **Mary** por trasmitirme siempre su energía positiva y por tener una extraña capacidad que me hace mirar el mundo con otros ojos.*

*A las **chicas del aula** por sorprenderme un poco cada día, son fascinantes.*

*A todos aquellos que de una forma u otra han contribuido a mi formación no solo durante la carrera sino a lo largo de mi vida.*

## RESUMEN

El presente estudio constituye la exploración de tres organizaciones cuentapropistas, con el objetivo de caracterizar la participación como valor, en el contexto de la Universidad Central, “Marta Abreu” de Las Villas. Como propuesta metodológica fundamental en correspondencia con los referentes de la Psicología Social con enfoque histórico-cultural, nos apoyamos en el paradigma cualitativo de investigación.

Dicha investigación se desarrolló esencialmente en dos fases a partir de la articulación entre los aspectos teóricos y los indicadores que marcan las particularidades de las PYMEs. De los cuales se fundamentan la comprensión de la participación como valor organizacional: el proceso de toma de decisiones, comunicación y los dispositivos de concreción de la participación.

El análisis de los resultados se realiza desde la perspectiva de los participantes a partir de la reiteración y sistematización de acciones. Como resultado esencial se obtuvo una caracterización del contexto, el acercamiento a las regularidades culturales de estas organizaciones donde se apreció congruencia de criterios entre subordinados y propietarios, sin distinciones jerárquicas entre ellos, más allá de la función que cumplen en la organización.

**Palabras clave: Participación, Toma de decisiones, Comunicación.**

## **ABSTRACT**

In this project we developed three branches of investigations with the purpose of resume the participation of own-self labor workers in the context of "Las Villas University Martha Abreu". We implement the qualitative paradigm of investigation in correspondence with the social psychology cultural-historical reference.

This research was developed in three phases in an open talk with the theory and peculiarities of PYMEs. In the comprehension and participation as organizational valor, we took into account the phases of leadership and authority, communication and the concretions dispositive of participation.

The analysis of the results is taken into account on the participant's perspective, the systematization of the actions, the pre-requisites that are involved in the subjects and the advantages of the organizations. We also took into account where, in which way and the way of participation. As a final result we had the context, the approach to cultural elements that involved the final decisions, manifested in many study grades.

**Key Works: Participation, Leadership and authority, Communication.**

# ÍNDICE

RESUMEN .....	
ABSTRACT.....	
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO TEÓRICO .....	4
1.1. La organización.....	4
1.2. Cultura Organizacional .....	8
1.2.1 Los valores en la cultura organizacional.....	13
1.2.2 La participación .....	16
MARCO REFERENCIAL METODOLÓGICO .....	25
2.1 Caracterización del contexto de investigación.....	25
2.2 Investigación cualitativa en PYMEs .....	27
2.3 Descripción de la Unidad de análisis.....	31
2.4 El proceso de investigación: Métodos y técnicas empleados.....	32
2.4.1 Métodos y técnicas empleadas.....	37
ANALISIS DE RESULTADOS.....	47
3.1 Primera fase. Entrada al campo y familiarización con el contexto.....	47
3.1.1 Generalidades de las PYMEs en la UCLV .....	47
3.1.2 Aspectos estructurales y funcionales relacionados con la participación. Presentación de los casos .....	49
3.1.3 Conclusiones de la fase y proyecciones para la continuidad .....	54
3.2. Fase de recogida productiva de datos.....	56
3.2.1. El valor participación. Caso 1 (SK).....	56
3.2.2. El valor participación: Caso 2 (ELQ) .....	61

3.3.3	El valor participación: Caso 3 (Dca).....	67
3.3.4	Retroalimentación entre investigadora/sujetos investigados .....	70
3.3.	Análisis integrador de los resultados.....	71
	CONCLUSIONES.....	75
	RECOMENDACIONES.....	77
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	78
	ANEXOS .....	78

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad se ha reconocido la influencia del trabajo en el desarrollo y evolución del hombre. Este constituye la actividad fundamental que permite la satisfacción de necesidades a partir de la unión de varios individuos; de allí el surgimiento de las organizaciones laborales.

Las organizaciones laborales han sido definidas desde diferentes perspectivas de las cuales se considera valiosa la propuesta realizada por Katz y Kahn (1998). Desde dicho enfoque la organización constituye un sistema abierto compuesto por varios subsistemas en interacción constante entre ellos y su entorno. Dicha disposición de relaciones orientadas a un fin común denotan actitudes, creencias, valores y normas que permiten no solo el cumplimiento de objetivos sino que definen la perdurabilidad de dicho sistema. De esta forma se reconoce que las organizaciones trascienden la suma de individualidades y en ella se configuran diferentes procesos que demuestran que nos encontramos ante un fenómeno cualitativamente superior. “Resultan así una realidad emergente, un sistema con una identidad propia, en relación e integración simultánea con el nivel individual y supraorganizacional” (Rodríguez, Corral y Rodríguez-Mena, 2000).

Teniendo en cuenta lo anterior es comprensible que en el estudio de las organizaciones desde el paradigma psicológico se enfatice especialmente en la cultura organizacional, entendida como expresión de la conciencia humana. Con relación a esto entre los aspectos subjetivos, ideológicos y simbólicos que la conforman se le da un tratamiento especial a los valores.

Los valores se asumen como una determinada relación social entre sujeto y objeto que orienta la conducta del individuo y definen el carácter fundamental de cada organización. Desde esta concepción los valores son considerados manifestaciones de la esencia cultural y juegan un importante papel en diferentes procesos, entre ellos la toma de decisiones. Estos representan la convicción básica de una forma de actuar específica ya sea personal o social y se considera que cuando son compartidos culturalmente por los miembros de una organización, proporcionan altos niveles de estabilidad y crecimiento financiero.

Los valores son una expresión de la sociedad en las que fueron creados y estas reflejan sus aspiraciones y propósitos en la política que trazan defendiendo así que tipo de hombre es necesario formar para que respondan a sus intereses y necesidades. Desde el modelo humanístico se resaltan varios valores que proporcionan a las organizaciones una serie de resultados que permiten que estas sean cada vez más eficaces y eficientes. En este sentido se destaca el valor participación por los beneficios que se le reconocen.

La participación permite disminuir las resistencias al cambio, implica el compromiso mental y emocional de los sujetos con la organización y con los objetivos de la misma. Promueve una mejor comunicación interpersonal y formas más efectivas en la solución de conflictos. Esta constituye un proceso que va más allá de la toma de decisiones y la distribución del poder, pues la práctica organizacional ha demostrado que los resultados colectivos permiten de manera general mejorar el desempeño y la satisfacción de los sujetos en el marco laboral.

Nuestro país se encuentra inmerso en un proceso de cambio y nuevas experiencias en varios sectores de la sociedad, en especial el económico. En cuanto a esto se considera necesario el estudio las Pequeñas y Medianas Empresas surgidas a raíz de la actualización del modelo económico, ya que el sector privado no constituye una forma de producción propia del socialismo. Determinar los valores organizacionales que se están configurando en las mismas y su correspondencia con aquellos que se promueve en el proyecto social cubano, puede contribuir a la demostración de la funcionalidad de dicho sector con el modelo socialista. En este una de las prácticas fundamentales que se promueve es “la participación de la comunidad, como expresión de lo local, en la conjugación y el alcance de las metas individuales y sociales” (Pañellas, 2013). Lo que permite de manera racional y eficiente intervenir en los desbalances, darle mayor participación al individuo en los distintos problemas que lo afectan y satisfacer sus necesidades.

Atendiendo a ello surge la concepción de esta investigación siguiendo el siguiente esquema metodológico:

### **Problema de investigación**

¿Qué características presenta el valor participación en organizaciones cuentapropistas de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas?

### **Objetivo general**

- Caracterizar el valor participación en organizaciones cuentapropistas de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

### **Objetivos específicos**

- Explorar regularidades culturales de las PYMEs en el contexto de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- Proponer indicadores de análisis pertinentes para el estudio del valor participación en PYMEs.

En el orden metodológico se optó por el paradigma cualitativo por los beneficios que este aporta para el estudio y comprensión de los fenómenos socio-laborales. Se realizó un diseño de estudio de casos múltiples. El proceso de investigación se llevó a cabo en dos fases y las técnicas empleadas fueron la entrevista y la observación en diferentes formatos, revisión de documentos oficiales y análisis de contenido.

El informe de investigación se encuentra estructurado en tres capítulos, en el primero se exponen los referentes teóricos, en el segundo se muestra la perspectiva metodológica asumida y en el tercero, se discuten los resultados de la investigación el cual incluye un proceso de retroalimentación entre la investigadora y los sujetos investigados. Las conclusiones reflejan los principales resultados, en respuesta a los objetivos de la investigación. Atendiendo a los resultados obtenidos se elaboraron una serie de recomendaciones, para dar continuidad a las líneas investigativas de este estudio. Por último se muestran las referencias bibliográficas y los anexos, en el cual aparecen las guías de las técnicas empleadas, así como las matrices de verbalizaciones y fragmento de los documentos oficiales empleados.

*Que las cosas tengan una naturaleza en sí, independientemente de la interpretación y de la subjetividad, es una hipótesis completamente ociosa; ello presupondría que el interpretar y el subjetivizar no es esencial; que una cosa existe aún desligada de todas sus relaciones.*

*Friedrich Nietzsche*

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. La organización

En el desarrollo de la sociedad las organizaciones representan la forma más eficiente y racional de agrupamiento social que existe. Asimismo al pensar en la vida cotidiana, en las relaciones y actividades sociales que la comprenden, implica pensar en organizaciones, porque ellas constituyen el eslabón fundamental de mantenimiento y desarrollo de cualquier sociedad. Permiten alcanzar altos niveles de producción con la mayor calidad posible y a su vez promover el desarrollo del sujeto que trabaja. Entre estas y otras razones, las organizaciones se convirtieron en objeto de análisis para muchas ciencias, entre ellas la Psicología, de la que surgieron una serie de definiciones y formas de abordarlas.

Desde la disciplina socio laboral con un enfoque histórico cultural se presta atención a un grupo de ideas que marcan relevancia en la concepción que se tiene de las organizaciones, relacionada no solo con la actividad laboral sino con el papel de los sujetos que en ella interactúan, las relaciones que se establecen y los procesos que se manifiestan como resultado del desarrollo de la subjetividad social que en las mismas se configura.

Para el estudio de las organizaciones resulta importante la definición operativa elaborada por Edgar Schein (1970), que propone entender la organización como “la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad” (Schein, 1970). Para comprender esta definición resulta necesario tener en cuenta que:

En las organizaciones existen múltiples racionalidades en tanto se desarrolla constantemente la dinámica instituido-instituyente, y con ello las determinantes ideológicas que se expresan simbólicamente en lo que se considere racional dentro de la organización, y que será producto

de la dinámica entre los momentos de la universalidad, particularidad y singularidad de la institución que la contiene. Serán racionalidades influidas por el momento histórico a nivel macrosocial y por el aquí-ahora de la organización. (Rodríguez, 2002)

Para ampliar las posibilidades de comprensión de las organizaciones laborales resulta pertinente resaltar el enfoque sistémico propuesto por las teorías modernas. Desde dicho enfoque Katz & Kahn (1989) definen la organización laboral como “sistema abierto, formado por una serie de subsistemas en interacción constante unos con otros y con el exterior, proyectados para cumplir los objetivos de acuerdo con un plan. Estas están ancladas en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos” (citado en Rodríguez, 2002).

Por su parte K. Davis en 1992, definen las organizaciones como “sistemas sociales basados en interés mutuo, por lo cual las actividades que estas comprenden están regidas por leyes sociales y psicológicas y que al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular” (citado en Hernández y López, 2001).

En estas definiciones se hace referencia a los sistemas como conjunto de elementos relacionados entre sí. Donde existen límites que determinan qué elementos pertenecen al sistema y cuáles no. Apuntan hacia la unión de individuos que realizan actividades con una visión compartida. Se destacan las interacciones y elementos como actitudes, normas, creencias, valores que se pueden ver representados en otros procesos de carácter sociopsicológicos. Los cuales “se encuentran en permanente evolución bajo la acción del universo exterior y deberá ser orientada a objetivos globales, a menudo contradictorios con los objetivos particulares que traducen la tendencia a la autoorganización de los diversos subsistemas” (Chiavennato, 1993). La organización desde esta perspectiva, nos permite ver la interrelación sistémica que existe entre las funciones, estructuras y la sociedad. En las mismas “se enfatiza en el recurso humano como parte determinante del sistema, al constituirse en su condición de objeto y sujeto y se reconoce su capacidad de impulsar la búsqueda creativa, permanente y sistemática de mejoras en la organización”. (Rodríguez, 2002)

Al reconocer al hombre como ente activo en el marco organizacional, es importante hacer alusión a posturas teóricas como el marxismo. Pues “el materialismo histórico de Marx es una conquista formidable del pensamiento científico que constituye una teoría asombrosamente completa y armónica, y muestra cómo un tipo de vida social se desarrolla, en virtud del crecimiento de las fuerzas productivas” (Lenin, s.f en Farias, 1990). Desde esta perspectiva se reconoce la importancia de valorar el papel social en la actividad laboral. “Se señala que la cooperación en esta actividad trasciende la suma de individualidades para generar un fenómeno cualitativamente superior, que beneficia tanto al proceso productivo en sí, como al propio trabajador” (Rodríguez, 2002). Para esto resulta necesario potenciar en ellos lo que Marx denomina “excitación especial de los espíritus vitales”, lo que puede entenderse como la actualización de las capacidades y potencialidades del sujeto que trabaja, fenómeno que en el sistema Socialista se convierte en objetivo importante de la actividad laboral (Marx. 1973).

De este modo cuando se habla de organizaciones se hace referencia a espacios concretos de interacción constante de grupos humanos, que persiguen un fin común. Donde se realizan una serie de actividades sistematizadas y reiteradas con carácter temporal durable. Son resultado de la relación instituido – instituyente, en la que se evidencia lo que Schein (1985) llamara “procesos de adaptación externa e integración interna”. Partiendo que las mismas evolucionan dentro de un nivel macrosocial e incluyen otros niveles (individual y grupal), se conciben en un proceso de retroalimentación constante entre dichos niveles. Lo cual le imprime un carácter dialéctico al sistema de relaciones que en ellas se establece. Son producto de la creación del hombre y a su vez ejercen un sistema de influencia en estos. Los que tienden a determinar formas de actuación que reflejan el desarrollo y manifestación de necesidades, normas, valores, símbolos, ideología, configurando una subjetividad particular de la organización en el marco de una cultura infinitamente mayor.

Teniendo en cuenta que la organización es un fenómeno sumamente complejo, que por tanto permite (y necesita) de abordajes multidisciplinarios, “su estudio desde la Psicología deberá realizarse entendiéndola como acción continua, centrando la atención en sus procesos, como la forma de atrapar el sentido de experiencia, de vitalidad y de acción de la organización” (Chavira, citado en Hernández, 2001).

En este sentido consideramos importante la perspectiva que plantea Leonardo Schavarstein, el cual propone dos enfoque complementarios, donde “la jerarquización de uno sobre el otro adquiere carácter situacional” (Schavarstein, 2004). Dicho autor elige para el desarrollo de su enfoque, el marco conceptual de la psicología social de E. Pichón Riviere. Sustentada tanto en el psicoanálisis de Freud y M. Klein como en el materialismo dialéctico de K. Marx y F. Engels.

Schavarstein en el 2004 refiere que las organizaciones, aun en su carácter de establecimiento constituyen una construcción social. Y las considera “lugares virtuales que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador”. En este sentido destaca que la imposibilidad de aprehensión de todo lo que sucede y la de todos los otros, implica la supremacía de categorías perceptuales y su necesidad de procesos de comunicación. De esta forma distingue que psicología social en las organizaciones es pensar en los individuos, producidos por ellas y productores de ellas. Teniendo en cuenta que desde esta perspectiva

Las organizaciones se convierte en, el contexto de acción en el cual se hacen decodificables las conductas de los sujetos (...) Su objeto es la indagación de las interacciones entre los individuos en ese ámbito específico y sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada sujeto. (Schavarstein, 2004)

Se trata del estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas, se entiende como fenómenos psicológicos aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo en el contexto de una organización. Esto se traduce en ejercer un procesos de descripción, predicción y explicación de las conductas de estas personas, lo que le permite al psicólogo organizacional jugar uno de sus papeles fundamentales, el de resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos.

Otro elemento al que alude Schavarstein en su propuesta es a Psicología Social de las Organizaciones, en el que hace referencia al estudio de las organizaciones como “dominio fenoménico de sus interacciones específicas” (...) Indaga en la especificidad del ámbito organizacional, situando allí a individuos y grupos, y proponiendo el análisis de las

articulaciones institución- organización, organización- grupo y organización- individuo. Desde esta perspectiva las organizaciones “se convierten en texto para el análisis de las interacciones que en ella tienen lugar. (...) Se trata de una definición en sentido amplio cuya ética está comprometida con la organización y que constituye como objetivo su eficacia en el accionar.” (Schvarstein, 2004).

Desde este enfoque se pone énfasis en las organizaciones y su influencia sobre el individuo. Se hace referencia a los rasgos que constituyen la identidad de la organización, las tecnologías en uso, los modos de transformación de la realidad y cómo influyen en las relaciones interpersonales. Se trata de conocer, describir, evaluar y diagnosticar diferentes aspectos de la organización, como sus sistemas sociales y sus procesos. En los que cabe señalar el poder, influencia, cultura, dirección y negociación. Es explicar la posibilidad de concebir una acción organizada y homogénea donde se juntan lo social y lo organizacional, como total representación de heterogeneidad entre sus componentes.

Dicho enfoque nos permite tener una mirada general de los sujetos en el marco organizacional, así como de los procesos que emergen, caracterizan y permiten el desarrollo no solo de la organización sino de los sujetos que en ella interactúan. Así se podrá explorar las características de los miembros de la organización, su experiencia, su forma de percibir, sentir y actuar ante los problemas. Considerando esta como la vía de captar aquello que es la organización, lo que la hace singular y afecta a todo lo que en ella ocurre: su cultura.

### **1.1. Cultura Organizacional**

Hace poco tiempo las organizaciones eran consideradas fundamentalmente como un medio racional utilizado para coordinar y controlar un grupo de personas. Recientemente se consideran como expresiones de una realidad cultural que refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional (Dávila y Martínez, 1999). De ésta manera entender la organización desde su cultura permite comprender mejor el comportamiento de sus miembros, porque ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad, para comprender los símbolos, ideologías y para entender la relación entre esta y su entorno. Por lo mismo en la literatura

científica algunos autores destacan la importancia de la Cultura en el marco organizacional aportando valiosos elementos desde el punto de vista conceptual y funcional.

En tal sentido el estudio de la cultura organizacional “obedece a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno complejo y sobre todo de explicar por qué algunas cosas que hacemos en las organizaciones fallan y otras no” (Husenman, S. 1987 en Schein, 2007). En cuanto a su utilidad se le atribuye importancia a cuatro aspectos esenciales:

- Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias, necesarias para el progreso de la organización.
- Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno.
- Determina las coordenadas de clima social posible en una organización, en la definición de los vínculos sociales entre los miembros.
- Permite comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización y a través de él incidir en los sistemas de recompensas más acorde con la cultura existente.

Desde el punto de vista funcional (Robbins, 1991) le atribuyen los siguientes elementos (Hernández y López, 2001):

- Definir los límites, los comportamientos.
- Transmitir sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales.
- Incrementar la estabilidad del sistema social (es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización).
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Por su parte García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (Citado en Hernández y López, 2001)

Para otros autores “la cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”. (Fleury, 1987 citado por De Souza, 1989)

Firestone y Wilson (citado por Dávila y Martínez, 1999), la definen como un sistema de significados compartidos públicamente por las actividades de un grupo de personas.

Deal y Kennedy (citado en Rodríguez, 2002) conciben la cultura de la organización como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros; que a su vez crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Podemos apreciar que los autores citados anteriormente al definir cultura coinciden en elementos tales como: aquello que identifica a una entidad humana específica, que la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella. Reflejo de valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, que son compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica relacional. Esta constituye un fenómeno complejo integrado por varios niveles que implica “trascender el plano externo, conductual y considerar los supuestos o creencias que operan en el plano interno” (Hernández y López, 2001). De esta forma, para comprender la cultura organizacional resulta interesante la elaboración conceptual realizada por E. Schein que muestra una posición más acabada sobre el tema, y por la trascendencia que ha tenido hasta nuestros días el concepto de Cultura que propone.

Schein (1985) define la Cultura Organizacional como:

Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas y desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con los problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

---

Para evitar confusiones conceptuales Schein propone distinguir diferentes niveles de la cultura, que define como:

- 1- Nivel de artefactos visibles: Es considerado como el ambiente construido de la organización: patrones de comportamiento visibles, documentos públicos, entre otros. En este nivel de análisis (el más elemental) se incluye el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros. Representa la “superficie” de la cultura, sus aspectos visibles con facilidad, tangibles. Desde el punto de vista metodológico se ve favorecido por la facilidad para la obtención de información, aunque se dificulta por la interpretación, y por la casi imposibilidad de descubrir a partir de este las presunciones subyacentes al comportamiento grupal.
- 2- Nivel de los valores que gobiernan el comportamiento de las personas: Este nivel está representado por los principios sociales, filosóficos, por las metas y estándares con valor intrínseco para la organización. Metodológicamente resulta difícil su observación directa, siendo necesario para su identificación una serie de procedimientos, por ejemplo: entrevistas a los miembros clave de la organización, análisis de contenido de los documentos de esta, etc. “En la observación de este nivel se corre el riesgo de que se muestren resultados idealizados o racionalizados, porque ocurre con frecuencia que las personas relatan cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo realmente son” (Hernández, M.I y López, Y, 2001).
- 3- Nivel de las presunciones subyacentes básicas: Este nivel hace referencia a aquellas presunciones que determinan cómo los miembros de la organización perciben, piensan y sienten. Estas presunciones, que en un primer momento fueron valores conscientes que dirigieron las acciones de los miembros de la organización en la solución de sus problemas cotidianos –internos o externos- con el paso del tiempo, y atendiendo a los resultados positivos a que conducía su implementación, dejaron de ser cuestionados, constituyéndose “verdades” inconscientes. Esto ocurre cuando la solución aprendida funciona establemente, lo cual significa que es válida y correcta y puede ser entendida como reflejo de la realidad organizacional.

Schein en 1985, indicó (en Dávila, A. 1999)

Estos niveles tienen carácter jerárquico, se articulan conformando la cultura organizacional, de manera que al modificar uno de ellos se producen cambios en los demás: al modificar los artefactos, estos modifican los valores, y a más largo plazo se llegan a modificar las presunciones. Este proceso también puede generarse en el sentido contrario.

Resulta importante destacar que “existen niveles de cultura que se expresan de forma diferente, articulados a lo observable o a la consecuencia de lo no observable, y que esto permite descubrir o definir la cultura de una organización” (Hernández y López, 2001). Pero en su propuesta Schein (1985) trata “las presunciones básicas como la esencia – lo que la cultura realmente es -, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural”. Por tanto la cultura organizacional constituye un producto aprendido de la experiencia grupal, tiene carácter dinámico ya que está compuesta por el sistema humano, permite la identificación de los sujetos con esta, se va desarrollando al paso del tiempo, al ir enfrentándose a los disímiles problemas que se presentan. Constituye un proceso complejo, “marco de referencia para los miembros de cualquier organización sobre cómo debe conducirse (al menos dentro de ella) sobre qué formas de comportamiento resultan más adecuadas, e incluso marca las pautas para la evaluación de situaciones, actos y personas” (Rodríguez, 2002)

Lo expuesto anteriormente sugiere pensar que las organizaciones como sistemas complejos constituyen una realidad cultural, “formas de expresión, manifestación de la conciencia humana, de tal manera que estas puedan ser comprendidas e investigadas no solo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos” (Hernández y López, 2001). De esta forma comprender la cultura y sus funciones “implica focalizar un elemento esencial en su funcionamiento: los valores, que no resultan menos complejos que la cultura, ni tampoco se encuentran más claramente definidos que ella, aunque también han sido objeto de numerosos estudios” (Rodríguez, 2001).

### 1.1.1 Los valores en la cultura organizacional

Los valores existen desde el inicio de la humanidad y se desarrollan en la relación objeto – sujeto, al vincularse con cualidades y utilidad de las cosas, donde los objetos operan como portadores de valores, significados que le atribuyen los propios sujetos desde su racionalidad. De esta forma, su estudio resulta esencial al abordar la cultura organizacional, puesto que estos juegan un papel fundamental en la formación y desarrollo de cualquier cultura. “Representan la convicción básica de una forma de actuar específica (ya sea personal o social) y permiten establecer las bases para comprender las actitudes, la motivación y las expectativas de los individuos” (Hernández y López, 2001).

Según el investigador cubano Fabelo (s.f), el valor “es la capacidad que poseen determinados objetos y fenómenos de la realidad objetiva de satisfacer alguna necesidad humana; es decir la determinación social de estos objetos y fenómenos, consistente en su función de servir a la actividad práctica del hombre” (Gallardo, s.f).

En este sentido existen tres planos de análisis para la categoría valor:

- Sistema objetivo de valores: Los valores son parte constitutiva de la realidad social: cada objeto, fenómeno, conducta, cada resultado de la actividad humana, desempeña una determinada función en la sociedad; en tanto –como acciones objetivas, materiales- afectan los intereses de otros hombres.
- Diversidad de sistemas subjetivos: Subjetivamente los valores son reflejados en la conciencia del hombre y/o de la colectividad, por tanto son también expresión de motivos, preferencias, necesidades, representaciones, etc. de cada sujeto y/o grupo. Los valores tienen que entenderse desde la relación dialéctica sujeto-objeto; porque es en ella que surgen y se manifiestan: son nexos de sujeto-objeto; no existen como cualidades de objetos y acciones per se (independientes del sujeto) como tampoco pueden reducirse al marco del mundo individual, subjetivo de la persona; ellos solo existen en esa especial relación subjetivo-significativa que establece el sujeto con el objeto.
- Sistema social instituido: La sociedad se encuentra organizada estructural y funcionalmente alrededor de un sistema de valores reconocidos e instituidos, que son básicamente dinámicos y dialécticos: al cambiar las condiciones

socioeconómicas cambia también la jerarquía de valores de la sociedad, por lo tanto el significado social (en función del contexto histórico-cultural) tendrá gran peso en la construcción de valores (y su jerarquía) que haga el sujeto.

Desde la Psicología el valor es comprendido como una determinada relación social entre sujeto y objeto que orienta la conducta del individuo; son un reflejo subjetivo en tanto dependen de las necesidades e intereses del sujeto, así como del sistema de relaciones sociales en que el individuo se desarrolle, donde se pueden identificar dos tipos de valores: los valores morales o de orden trascendental, y los valores pragmáticos relacionados con la utilidad. Las organizaciones constituyen un subsistema, subcultura influenciada y por tanto determinada por un sistema social y cultural sumamente superior, que comprende una serie de ideales compartidos y aceptados implícitamente o explícitamente por los integrantes de dicho sistema, puesto que los valores instituidos por la sociedad, median la formación de valores en un plano tanto individual como grupal.

“En la organización en tanto cultura, los valores son considerados como su “cimiento”, pues definen el éxito en términos concretos para sus miembros, y establecen, pautan, las normas para la organización” (Deal y Kennedy, citado en Hernández, 2001).

“Son elementos motivadores de las acciones y el comportamiento del hombre como ser genérico, definiendo el carácter fundamental y definitivo de la organización, creando un sentido de identidad del personal con ella” (Denison, citado en Hernández, 2001).

Según Rodríguez (2002), los valores en la organización:

Fijan los lineamientos para implementar las prácticas, políticas y procedimientos de la organización; (siendo tanto criterio para la toma de decisiones como promotores de comportamiento) reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de la organización y proporcionan además la base para juzgar situaciones, actos, objetos y personas; conforman, en fin, la médula de la cultura organizacional.

A partir de las definiciones anteriores se puede apreciar que los valores definen el carácter fundamental de cada organización. Son creencias que motivan al cumplimiento de acciones que permiten la identificación de los integrantes con los procesos organizacionales. Se considera que establecen formas de actuación acorde a los intereses compartidos. Son un marco de referencia para evaluar la efectividad de su implementación, ya que determinan,

entre otros elementos, “la comprensión y el conocimiento de qué es lo importante, valoración y estimación de resultados, cómo emplear los recursos, cómo desarrollar la organización, el comportamiento de las personas y como consecuencia su desempeño en la empresa” (Albart, 2003).

Atendiendo a ello es que se plantea que “los valores en la organización deben ser claros, compartidos y aceptados por sus miembros, como única forma de que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización” (Robbins, 1991). Se entiende por valores compartidos,

Aquellos que la organización propicia y que en el proceso de aprendizaje cultural los trabajadores asumen con elevada importancia. Estos tienen su contraparte en los valores distanciados, que al igual que los anteriores son propiciados por la organización, a los que aspira, pero que no son asumidos –o al menos no con el mismo nivel de implicación- por los trabajadores. (Rodríguez, 2002)

En este sentido es importante tener en cuenta la relación estrecha que existe entre las creencias, normas y los valores. Las primeras son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores. Por otra parte las normas emergen de las interacciones grupales, son reglas de conducta consensuadas. Las actitudes reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera. Mientras que los valores son elecciones estratégicas con respecto a lo que es adecuado para conseguir un fin. Estos revelan lo que es ético, bueno, válido, competitivo o deseable, y se van generando y reforzando a lo largo de la vida. En correspondencia con esto, las organizaciones deben definir los valores que resultan necesarios, teniendo en cuenta la relación dialéctica existente entre institución- organización- grupo- individuo y de estos con el entorno.

Se hace necesario resaltar entonces los valores que propone el modelo humanístico en contraposición a los del modelo burocrático de las organizaciones. Ya que los primeros son más favorecedores en el desarrollo de culturas organizacionales cada vez más eficaces y eficientes y “proporcionan a esta una serie de resultados positivos que pudiéramos resumir de la siguiente forma” (Robbins, 1991):

- Mejor eficiencia organizacional.
- Mayor compromiso y participación por parte de los miembros de la organización para hacerla más próspera.
- Mejoramiento del trabajo en equipo dentro de los grupos y entre ellos.
- Mejor conocimiento de la organización y de sus funciones y limitaciones.
- Mejoramiento de las comunicaciones, la solución de problemas y de las habilidades en la resolución de conflictos.
- Disminución considerable de los comportamientos disfuncionales.
- Creación de un ambiente de trabajo que alienta la creatividad y la apertura, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.
- Mayor conocimiento personal y organizacional que mejora la capacidad de la organización para adaptarse al constante cambio del ambiente y para seguir creciendo, aprendiendo, sin dejar de ser competitiva.

Estos valores se relacionan estrechamente con la concepción del trabajo como actividad creadora, cooperativa, donde el hombre es realmente sujeto de su actividad. Lo que permite el desarrollo no solo de la organización sino del sujeto que trabaja y para que esto se logre en el marco de una plena democracia, resulta particularmente importante fomentar el valor “participación”.

### **1.1.2 La participación**

El concepto “Participación”, abarca una problemática general, extensa y variada, por lo que, acercarse a dicha definición requiere tener en cuenta un amplio marco conceptual sustentado en las consideraciones teóricas que de la misma existen desde diferentes disciplinas. Sobre este fenómeno se resaltan dos ideas fundamentales: la condición de desarrollo de sujetos humanos y su carácter activo.

En este sentido se considera que en el sustrato del concepto de participación se puede encontrar elementos como el carácter procesual de la misma. Donde se asume el carácter activo de los participantes, la actitud de compromiso y responsabilidad individual con el todo, la necesidad de reconocimiento de todos los miembros, relaciones de horizontalidad y la interacción entre varios sujetos (éstos pueden ser individuos, grupos, organizaciones (Linares, 1996; Martín, 1997; de la Riva, 1998; Wilpert, 1998 citado por Candelé, 2001).

Correspondientemente con estos elementos en su estudio y comprensión se destacan varios aspectos, entre ellos las dimensiones en las que se expresa. Entre estas se destaca el hecho de competir y autoimponerse metas superiores; el despliegue de la iniciativa y la creatividad: lo que representa crear y decidir el contenido y la forma de la actividad; el desarrollo de la democracia laboral: lo que implica opinar, proponer y criticar un determinado estado del quehacer; y el ejercicio de la Dirección como función especializada. Este último constituye otro de los aspectos a tener en cuenta para su comprensión, ya que se corresponde con el contexto cubano, pues según Martín (1986 en Candelé, 2001)

La participación en la dirección es pues, una condición que de modo singular el socialismo ofrece y a la vez necesita para el logro de la autorrealización del individuo. Está claro que el socialismo no hace esto por un problema de altruismo... sino porque es la esencia de su funcionamiento, el objetivo programático central de su existencia y sin el cual no tienen sentido, ni dirección, su actividad general.

Desde esta perspectiva se señalan las siguientes clasificaciones relacionadas con las formas de participación que pueden darse en los diferentes contextos (en Candelé, 2001):

- Participación: pasiva, informativa, mediante consultas, por incentivos materiales, funcional, interactiva, automovilización. (Pretty, 1995), domesticación, asistencialismo (o Paternalismo), cooperación, empoderamiento. (Selener, 1997)
- Dirección, consulta, delegación. (Strauss, 1998), información, codecisión. (de la Riva, 1994)
- Toma de Decisiones (TD)(la que encierra varias aristas)

Dichas taxonomías constituyen un aspecto importante para el estudio de la participación en las organizaciones. Permite pensar en cómo el proceso transita desde niveles inferiores a otros superiores, hacia los cuales deben encaminarse las organizaciones. Además señala cómo esta se presenta en variedades de acciones y asuntos que revelan ante qué fenómeno de participación nos encontramos. Teniendo en cuenta el papel que juegan los integrantes de la organización y con qué fin se utiliza, poniendo de manifiesto en manos de quien se encuentra el poder. Es una forma de comprender el proceso en tanto contenido y calidad del mismo, considerando la sostenibilidad o no en el tiempo de los actos de participación. Esta clasificación no revela solamente formas de participación, sino formas de complementarse

en el cómo se hace: estilos de dirección, liderazgo; constituyéndose como valor distanciado o compartido por los miembros de la organización.

Las consideraciones anteriores apuntan hacia la participación como proceso que presupone una disposición general de las personas en situaciones de grupo, que los alienta a colaborar con otros grupos y a compartir responsabilidades para su logro. Esta comprende el compromiso mental y emocional, donde la persona que participa está comprometida consigo misma, no solamente con la tarea. Se les da la oportunidad de aprovechar sus propias posibilidades de iniciativas y creatividad para lograr los objetivos de la organización. Es un intercambio social en ambos sentidos en lugar de un procedimiento para imponer ideas que vienen de niveles superiores. Su gran valor es que aprovechan la creatividad de todos los obreros mejorando fundamentalmente la motivación y ayudándolos a comprender y clasificar las metas que se proponen. La participación estimula a los miembros a aceptar la responsabilidad de sus actos dentro del grupo y en este sentido se le reconocen los siguientes beneficios (Rodríguez, 2002):

- Promover una mejor comunicación interpersonal.
- Disminuir las resistencias al cambio.
- Aumentar el compromiso con la organización.
- Promover una mayor interiorización y compromiso con los objetivos de la organización.
- Promover formas más efectivas en la solución de conflictos.

De esta forma varios autores entre ellos (Roque y Peralta, 1996) consideran que para que la participación se desarrolle en el marco organizacional deben existir los siguientes prerequisites:

- Tiempo adecuado para participar.
- Capacidad en los trabajadores para participar.  
Que nadie se sienta personalmente amenazado.
- Necesidad compartida y sentida de participar.
- Base común de entendimiento y comunicación (trabajadores-trabajadores, trabajadores-dirección).
- Que se comparta la información dentro de la organización.

La existencia de una cultura participativa en las organizaciones laborales contribuye a que los procesos que intervienen en el desarrollo de las mismas se lleven a cabo con más efectividad y eficiencia; entre los que se destaca la toma de decisiones. Dicho proceso implica la existencia de opciones para elegir. “Cada elección puede tener ventajas y desventajas en dependencia de la cantidad de opciones, disponibilidad de tiempo e información, el peso de los factores cualitativos, el problema que se analiza o la definición de los objetivos a resolver” (Guerra y Segura, 1998).

La participación resulta importante para darle calidad a las decisiones por los beneficios que esta representa. Lo se puede traducir en más productividad del trabajo, menores costos de producción, mayor ganancia y más rentabilidad. Las decisiones no fundamentadas de modo conveniente, tomados en forma precipitada, provocan indignación de los trabajadores, quienes comprenden las consecuencias negativas que esto trae para la economía nacional, su colectivo de trabajo y para ellos mismos. En cuanto a este aspecto se destaca el papel de los directivos, su preparación, madurez, voluntad y competencias; ya que las decisiones poseen una gran influencia organizativa y creadora en el marco donde se desarrolle. Antes situaciones no complicadas la experiencia del dirigente, la intuición y hasta su sentido práctico le son suficientes para adoptar una decisión correcta. Pero cuando estas decisiones presentan cierta complejidad y su trascendencia es de largo alcance, se necesita todo un proceso de interacción entre los sujetos de la organización. Este incluye diferentes etapas y fases entre las que se destacan las siguientes:

- Búsqueda del problema;
- elaboración de alternativas de solución y decisión al respecto;
- ejecución de la alternativa seleccionada;
- control de la ejecución.

Las decisiones de dirección presentan diversidad de formas que pueden reflejar como se da la participación de los miembros de una organización. En cuanto a esto existen diferentes parámetros que permitan abarcar, con la mayor amplitud posible la riqueza de su contenido.

- ✓ Por el carácter de sus objetivos, pueden ser: Perspectivas, corrientes, operativas
- ✓ Por el nivel en que se toman las decisiones: Nacionales, ramales, internas

- ✓ Por el tipo de problemas que solucione: Técnicas, económicas, sociales
- ✓ Por el tipo de enfrentamiento: Autocrática, tolerante, participativa.

Este último aspecto guarda relación con los estilos de dirección que se pueden adoptar en el marco organizacional, y brinda información acerca de las posibilidades de participación que poseen sus integrantes.

*Autocrática:* El poder en la toma de decisiones es una magnitud fija, se deriva de la estructura de la autoridad, lo aplica la dirección y fluye en sentido descendente, hay centralización en la toma de decisiones y la filosofía de la dirección se basa en dar instrucciones y órdenes. En esta las determinaciones se imponen a otros y genera hostilidades por dividir intereses y objetivos.

*Tolerante:* El jefe no decide, le pide al grupo que lo haga por él y se mantiene al margen. Esto puede suceder por varias razones, generalmente la más aceptada es que el dirigente no desea asumir la responsabilidad que se derive de la decisión adoptada, ya sea porque no posee los conocimientos necesarios sobre el tema, o debido a otros motivos. El poder se torna muy variable, la toma de decisiones no está definida, y la filosofía de la dirección es "dejar hacer".

*Democrático o participativo:* Es un proceso donde se involucran a los trabajadores que en un clima de confianza, respeto y creatividad pueden contribuir a la decisión que debe tomarse. Esto desde luego, permitirá que los trabajadores se sientan responsabilizados con lo que se debe realizar y asuman de manera más consciente cualquier tarea que genera la decisión. El hombre se estimula y motiva en su trabajo cuando lo encuentra creativo e interesante, cuando puede usar sus propias ideas y cuando ve reflejado en quienes lo dirigen el interés por conocer y emplear las ideas del colectivo en el proceso de dirección. El estilo participativo no es dejar hablar a los trabajadores para después decidir sin tener en cuenta lo escuchado. La participación no puede confundirse con la masividad, tal vez no todos los trabajadores implicados estén totalmente de acuerdo con ella, pero si deben sentir y estar conscientes de que tuvieron una oportunidad justa de influir en su adopción y que sus puntos de vista han sido considerado con seriedad. El poder en la toma de decisiones participativa es considerado una magnitud variable, se deriva de las personas a través de los

canales oficiales y no oficiales, se aplica a través de ideas y actividades compartidas dentro de un grupo y fluyen en todas las direcciones.

La participación en la toma de decisiones se considera una interacción entre los subordinados y su jefe. En cuanto a esto resulta pertinente destacar el papel de la comunicación en las relaciones que se establecen en las organizaciones. En este sentido se destacan elementos como la comunicación interna: aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan eficientemente, de relaciones interpersonales satisfactorias y un ambiente de trabajo agradable.

Relacionado con esto se enfatiza en las redes formales e informales de comunicación. Las redes formales hacen referencia a los mensajes que fluyen a través de los canales oficiales dictados por los niveles jerárquicos de la organización. En esta se destaca la comunicación descendente la que se evidencia cuando el director juega el rol de emisor y los subordinados son los receptores; en la comunicación ascendente se transmite la información de subordinados a superiores y permite proporcionar retroalimentación y realizar sugerencias; la comunicación horizontal se refiere a aquella que se establece entre los miembros pertenecientes al mismo nivel jerárquico.

La comunicación como proceso cumple varias funciones:

**Función informativa:** Comprende el proceso de transmisión y recepción de la información, pero viéndolo como un proceso de interrelación. A través de ella el individuo se apropia de experiencia histórico-social de la humanidad. Permite dar información, cumplir lo establecido, actualizarse técnicamente, recibir información y obtener conocimiento.

**Función afectivo-valorativa:** Es muy importante en el marco de la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. A través de esta función el hombre se forma una imagen de sí y de los demás, elementos que logran mediante la valoración de las cualidades de personalidad de los comunicadores. Permite, conversar sobre problemas personales y dar opiniones.

**Función reguladora:** Mediante esta se logra la retroalimentación, sirve para que cada participante conozca el efecto que ocasiona su mensaje y para que pueda evaluarse a sí mismo. La función reguladora influye en la marcha del proceso comunicativo y está en

dependencia de la efectividad de las funciones anteriores. Permite revisar y controlar la marcha del trabajo, orientar sobre algún aspecto del trabajo realizado incorrectamente y adaptarse al contexto.

En el proceso de comunicación se pueden destacar varias barreras que impiden que los mensajes transmitidos fluyan adecuadamente. Se considera su existencia se producen una serie de interferencias provenientes de emociones, valores y malos hábitos de escucha que pueden limitar la emisión y recepción de un mensaje y cuando se provoca un distanciamiento psicológico (la sensación de separación emocional entre dos personas). Entre estas se pueden destacar:

- Efecto de aureola: en este la información recibida sobre algún sujeto se superpone a la imagen ya existente. Se impide ver los verdaderos rasgos y manifestaciones del sujeto de la percepción.
- Evaluación: Se juzgan, evalúan, aprueban o desaprueban los juicios de otras personas o grupos.
- Estereotipos: Se define cierta imagen estable sobre algún fenómeno o persona
- El receptor no está interesado en el asunto: Cambia la mirada hacia otros lugares poniendo atención a otras cosas. Muestra señales de desinterés (bostezos, intranquilidad).
- Una falla no intencional de las personas para decir lo que piensan: Expresan ideas de las cuales luego se arrepienten. Hieren al decir lo que piensan pidiendo disculpas por lo dicho.
- Las diferencias profesionales entre los comunicadores: Se tienen en cuenta criterios de autoridad de acuerdo al nivel jerárquico y se obvian otros.
- Los comunicadores parten de supuestos diferentes: Tanto el emisor como el receptor se aferran a distintos aspectos sobre un tema determinado.
- La presión del tiempo: Tanto emisor como receptor no disponen del tiempo necesario producto del contenido de trabajo para desarrollar el proceso de comunicación.

De igual forma se considera que la participación funciona siempre que se den entre otras condiciones las siguientes:

- Beneficios de la participación (ya fueron abordados).
- Necesidad de participación: Unos desean más participación que otros, generalmente a mayor nivel profesional, mayor deseo de participar, por sentirse más capaces a aportar. La participación debe ir a la par de las necesidades personales.
- Situaciones participativas: El éxito de cualquier acción participativa se ve influenciado por diferentes factores que entre otros pueden ser: empleados, tecnología, liderazgo, clima, tarea y estructura.

Desde la perspectiva de análisis personológica, se considera necesaria la gestión de la cultura participativa en el contexto laboral, como vía para el desarrollo individual (uno de los objetivos de la actividad laboral), en especial para el desarrollo de la autodeterminación: “el hombre necesita estar implicado en los proyectos sociales a través del ritmo y la lógica de su individualidad, complementándose las exigencias externas con el desarrollo de sus intereses individuales”. (González, F. 1989). Cuando la cultura organizacional no genera espacios para la participación, para la implicación, para la autodeterminación del sujeto que trabaja; cuando las alternativas de comportamiento dentro de la organización son contradictorias con las necesidades de sus miembros; el medio es considerado como un ambiente hostil, donde la presión externa no vaya en dirección de las consignas y direcciones organizacionales establecidas. En la organización se afecta su principal recurso: el hombre.

Entonces se puede concluir que en las organizaciones en tanto realidades culturales se desarrollan valores que permiten el desempeño eficiente de las mismas. Estas estas compuestas por varios subsistemas en interacción constante que se desarrollan en la relación instituido – instituyente. En dicho sistema de relaciones y con influencia indiscutible, el hombre en su condición tanto de objeto como sujeto, juega un papel fundamental. En este sentido se destaca el valor participación, ya que “constituye una actividad de reproducción y transformación de la realidad social que permite el desarrollo de la identidad colectiva y la capacidad del actor o sujeto social” (Blanco, 2001: 12). Este

se relaciona con “cierta fórmula de democracia política y como eje fundamental para el desarrollo de la sociedad y de la cultura como subconjunto de esta” (Linares y Correa, 1996). Por tanto resulta esencialmente pertinente que en el marco de las organizaciones laborales se promuevan valores que permitan la implicación y compromiso de los sujetos que en ella interactúan, en correspondencia con aquellos que caracterizan y determinan el desarrollo de cualquier sociedad, en especial la cubana.

*Cada cultura, es decir, cada forma cultural de la civilización occidental, ha tenido su sistema de interpretación, sus técnicas, sus métodos, sus formas propias de sospechar que el lenguaje quiere decir algo distinto de lo que dice y entrever que hay lenguajes a parte del mismo lenguaje.*

*Michel Foucault.*

## MARCO METODOLÓGICO

En el capítulo se presenta la perspectiva metodológica asumida para el estudio de la participación como valor organizacional, desde exploraciones en el contexto de organizaciones cuentapropistas en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (UCLV). Se explican las regularidades de las fases por las que transcurrió la investigación, los procedimientos y técnicas empleados.

### 2.1 Caracterización del contexto de investigación

En el año 2011 se llevó a cabo la discusión de los lineamientos del Partido Comunista de Cuba (PCC), en vistas a la actualización del modelo económico socialista. La política económica aprobada como resultante de dicho análisis supone modificaciones que pueden resumirse en:

- Promover la descentralización de la gestión económica estatal a las empresas y territorios, asegurando la participación de los trabajadores en la misma.
- Definir nuevos espacios para la gestión de la propiedad social y la no estatal, al tiempo que se conserva el papel fundamental del estado en los principales renglones productivos.
- Estimular en todas las formas productivas relaciones de colaboración, tanto a su interior, como entre ellas.

En los lineamientos del PCC (2011) se precisa que:

El modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley (empresas mixtas, contratos de asociación económica internacional, entre otras), las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores

por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia. (p. 10)

Como se pudo apreciar la actualización del modelo económico socialista dio paso al desarrollo de varias actividades, realizada por un grupo de individuos que se conocen como trabajadores por cuenta propia (en lo adelante TCP). En este sentido se hace notoria la participación ciudadana en el desarrollo de la economía del país ya que el TCP no solo constituye una fuente de empleo para muchas personas, sino que “contribuye al ascenso de la productividad del trabajo social, reduce la carga financiera del estado y mejora el balance financiero interno, así como la oferta de bienes y servicios” (Hidalgo y García, 2013).

Teniendo en cuenta estos aspectos como características de las condiciones histórico concretas del país, la presente investigación se realizó en el contexto de la UCLV. Donde se ponen de manifiesto la materialización de la política económica aprobada. Los directivos de la UCLV para satisfacer las necesidades gastronómicas de los estudiantes y profesores que allí interactúan, deciden contratar a TCP, y establecer relaciones que suponen mutuo beneficio. “Las disposiciones aprobadas para algunas actividades son de tal magnitud que trascienden el significado de TCP dando lugar a lo que habitualmente en la literatura económica se reconoce como pequeña y mediana empresa” (en lo adelante PYMEs) (Hidalgo y García, 2013).

En cuanto a los elementos que se registran dentro de la política económica actual en correspondencia con el proyecto social cubano, se pudo apreciar que se le atribuye un papel primordial a la participación, tanto en su carácter de proceso como en su representación de valor cultural. Por tanto la investigadora considera conveniente centrar su atención en el estudio de la participación en las organizaciones cuentapropistas, emergentes en la UCLV. Atendiendo a las características del contexto y la unidad de análisis fundamental, se apoya en los postulados de la metodología cualitativa por los beneficios que presenta para el estudio de los fenómenos psicológicos en el área socio laboral.

## 2.2 Investigación cualitativa en PYMEs

El estudio de las pequeñas y medianas empresas no es una cuestión sencilla de analizar, por su naturaleza, las estructuras organizacionales y sus formas de comportamiento. Esto se debe a que “las propuestas y resultados que existen para medir sus procedimientos cuentan con poca validez para ser probados” (Curran y Blackburn, 2001). Entre sus razones se encuentra la diversidad de definiciones y consideraciones acerca del concepto Pymes (OIT, 1986 citado por Hernández, et al. 2009).

En la literatura se registran investigaciones que han demostrado que el tratamiento y formas de comportamiento de las PYMEs son completamente diferentes a las grandes empresas (Kubr, 1997). Por lo que no se debe aplicar las mismas estrategias para ambas empresas, lo que hace necesario el estudio enfocado a las PYMEs. Hernández en el 2007 refiere:

Las PYMEs presentan características propias que las distingue de las grandes empresas, no nada más por tener un número menor de empleados y tener un volumen de ventas más pequeño, si no que tienen una capacidad menor de adoptar nueva tecnología, menores probabilidades de acceder a créditos en instituciones financieras, el acceso a una participación menor de mercado, así como una gran mayoría son de tipo familiar.

Martínez (2013) señala las siguientes características de las PYMEs:

Surgen en su mayoría gracias a un emprendedor con espíritu de independencia, que por necesidad o convicción comienza su propio emprendimiento. El fundador, comienza generalmente su emprendimiento solo (o junto a algún socio) y con el crecimiento, por cuestiones de confianza (y a veces por costos), este puede ser quien comercialice el producto o servicio que ofrece, llevar la administración, hacer compras, pagar a los proveedores y otras muchas tareas. Se caracterizan por el apoyo de la familia dentro del negocio. En este establecimiento, no se observan descripciones de puestos ni organigramas. Asimismo, muchos puestos creados y que originalmente fueron necesarios, puede que con el tiempo hayan perdido la necesidad de que existan, pero como son ocupados por familiares, perduran.

En las investigaciones realizadas en el contexto cubano se destaca que “Muchas de sus actividades requieren de la contratación de individuos que, a manera de trabajadores asalariados, produzcan determinados bienes y servicios” (Hidalgo, 2013). También Caballero y Pañellas (2013) señalan que:

Implican modos de interacción diferenciados y desiguales posibilidades de acceso a las formas de capital social insertadas en las redes, al mismo tiempo que permiten visualizar algunos caminos posibles que tributen a la integración y el desarrollo social. Muestran mayor creatividad, flexibilidad y atención personalizada al cliente. Ausencia de una clara estructura de roles –se superponen roles a nivel interpersonal– familiar con los organizacionales. Las redes laborales que describen son de tres hasta ocho sujetos, con los que mantienen relaciones cercanas.

Las PYMEs constituyen una modalidad de trabajo recientemente incorporada en las formas de producción del país, y como se señalaba anteriormente estas comprenden características que las distinguen de las grandes empresas. Aquí vale hacer una aclaración importante. Nos encontramos ante organizaciones laborales y la percepción de las mismas va más allá de la unión de individuos que desarrollan actividades en cooperación. Estas constituyen la representación de una nueva realidad cultural, por lo que deben estudiarse, como:

Totalidades integradas cuyas propiedades no pueden ser reducidas a unidades menores, ya que constituyen saltos cualitativos con respecto a las partes que las forman... lo que supone, concentrarse en lo que imbrica ese conglomerado y lo convierte en un todo, en los principios básicos de ordenación del sistema. (Hernández, 2000)

En este sentido se asume el paradigma cualitativo porque brinda la posibilidad de ajustar el estudio al contexto en que se desarrolla, lo que favorece la capacidad de adaptación, flexibilidad y apertura ante las condiciones que pueden presentarse. Facilita la interacción entre investigador y los sujetos de estudio, la comprensión del significado que tiene para las personas implicadas los diversos sucesos así como, la relación entre los hechos y el contexto social de la situación. Además posibilita el conocimiento comparativo de las diferentes situaciones sociales por lo que ayuda a clarificar lo que está ocurriendo en la situación local misma.

Los diseños cualitativos son adecuados para el estudio de los significados de las acciones humanas, desde la perspectiva de los propios agentes sociales. Se considera un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación, en una situación de campo en la cual se toman decisiones sobre lo investigado. Se distingue por ser flexible, abierto y emergente. Dicho paradigma de investigación “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa y contextualización del ambiente o entorno”. (Hernández, 2010)

González (2000) refiere que:

La epistemología cualitativa se apoya en un conjunto de principios generales, entre los cuales se resaltan tres por su significación para la psicología social: El carácter constructivo - interpretativo del conocimiento, el papel de lo singular en este proceso y el carácter interactivo de la producción de conocimiento.

Teniendo en cuenta estos principios, la investigación constituyó un proceso de comunicación continuo y progresivo entre la investigadora y los sujetos investigados. En esta se desarrolló de forma compleja y profunda la información producida, lo cual fue esencial para la definición de aquellos indicadores que estuvieron en la base de la construcción teórica. En la presente investigación se estudió el contexto en su forma natural con el propósito de captar el sentido e interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Teniendo en cuenta que “las estructuras de sentido de las expresiones individuales en el contexto social constituyen redes complejas de elementos dinámicos diversos y están muy lejos de aparecer solo en una de las formas particulares de expresión del sujeto” (González, 2000).

Desde dicha perspectiva, la investigadora asumió la exploración del valor participación, en las organizaciones cuentapropistas de la UCLV, a partir de la realización de un diseño de estudio de casos múltiples. Teniendo en cuenta la novedad del tema, el diseño se basó en la necesidad de priorizar la profundidad por sobre la amplitud. De modo que permitiera desarrollar y perfeccionar el camino de indagación a seguir.

El diseño de estudio de casos múltiples es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado para comprender en profundidad la realidad social. La información existente sobre la utilización de este método en la investigación científica y sobre la forma como debe realizarse el análisis inductivo de los datos es bastante escasa. “Este método ha sido muy cuestionado por algunos autores (Stoeker, 1991; Venkatraman & Grant 1986, Rouse & Daellenbach, 1999; Bower & Wiersema, 1999), quienes consideran que su prestigio es bajo, que no suele pensarse como una buena estrategia para realizar investigación científica, porque presenta problemas de fiabilidad y validez” (Citado por Martínez, 2006). No obstante, constituye una herramienta valiosa de investigación. Su mayor fortaleza radica en que permite "alcanzar mayor comprensión de los casos o situaciones específicas, conseguir

mayor claridad sobre el tema que se investiga" (Stake, 1994) e "identificar los distintos procesos interactivos que lo conforma. En definitiva los objetivos que orientan los estudios de casos son: explorar, describir, evaluar y/o transformar" (Rodríguez, 2004).

El diseño de estudio de casos múltiples se centra en indagar un fenómeno, población o condición general a partir del estudio intensivo de varios casos. Se caracteriza por ser holístico, donde "se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes" (Yin, 1989). Se considera un "sistema acotado" por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (Muñoz y Muñoz, 2001 citado por Barrio, González, Padin, Peral, Sánchez y Tarin, s.f.). Conforme las funciones de producción del conocimiento el presente diseño de estudio de caso se considera exploratorio. Este apunta a la descripción y caracterización del fenómeno estudiado permitiendo ampliar el conocimiento acerca del objeto de estudio. Constituye una propuestas de indagación para futuras investigaciones en dicho campo de actuación.

A este método se le señalan las siguientes características (Pérez, 1994 en Barrios s.f.):

- Es particularista: Se caracteriza por un enfoque claramente ideográfico, orientado a comprender la realidad singular. El cometido real del estudio de casos es la particularización no la generalización. Esta característica le hace especialmente útil para descubrir y analizar situaciones únicas.
- Es descriptivo: Como producto final de un estudio de casos se obtiene una rica descripción de tipo cualitativo. La descripción final implica siempre la consideración del contexto y las variables que definen la situación, estas características dotan al estudio de casos de la capacidad que ofrece para aplicar los resultados.
- Es Heurística: porque puede descubrirle nuevos significados, ampliar su experiencia o bien confirmar lo que ya sabe, es una estrategia encaminada a la toma de decisiones.
- Es Inductivo: se basa en el razonamiento inductivo para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos a partir del sistema minucioso donde tiene lugar el

caso. Las observaciones detalladas permiten estudiar múltiples y variados aspectos, examinarlos en relación con los otros y al tiempo verlos dentro de sus ambientes.

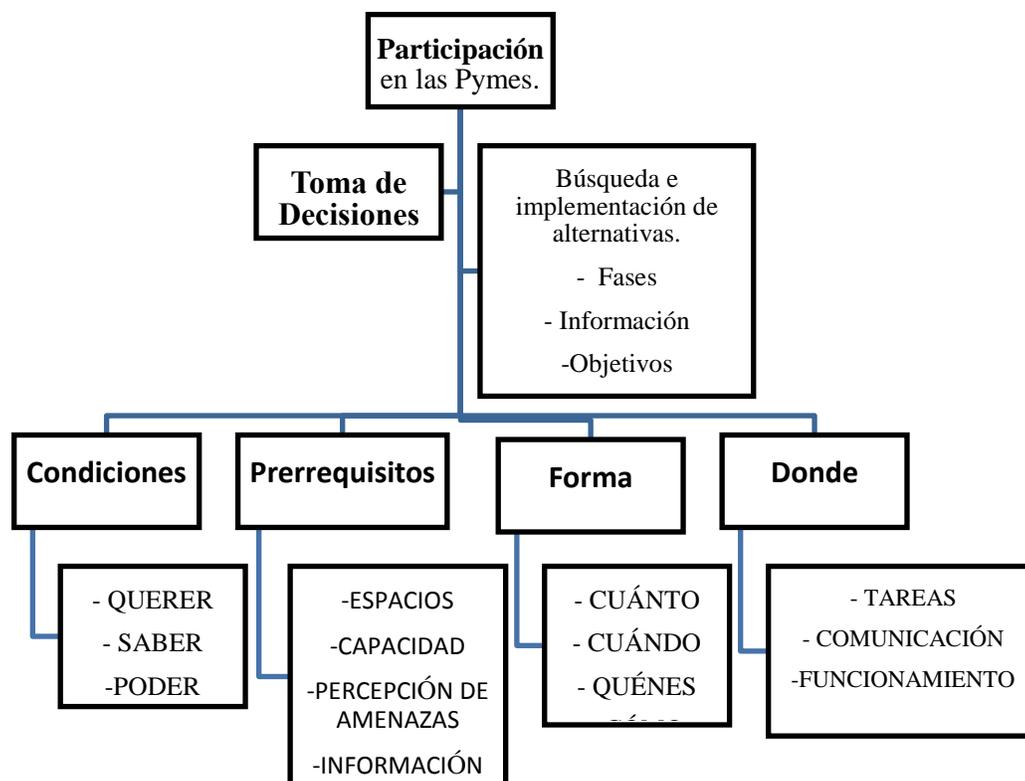
En este sentido Gonzales (2000) plantea:

Además de la necesidad de producir informaciones diferenciadas a través del estudio de casos, estos nos ofrecen información sobre procesos que se producen de forma automatizada en el comportamiento social, sobre los cuales el propio protagonista no tiene conciencia, sin embargo, en la continuidad de la comunicación con él, aparecen de forma indirecta indicadores que nos ayudan en la comprensión de aquel nivel del comportamiento social.

Esto resulta relevante para el estudio de los valores organizacionales. Pues los mismos se consideran resultado de un aprendizaje social en el proceso de formación y desarrollo de la cultura, en el sentido más amplio de la palabra. En las organizaciones se reflejan valores de la cultura nacional y se desarrollan otros particulares de estas, que las distinguen una de las otras. Por tanto “cada caso constituye un escenario único en la producción de conocimiento, y la información producida alcanza su relevancia no por un proceso comparativo, sino por lo que aporta cualitativamente al curso de la producción teórica” (González, 2000).

### **2.3 Descripción de la Unidad de análisis.**

La unidad de análisis estuvo constituida por tres organizaciones cuentapropistas pertenecientes al sector privado de la economía, emergente en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Las que surgieron a partir de la realización de un contrato entre los propietarios de las Pymes y los directivos de la UCLV, a raíz de la actualización del modelo económico socialista. Dichas Pymes reflejan la configuración de una nueva realidad cultural en correspondencia con el proyecto socialista. En el cual se atribuye un importante papel al desarrollo de la participación en todas las áreas productivas del país. Estableciéndose dicho valor como el objeto de estudio de la presente investigación.



Para la selección de los casos la investigadora tuvo en cuenta que las Pymes cumplieran con los siguientes requisitos:

- Que el status legal de las organizaciones fuera el trabajo por cuenta propia.
- Que pertenecieran al contexto de la Universidad central “Marta Abreu” de las Villas.
- Que los dueños y trabajadores manifestaran disposición para contribuir al estudio.

De esta forma se procede a la descripción del proceso de investigación. Así como el abordaje de los métodos y técnicas empleados.

#### **2.4 El proceso de investigación: Métodos y técnicas empleados**

Teniendo en cuenta las características del contexto de investigación y los elementos teóricos relacionados con la unidad de análisis, la investigadora llevó a cabo el proceso considerando las siguientes fases de investigación:

##### **1- Familiarización con el contexto y entrada al campo (2 -2 al 10 - 3).**

La etapa fue concebida de forma abierta y general para adquirir una visión amplia de la situación de las PYMEs en la UCLV, en función de las características del contexto cubano

actual, la historia de estas PYMEs, situación general en el momento de la investigación, aspectos estructurales y productivos, etc. La investigadora utilizó dos estrategias fundamentales: "el vagabundeo y la construcción de mapas" (Rodríguez, 2004). La primera supone un acercamiento de carácter informal al escenario, que se realiza a través de la recogida de información previa sobre el mismo: que es lo que lo caracteriza, aspecto exterior, opiniones, características de la zona y el entorno, etc. La segunda estrategia supone un acercamiento formal a partir del cual se construyen esquemas sociales, espaciales y temporales de las interacciones entre individuos e instituciones: características personales y profesionales, competencias, organigramas de funcionamiento, horarios, utilización de espacios, tipologías de actividades, etc.

### Objetivos

- Explorar el contexto de investigación.
- Identificar los posibles indicadores estructuradores del valor participación.

Inicialmente se llevó a cabo un proceso de familiarización con las condiciones histórico concretas del país a través de la revisión de documentos oficiales. (Anexo # 1). Donde se fundamentó el reconocimiento del TCP en las formas de producción del país. Lo cual permitió a la investigadora conocer elementos que pautan las características del contexto cubano actual. (Abordado en el epígrafe # 1 del capítulo # 2) Además cedió paso a la identificación del objeto de estudio de la investigación. Teniendo en cuenta que en un primer momento solo estaba definido el escenario. También se llevó a cabo la revisión de otros documentos oficiales asociados al TCP: Contratos de prestación de servicios, Contrato de Comodato, Resuelvo, Anexo de la resolución rectoral 202. (Ver anexo # 3) Lo cual permitió conocer los puntos acordados que marcan la relación entre el escenario de investigación y el contexto en el cual se encuentra enmarcado. Conociendo así los objetivos y propuestas de cada una de las partes implicadas en dicho convenio. De ahí parte el primer acercamiento a las características de las PYMEs, en la comunidad universitaria.

Luego de esta revisión de documentos la investigadora prosiguió a la exploración del soporte bibliográfico relacionado con el objeto de estudio. Lo cual permitió establecer el marco teórico conceptual de la investigación, identificar los indicadores que permitieran

describir la participación en el escenario de investigación (Anexo # 11 y # 12) y fundamentar el impacto y la necesidad de la investigación.

En un segundo momento se realizó inicialmente una entrevista a los propietarios/fundadores de cada PYMEs, con el objetivo de conseguir el consentimiento informado para acceder al campo (Anexo # 5). Mediante esta se llevó a cabo el proceso de encuadre, el cual fue imprescindible para el posterior desarrollo de la investigación. La investigadora continuó visitando estos centros en el rol de cliente. Condición que aprovechó para realizar observaciones sistemáticas que permitieron identificar regularidades culturales en estas organizaciones. A partir del análisis de los eventos que ocurrían en el ambiente. Es preciso aclarar que estas primeras observaciones se concibieron de forma abierta para captar una imagen amplia y general del contexto. (Anexo # 6). A partir de la revisión bibliográfica y las observaciones realizadas se aplicó una entrevista semiestructurada a los propietarios/fundadores, para lograr la caracterización de las PYMEs. También se entrevistó a sujetos (clientes) para conocer la percepción de los mismos acerca de las PYMEs y de esta forma enriquecer los resultados de las técnicas previamente aplicadas. (Anexo # 8)

Esta fase fue importante debido a que no existen referencias de investigaciones sobre el tema en la provincia de Villa Clara, ni en la UCLV. Por lo que fue necesario el estudio riguroso tanto de la bibliográfica relacionada con el tema, como del contexto específico de investigación. Para recoger datos acerca de los elementos que están configurando la cultura de las PYMEs y de esta forma lograr la identificación de los posibles indicadores estructuradores del valor participación en las mismas. A partir de esto se dio cumplimiento al último objetivo planteado, lo cual constituyó el momento final de esta fase. Pues la investigadora definió los métodos y técnicas que se estarían utilizando en el desarrollo de la segunda fase de investigación, caracterizada por la recolección de datos productivos.

## **2- Recogida productiva de datos (16- 3 al 8- 5).**

Según Rodríguez (2004) en este período el investigador habrá de seguir tomando una serie de decisiones, modificando, cambiando, alterando o rediseñando su trabajo, para lo cual se reconocen normas básicas:

- Buscar el significado y las perspectivas de los participantes en el estudio.

- Buscar las relaciones por lo que se refiere a la estructura, ocurrencia y distribución de eventos a lo largo del tiempo.
- Buscar puntos de tensión: que es lo que se ha encontrado, cuales son los puntos conflictivos en este caso.

Para llevar a cabo el desarrollo de esta etapa la investigadora se apoyó en el método propuesto por Edgar Schein (1985) para el estudio de la cultura organizacional. Dicho método se basa en un enfoque clínico de investigación y consiste en un modelo de entrevistas clínicas reiteradas. Esto se traduce en una serie de exploraciones conjuntas entre la investigadora y los sujetos investigados. Además se tuvo en cuenta la propuesta de Arenas y Candelé (2001), para el estudio del valor participación. Dichas autoras elaboraron un mapa que para su estructuración utilizaron como recurso una serie de preguntas que les permitieron captar los diferentes significados encontrados en la literatura, constituidos por conceptos, discusiones, puntos de vista. (Ver anexos # 11 y # 12) La investigadora consideró ambas propuestas por la amplitud y flexibilidad que le imprime al estudio. Considerando aquellos elementos aplicables al escenario de investigación. Constituyendo los principales indicadores para la elaboración de las correspondientes mediaciones instrumentales.

En esta fase se perseguían los siguientes objetivos:

- Explorar los significados y vivencias que poseen los participantes acerca de las categorías de análisis: Participación, Toma de decisiones.
- Identificar las particularidades del valor participación en los procesos de comunicación y toma de decisiones.

Para dar cumplimiento a los mismos realizaron entrevistas semiestructurada a los propietarios/fundadores de las PYMEs (Anexo # 13) y a los trabajadores de la misma (Anexo # 14). Debido a las características del contexto las entrevistas se realizaron de forma individual. Estas permitieron comprender las categorías de análisis, desde el marco de referencia de los propios sujetos implicados en la investigación. Durante la etapa reforzaron las observaciones las cuales se realizaron de forma sistemática pero tornándose cada vez más específicas, al definirse varios indicadores para la aplicación de las mismas. Ambas técnicas se aplicaron de forma flexible considerandos aspectos que emergieron

durante el proceso. En esta etapa también se identificó regularidades comportamentales ante los eventos que se señalaron como críticos. Teniendo en cuenta el desempeño de los sujetos ante las distintas situaciones.

En esta etapa se siguen una serie de tareas u operaciones que constituyen el proceso analítico básico:

- Reducción de datos.
- Disposición y transformación de datos.
- Obtención de resultados y verificación de conclusiones.

La información fue obtenida e interpretada de acuerdo a los grupos naturales al interior de la organización y resultó importante ya cedió paso a la construcción del conocimiento relacionado con el problema de investigación enfocado en estas pequeñas empresas.

Para el análisis de los datos se confeccionaron matrices, organizadas en función del código, los datos brutos, y un preanálisis. Atendiendo a la distinción entre propietarios y fundadores, el código se compuso de 3 indicadores fundamentales:

1. El proceso de toma de decisiones: fases por las que transcurre; la participación de los trabajadores en la fijación de las metas y objetivos de la actividad laboral; y en la determinación de estrategias futuras de la organización.
2. Regularidades de la comunicación entre propietario/trabajador: redes, funciones y barreras que se presentan.
3. Dispositivos de concreción de la participación presencia de espacios para la interacción, respetando la diversidad, la posibilidad de cumplir con las funciones laborales amplificando las posibilidades de participación y la percepción de posibilidades de participación que tengan los sujetos.

Esta etapa de investigación concibe la integración de los resultados obtenidos durante la investigación. Para la integración de dichos resultados se tuvo en cuenta aquellos elementos que se presentaron comunes y diferenciadores entre los distintos casos estudiados. Esta etapa permitió la formulación de las conclusiones de la investigación y las recomendaciones tanto para los sujetos investigados como para próximas investigaciones. Esta cuenta con una subfase informativa, de retroalimentación entre la investigadora y los

propietarios de la PYMEs, realizando así la culminación del proceso de investigación. Es en este momento de la investigación donde se transmiten a los participantes, los resultados obtenidos en la misma. Posteriormente se procede a la terminación del informe de investigación, para presentar de forma científica los resultados obtenidos.

#### **2.4.1 Métodos y técnicas empleadas.**

##### **Revisión de documentos oficiales**

Pueden catalogarse como material interno y externo. Los documentos internos son todos aquellos que circulan dentro de determinada organización. Estos informan sobre diversas cuestiones: organización, aplicación de la autoridad y el poder en las instituciones, roles internos, estilos de liderazgo, compromisos, valores, etc. En este caso se revisaron los documentos oficiales que avalan la legalidad de las organizaciones cuentapropistas en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Incluye los contratos pertinentes para ejercer el TCP como Certifico, Contratos de prestación de servicios, Contrato de Comodato, Resuelvo, Anexo de la resolución rectoral 202. Dicha revisión permitió a la investigadora conocer las propuestas, objetivos y condiciones que debe cumplir cada parte implicada en el contrato, marcando las pautas de conductas que se deben adoptar en el marco de dicha actividad.

Los documentos externos son aquellos producidos por el sistema, organización o institución para comunicarse con elementos externos: que en dicho caso se revisó tanto los lineamientos del PCC y los resultados de VI congreso del PCC, etc. Este material es inútil para comprender la perspectiva oficial sobre los programas organizacionales, la estructura administrativa, entre otros aspectos. Estos documentos pueden ser utilizados correctamente si se conoce quien los ha emitido y por qué razones, es decir, su contexto social. Algunos de los documentos externos son buenos indicadores de la dinámica de las organizaciones, mientras que en otras ocasiones son expresión directa de los valores de quienes administran los centros. En este caso la revisión de dichos documentos facilitó el acercamiento y caracterización del contexto de investigación así como el acceso a las PYMEs en el contexto de la UCLV. Resulto importante por la necesidad de manejar términos y códigos comunes que permitiera establecer una comunicación fluida y eficiente entre la investigadora y los sujetos investigados.

También se llevó a cabo la revisión de informes de investigación que permitieron elaborar un marco de referencia para identificar y caracterizar aquellos indicadores que están configurando la cultura de las PYMEs en la UCLV. Además estos informes permitieron a la investigadora adquirir conocimientos y habilidades metodológicas para aplicar los instrumentos pertinentes con el rigor que requiere. Mediante los cuales se pudo acceder a la percepción de los sujetos investigados y conocer aquellos elementos que de alguna forma se encuentran naturalizados en el comportamiento de las mismas. Pero que desde la psicología organizacional constituyen elementos importantes para el desempeño exitoso de los sujetos en el marco de la actividad laboral.

### **Observación**

Usada como principal método en la investigación cualitativa, posibilita el contacto personal y estrecho del investigador con el fenómeno investigado. La observación directa permite que el observador llegue más de cerca de la perspectiva de los sujetos, importante propósito en los enfoques cualitativos. Es un procedimiento de recogida de datos que proporciona una representación de la realidad, de los fenómenos en estudio. Dicho procedimiento está guiado por lo que percibe el investigador acerca de los casos de estudio que le ocupan. (Rodríguez, 2004)

La observación cualitativa “no es mera contemplación; implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.” (Hernández, 2010) En la medida en que el observador acompaña las experiencias diarias de los sujetos, puede intentar aprehender su visión del mundo, es decir, el significado que ellos atribuyen a la realidad que los rodea y a sus propias acciones. Los periodos de la observación cualitativa son abiertos (Anastas, 2005 citado por Hernández, 2010). Es una técnica útil para recolectar datos acerca de fenómenos, temas o situaciones delicadas o que son difíciles de discutir o describir; también cuando se trabaja con un fenómeno o en un grupo con el que el investigador no está muy familiarizado; y cuando se necesita confirmar con datos de primer orden lo recolectado en las entrevistas (Cuevas, 2009).

Se utilizó la observación con el propósito de explorar el ambiente, las actividades que se desarrollan en el mismo, así como las personas involucradas en dichas actividades. En

cuanto a los elementos esenciales se tuvo en cuenta el ambiente físico, el ambiente social y humano, actividades individuales y colectivas y los instrumentos que utilizan los participantes en el desarrollo de sus actividades cotidianas. En la inmersión inicial en el campo no se llevó un registro estándar sino que se fue observando el ambiente en su totalidad lo cual iba registrando la investigadora. A medida que fue transcurriendo el estudio estas se fueron tornando más específicas. Permitieron experimentar la cultura de estas organizaciones, teniendo en cuenta un elemento esencial, las sorpresas: esto es, las cosas que no responden a lo que el investigador esperaba (Luis, 1980 citado por Schein, 1985). Así la observación sistemática permite calibrar las experiencias sorprendentes, teniendo en cuenta su repetición, lo cual es reflejo de la cultura y no de eventos causales idiosincráticos. Estos elementos o indicadores que se fueron percibiendo dieron paso al empleo de otros formatos de observación.

BuforJunker (1971) señala cuatro puntos o tipos de observación (citado en Arandia y Anzardo, 1999):

1. Participación total: El observador no revela al grupo su verdadera identidad de investigador, ni el propósito del estudio. Lo que él busca es tornarse miembro del grupo para aproximarse lo más posible a las “perspectivas de los participantes”. En ese papel el investigador tiene un acceso limitado a las relaciones establecidas fuera del grupo o los vínculos del grupo en el sistema social como un todo. Este tipo de observador incurre en los problemas éticos en el papel de “fingir” algo que no es.
2. Participante como observador: No oculta totalmente sus actividades, sino revela apenas parte de lo que pretende, para no provocar muchas alteraciones en el comportamiento del grupo observado. Esta posición también envuelve cuestiones éticas obvias.
3. Observador como participante: Es el papel en que la identidad del investigador y los objetivos de la investigación son revelados al grupo investigado desde el inicio. En esa posición el investigador puede tener acceso a una gama variada de informaciones, incluso confidenciales, pidiendo cooperación del grupo. No obstante, tendrá en general que aceptar el control del grupo sobre lo que será o no tornado público para la investigación.

4. Observador total: El investigador no se integra al grupo observado. Así él puede desempeñar su actividad de observación sin ser visto, o puede estar en presencia del grupo sin establecer relaciones interpersonales. Una vez más hay cuestiones éticas envueltas en la obtención de informaciones sin el acuerdo con el grupo.

En relación al rol del observador, se realizaron observaciones participantes, la misma puede ser considerada como la técnica de recogida de datos menos estructurada de las ciencias sociales. No supone ningún instrumento específico para direccionar la observación, por ello la responsabilidad de su éxito pesa casi enteramente en el observador. La observación participante es un método interactivo, que requiere de la implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que observa, ello supone participar en la vida social y compartir las actividades fundamentales de los sujetos. Para registrar la información se hace de forma abierta, narrativa. En la investigación estuvieron caracterizadas por la existencia de conocimiento previo entre ambos (observador-observado) y permisividad en el intercambio establecido, lo cual dio lugar a la iniciativa por parte de cada uno de los participantes en su interrelación con el otro.

Es en la metodología cualitativa, por una serie de características diferenciales, en la que se incluye la observación participante. Dichas características constituyen el marco de referencia que en mayor o menor medida son tenidas en cuenta en las diversas situaciones en que resulta de aplicación.

Como axiomas comunes podemos señalar los siguientes (Guba y Lincoln, 1985):

- Consideración múltiple de la realidad. Existen muchas realidades que no pueden ser consideradas de forma unitaria, por lo que cabe una diversificación en la interpretación de dicha realidad. Son diversas las facetas que se puede estar considerando.
- El principal objetivo científico será la comprensión de los fenómenos. Se pretende llegar a captar las relaciones internas existentes, indagando en la intencionalidad de las acciones, sin permanecer únicamente en la capa externa a la que parece propicia la descripción de los fenómenos.

- Se interrelacionan el investigador y el objeto de la investigación de forma tal que se influyen mutuamente.
- Se pretende un conocimiento de carácter ideográfico, de descripción de casos individuales. La investigación cualitativa no pretende llegar a abstracciones universales, y de ahí que abogue por el estudio de casos en profundidad, que luego se compararan con otros, con el fin de hallar regularidades y generar redes. Se pretende averiguar lo que es único y específico en un contexto determinado y lo que es generalizable a otras situaciones.
- La simultaneidad de los fenómenos e interacciones mutuas en el hecho educativo hace imposible distinguir las causas de los efectos.
- Los valores están implícitos en la investigación reflejándose en las preferencias por un paradigma, elección de una teoría, etc.

Es precisamente en la observación participante donde estas características adquieren especial relevancia, que justifica el enclave de esta en la medida cualitativa y, en consecuencia, la razón última del por qué la teoría y la praxis han llevado a considerar la observación participante bajo la cobertura de la metodología cualitativa. Durante el proceso se tuvo en cuenta que la observación como todo método científico tiene ciertas ventajas y ciertos inconvenientes que a continuación se exponen de forma general (Hernández y López, 2001):

Como ventajas se destacan:

- Juega un papel muy importante en toda investigación porque facilita hechos, es un registro de lo que ocurre en el mundo real.
- Permite percibir formas de conducta que en ocasiones no son relevantes para los objetos observados.
- Existen situaciones en las que la evaluación sólo puede realizarse mediante observación.
- No se necesita la colaboración del objeto o sujeto observado.

Entre las desventajas se citan:

- El peligro de la subjetividad que puede provenir de la proyección de sentimientos o prejuicios del observador.
- Funcionamiento como caso único, lo cual incide sobre la individualización del observador y anulación de la posibilidad de su sustitución por cualquier observador entrenado.
- En ocasiones es difícil que una conducta se presente en el momento que decidimos observar.
- La observación es difícil por la presencia de factores que no se pueden controlar.
- El observador no sólo observa sino que influye y es influenciado por el observado.

Por su parte la investigadora intento en todo momento subsanar estas fisuras metodológicas practicando determinadas actividades de contrastación o procedimientos de validación con el fin de optimizar el uso de esta técnica, evitándolas cuando sea posible o afrontándolas con objetividad.

Para el análisis del contenido se tuvo en cuenta una parte descriptiva y otra más reflexiva ya que la finalidad de la recogida de datos es imponer algún orden en un gran volumen de información, así como proceder a la reducción de datos, de manera que sea posible obtener los resultados y las conclusiones. Una vez recogidos los datos, el investigador se encuentra en disposición de efectuar una reflexión teórica sobre los aspectos observados. Intenta establecer conexiones entre diversos factores; se identifican regularidades, cambios, eventualidades, etc.

### **Entrevista**

La entrevista continúa siendo el instrumento más empleado dentro del campo de la evaluación psicológica, en tareas que van desde la investigación hasta la praxis y en áreas que se extienden por todas las ramas de la psicología aplicada. Supone recabar información a través de los “informantes” sobre acontecimientos y problemas que no conoce o desea

conocer el investigador. Constituye una vía efectiva para conocer sentimientos, pensamientos e intenciones de las personas. García (1983 en Hernández, 2001) plantea que:

La entrevista debe considerarse no solo como el instrumento de evaluación o exploración psicológica que precede de cualquier modalidad de intervención o de toma de decisiones (como en el caso de los test psicológicos), sino que es el sistema de interrelación mediante el cual se realiza todo el proceso de evaluación-intervención. (Citado por Arma, 2014)

La entrevista cualitativa permite cubrir de forma general los siguientes objetivos de investigación (Blanchet et al. 1989 en Hernández, 2001).

- Estudio de acciones pasadas (análisis retrospectivo de la acción, enfoque biográfico, constitución de archivos orales, etc.).
- Estudio de representaciones sociales (sistema de normas y valores, saberes sociales, representaciones de objetos, de roles, etc.).
- Estudio del funcionamiento y del proceso de organizaciones psíquicas (diagnóstico, investigación clínica, estudio de procesos educativos, etc.).

La entrevista desde la epistemología cualitativa se convierte en el proceso permanente que da unidad a todo el momento metodológico, garantizando la continuidad de las diferentes formas de expresión del sujeto ante los instrumentos, dentro de la cual, dichas expresiones adquieren sentido para la interpretación. Debe tenerse en cuenta no solo lo que el informante dice, sino su estado emocional, sus expresiones extraverbales, etc. “Las contradicciones que puedan emerger entre lo que el informante dice y su comportamiento (durante la entrevista o fuera de esta) no deben considerarse fuente de invalidación, sino fuente de información” (María 1996, Citado por Arma, 2014).

En el estudio se utilizaron, de forma sistemática, intencionada y flexible, sustentada fundamentalmente en los principios de la no directividad, manejados con cierto grado de libertad, sin asumirlos de manera absoluta. Fue concebida como conversación entre la investigadora y los sujetos investigados, donde se obtuvo valoraciones, opiniones, creencias de los sujetos acerca del fenómeno estudiado; las mismas esencialmente constituyeron un complemento de la observación. Se desarrollaron entrevistas individuales tanto en situaciones formales como espontáneas. Las entrevistas individuales en profundidad, fueron

realizadas a los miembros de cada PYMEs, teniendo en cuenta su disposición, el interés mostrado en el estudio. Fueron aplicadas en horarios de descanso de forma tal que las mismas no entorpecieran la jornada laboral.

Para el estudio la investigadora partió de un modelo de entrevistas abiertas que fueron estructurándose conforme el avance del trabajo de campo, permitiendo que los participantes expresaran de la mejor manera sus experiencias. La entrevista cualitativa se caracteriza por:

Ser un instrumento flexible, las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes. Es en buena medida anecdótica, durante su realización el entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista. En su aplicación se considera el contexto social lo que resulta fundamental para la interpretación de significados. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado. Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje. (Cuevas, 2009)

A medida que transcurrió el estudio se fueron definiendo indicadores de interés para la investigación que fueron demandando la utilización de otras modalidades de entrevistas como la semiestructurada. En esta el investigador se planifica a partir del establecimiento de una serie de indicadores sobre los cuales quiere investigar, o sea, realiza una serie de preguntas al sujeto entrevistado basándose en los indicadores, jugando con la flexibilidad de la técnica que le permite introducir preguntas que no estaban preestablecidas. Se sigue un modelo convencional entre iguales y no de intercambio formal de preguntas y respuestas. El investigador no se presenta como un colector de datos, sino como sujeto activo implicado en un proceso de relación con el otro, dentro del cual, como momento concreto del mismo, se expresarán contenidos que aquel irá definiendo en calidad de indicadores susceptibles de ser integrados en el proceso de construcción de la información.

También con frecuencia se encuentra la entrevista informal, basada en las conversaciones espontáneas dentro de la organización (en horarios y actividades variadas) sobre temas de interés para la investigación. Permitiendo en este caso conocer y detectar los valores, actitudes, la experiencia subjetiva de los individuos y sus formas particulares de expresión y representación. La posición de investigador se basa en la aceptación, comprensión y

permissividad respecto a las posiciones de los interlocutores para crear el clima de confianza y empatía. Se interviene sólo para ayudar a avanzar en la profundización de los temas.

### **El análisis de contenido**

Esta es una técnica de análisis de información, que en términos generales, comprende un conjunto de procedimientos sistemáticos con el objetivo de descubrir la significación de un mensaje, ya sea verbal o no (discurso, observaciones, documentos oficiales o personales, etc.). Consiste en clasificar y/o codificar los diversos elementos de un mensaje en categorías, con el fin de hacer aparecer de la mejor manera el sentido y relevancia del mismo, e incluyendo tanto el contenido manifiesto como latente de los mensajes, para lo cual el análisis incluye tanto al texto como al contexto.

Como características de esta técnica se deben señalar:

- Se basa en la lectura como instrumento de recogida de información, que se realiza de forma objetiva, válida, sistemática y replicable.
- La lectura no sólo se realiza con fines descriptivos, sino que permite extraer inferencias o consecuencias del texto, interpretar.
- Utiliza tanto técnicas de análisis cuantitativo como cualitativo. El criterio para distinguir ambos es los aspectos de la comunicación a partir de los cuales se realizan las inferencias (en la Cuantitativa frecuencia de aparición de características de contenido y en la Cualitativa su presencia o ausencia).
- No se limita al contenido manifiesto de los mensajes, sino que puede extenderse a su contenido latente.

En la investigación fueron objeto de este tipo de análisis registros de diversas clases: documentos oficiales, lineamientos del PCC, los contratos realizados a los dueños de las PYMES y diarios de campo de la investigadora.

En sentido general el análisis se realizó siguiendo las siguientes etapas:

- Lectura flotante: Los materiales se someten a varias lecturas, para que el investigador pueda obtener una visión de conjunto, familiarizarse con sus diferentes expresiones,

preelaborar el tipo de unidades de información a retener para una posterior clasificación.

- Preparación del material, o sea, los discursos o parlamentos fueron desglosados en unidades de significación, para ser clasificadas en categorías temáticas bien definidas.
- Elaboración de los resultados. Se realizan las operaciones de codificación, que consisten en transformar los datos brutos del texto en datos interpretables, mediante el desglose, agregación o numeración del contenido, o de su expresión. El material es reagrupado en categorías o temas, en matrices, organizadas en función de códigos, conformados por 2 caracteres: 1ro en función del Tema, 2do en función de la fuente.

Durante la investigación esta técnica jugó un papel fundamental debido a las características del estudio, permitiendo decodificar elementos esenciales y particulares de cada caso y de esta forma elaborar lo que constituye el tercer momento de la investigación y de esta forma el logro de los objetivos planteados en el estudio.

Por la importancia que se le concede desde lo teórico al estudio de la participación, y la necesidad su abordaje en diferentes contextos; en este capítulo se recrea una forma de acercarse a dicho fenómeno cultural. En el orden metodológico se le atribuye importancia especialmente, por la necesidad de explorar las características del sector emergente de la economía cubana, constituyendo dicho estudio, pautas de conocimiento para futuras investigaciones.

## ANALISIS DE RESULTADOS

En el capítulo se exponen los resultados de la investigación, a partir de los indicadores que se manejaron para el desarrollo de cada fase, contruidos desde la articulación de los referentes teóricos y las particularidades de cada PYMEs. Como norma se ilustran inicialmente aspectos comunes a los casos de estudios, y posteriormente se muestran sus especificidades. Al finalizar el capítulo se presenta un análisis integrador.

### 3.1 Primera fase. Entrada al campo y familiarización con el contexto

#### Objetivos

- Explorar el contexto de investigación
- Identificar elementos configuradores de la cultura de la Pymes de la UCLV
- Identificar los indicadores estructuradores del valor participación

#### 3.1.1 Generalidades de las PYMEs en la UCLV

En esta primera fase se negoció con los propietarios/fundadores<sup>1</sup> de las PYMEs las condiciones para el trabajo en el escenario y los roles investigador/sujetos involucrados. En todos los casos se mostraron colaboradores, y solo expresaron como condicionante que la acción de la investigadora no entorpeciera la actividad laboral cotidiana. Como alternativa metodológica se estructuró entonces la aplicación de las técnicas en horarios de descanso, y el uso sistemático de observaciones naturales, que progresivamente devinieron en participantes. El vínculo previo de la investigadora con las PYMEs, desde el rol de cliente habitual, también facilitó su aceptación por los trabajadores, así como la comprensión de las regularidades culturales.

Las organizaciones estudiadas se encuentran ubicadas en el contexto de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (UCLV), específicamente en el primer piso del edificio de beca U10. (Ver anexo # 2) Las mismas surgieron a partir de la realización de un contrato entre los propietarios/fundadores de las PYMEs y los directivos de la UCLV. El contrato

---

<sup>1</sup> Por su reciente formación, en todos los casos de estudio los fundadores de las Pymes constituyen sus actuales propietarios.

realizado incluye el esclarecimiento de roles entre las partes implicadas (ejecutor y cliente), objetivos, términos, condiciones e indicaciones que le imprimen legalidad al ejercicio del TCP en el marco de la UCLV (Ver anexo # 3)

Como aspectos comunes a todas se ubica su objeto social o actividad fundamental: brindar variados servicios gastronómicos, así como su público fundamental, que son los miembros de la comunidad universitaria. También es común a estas organizaciones la percepción del trabajo (en particular de su retribución económica) como garantía de un mejor nivel de vida, lo cual resulta decisivo condicionante de la motivación laboral.

En cuanto a las relaciones con el público externo se identifican como aspectos compartidos, el establecimiento de acciones colaborativas con otros cuentapropistas, pero solo con aquellos que fungen como proveedores, no así entre las que se estructuran como competidoras. El público que frecuenta estas PYMEs son mayoritariamente estudiantes universitarios, los cuales se caracterizan por su bajo ingreso económico. Ello se refleja a nivel contractual, en la exigencia de la UCLV por el establecimiento de precios diferenciados a las ofertas que se realizan, en comparación con organizaciones similares ubicadas en otros escenarios.

Otro aspecto en común es la estructura organizacional. Prevalece la estructura simple, típica de organizaciones pequeñas. No se observan divisiones espaciales que expresen distinciones o jerarquía, sino que los miembros de las PYMEs desarrollan en la misma área todas las acciones de producción y servicios. Estos centros cuentan con solo un nivel de dirección (propietario/fundador) y subordinados, que en ningún caso es mayor de cinco. Se pudo apreciar diferencias entre la permanencia de los propietarios en el centro y la de los trabajadores, lo que está determinado por las funciones que cada cual cumple. Los propietarios/fundadores son los encargados de la administración del centro, compran los productos para su posterior elaboración y pagan los impuestos; estos también colaboran en el desarrollo de la actividad productiva con la que están relacionados directamente los trabajadores.

### 3.1.2 Aspectos estructurales y funcionales relacionados con la participación.

#### Presentación de los casos

**Caso # 1 (SK):** Brinda servicios de elaboración y venta de alimentos, específicamente meriendas rápidas (bocadillos, refrescos y café). Cuenta con aproximadamente 25 metros cuadrados, distribuida en dos áreas de trabajo, una para la elaboración de alimentos y otra para atención al cliente. Estructurada para atender aproximadamente a 30 clientes, de ellos 16 sentados (tiene cuatro mesas de cuatro sillas cada una, ver anexo # 7). Actualmente tiene tres trabajadores: el propietario, un dependiente y un elaborador. Los medios para la actividad laboral son sencillos (hornilla, vasos, platos y una nevera artesanal), y no tienen estructurado como exigencia laboral para ninguno de los puestos la existencia de certificaciones de competencias profesionales relacionadas con las acciones propias de su actividad. En cuanto a las condiciones externas, el centro se caracteriza por estar poco iluminado y ventilado, se mantiene limpio, ambientado con música, las paredes están bien pintadas y se exhibe el logotipo de la organización. El horario de trabajo es de 8:30 am a 8:00 pm, *“pero eso depende del día, porque el lunes se trabaja por las tardes, y los viernes se trabaja solo por la mañana”*.

En cuanto a las características en la gestión del recurso humano se tienen estructurados solo aspectos en cuanto al reclutamiento y selección; y en cuanto a la evaluación de desempeño. En relación al proceso de formación o capacitación no se han estructurado todavía ni acciones concretas, ni proyecciones a mediano o largo plazo. En cuanto a la selección, los criterios se orientan fundamentalmente a actitudes relacionadas con la honestidad y laboriosidad. En relación a ello el propietario comenta: *“busco personas dispuestas a desarrollar diferentes tareas como limpiar, elaborar alimentos, y sobre todo que sean responsables y honestos”*. En cuanto a la evaluación de desempeño se aprecia articulación coherente con los criterios para la selección, pues si bien es un proceso poco formalizado, se siguen los mismos referentes que para la selección *“lo importante es que se venda lo que invierto, y para eso hay que mantener la clientela, los muchachos lo que buscan es que lo que van a consumir esté bueno y el producto tiene que salir con calidad”*. Se aprecia además que estos criterios son conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización *“los alimentos que vendemos no son la gran cosa pero tenemos que hacer*

*bien las tortillas, el refresco tiene que estar frio, además tenemos que limpiar antes de cerrar y anotar todas las cuentas para que no haya problema cuando cuadremos”*

En cuanto al desarrollo de la actividad laboral cotidiana se pudo apreciar que este centro brinda un servicio con el que los clientes se sienten satisfechos (ver anexo # 8). En esta organización el servicio es a la barra<sup>2</sup> y los propios clientes se encargan de dejar las mesas recogidas, lo que constituye un elemento que está presente en la dinámica de la organización *“llevo las cosas para la barra porque desde la primera vez que entré aquí las otras personas lo estaban haciendo”*. Se identificó como un aspecto condicionante en la efectividad de la actividad laboral la permanente presencia del propietario en la organización, como figura central en la toma de decisiones, aunque lo hace escuchando la opinión de los trabajadores y clientes. Esto se apreció en varias situaciones durante la actividad laboral: se intercambian opiniones frecuentemente para afrontar demandas de los clientes, para tomar decisiones operativas, etc. (ver anexo # 6).

En cuanto al desempeño de los roles y la comunicación se apreció poca formalización en su demarcación. No se muestran códigos de comunicación muy diferenciados en la interacción entre los trabajadores, y de estos con el propietario, excepto en el evidente peso de este en la toma de decisiones. También se apreció que los trabajadores tienen libertad y confianza para accionar sobre los medios de producción, disponer de estos como si fueran propios y tomar decisiones cuando el propietario no está presente *“yo confío en ellos y sé que cuidan del local como si fueran los dueños”*. Esto también se pone de manifiesto en la relación con los clientes, ya que los mismos se acercan y le dan su criterio al propietario sobre situaciones que se dan en la propia práctica, *“si no hay de la mayonesa industrial puedes hacerla en la casa”*. Se evidenció que las características estructurales del centro favorecen la relación comunicativa propietario/trabajador, al no existir departamentalización, ambos realizan la misma actividad laboral y tienden a compartir el mismo horario de trabajo.

**Caso # 2 (ELQ):** Brinda servicios gastronómicos de elaboración y venta de alimentos específicamente vende comidas (completas: arroz, frijoles, picadillo, cerdo, etc.). Cuenta con un área de 50 metros cuadrados aproximadamente, distribuida en dos áreas de trabajo,

---

<sup>2</sup> Los clientes hacen y reciben los pedidos en el mostrador.

una para la elaboración de los alimentos y en el otro se brinda el servicio. (Ver anexo # 9) estructurada para atender aproximadamente 36 clientes (tiene 9 mesas de 4 sillas cada una), Esta organización está compuesta por cinco trabajadores, de los cuales uno es el propietario/fundador: *“cocinero, ayudante de cocina, dependiente, cajero y administrador”*. Los medios para la actividad laboral son sencillos: fogón de gas, freidora, mesa caliente, ollas de presión, entre otros. En esta tienen estructurado como exigencia laboral la existencia de certificaciones de competencias profesionales relacionadas con las acciones propias de su actividad. En cuanto a las condiciones externas el centro se caracteriza por estar iluminación, ventilado, no hay ruidos contaminando el ambiente y las paredes están pintadas, donde se ilustra el logotipo de la organización. Se trabaja de lunes a jueves, en los horarios de 8:00 am a 9:00 pm.

En cuanto a las características en la gestión del recurso humano, al igual que en la organización anterior, se tienen estructurados solo aspectos en cuanto al reclutamiento y selección; y en cuanto a la evaluación de desempeño. Para la selección los criterios se orientan fundamentalmente a la certificación de los trabajadores en la actividad que realizan y a actitudes como la responsabilidad. En relación a ello el propietario comenta: *“por lo menos para el cocinero y el ayudante es requisito tener un título, incluso la cajera es económica y para los demás, que tengan al menos 12 grado de escolaridad”*. Relacionado con esto el propietario no logra elaborar una idea que ilustre los motivos por los que considera este un elemento importante. En cuanto a la evaluación de desempeño se aprecia articulación coherente con los criterios para la selección, y agrega otras actitudes. En cuanto a esto referencia a la asistencia, puntualidad y la calidad del producto elaborado *“tienen que llegar temprano todos los días para ponerse en función del trabajo y no hacerlo apurados porque lo más importante es la calidad del producto”*. Se aprecia además que estos criterios son conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización en este caso los trabajadores incorporan otros *“además de la asistencia y la puntualidad R se fija en la calidad del producto elaborado, limpieza, y la organización del trabajo”*.

En el desarrollo de la actividad laboral se pudo apreciar que este centro brinda un servicio con el que los clientes se sienten satisfechos (ver anexo # 8). En esta organización se hace el pedido en la barra y el dependiente lleva el producto a la mesa y luego retira los utensilios. Se identificó como un aspecto condicionante en la efectividad de la actividad

laboral la permanente presencia del propietario en la organización, como figura central en la toma de decisiones, aunque lo hace escuchando la opinión de los trabajadores “*yo digo la última palabra pero siempre me pongo de acuerdo con los trabajadores*”. Se pudo observar que los trabajadores son los principales actores de la actividad laboral, con posibilidades de tomar decisiones respecto a las misas. Respecto a esto refieren que siempre le comunican al propietario cualquier decisión que tomen “*R no se mete en lo que nosotros hacemos cuando estamos trabajando, nos organizamos como más cómodo sea para nosotros, pero lo mantenemos al tanto de todo*”. Esto se apreció en varias situaciones durante la actividad laboral: se intercambian opiniones frecuentemente para afrontar las situaciones diarias, para tomar decisiones operativas, etc. (ver anexo # 6).

En cuanto al desempeño de los roles y la comunicación se aprecia mayor formalización, aunque no se perciben códigos de comunicación muy diferenciados en la interacción entre los trabajadores, y de estos con el propietario, excepto en el evidente peso de este en la toma de decisiones. También se apreció que el propietario no ejerce un control riguroso sobre los trabajadores, sino que este les ha dado libertad para cumplir sus funciones y asumir otras cuando este no está presente. “*A veces yo tengo que resolver otros asuntos y ellos se quedan al frente de la paladar, de todos modos saben lo que tienen que hacer*”. Al igual que en el caso anterior las características estructurales del centro favorecen la relación comunicativa propietario/trabajador, al no existir departamentalización, todos realizan diferentes tareas en función de su objeto social en el mismo horario de trabajo.

**Caso # 3 (Dca):** Brinda servicio de elaboración y venta de alimentos, específicamente dulces y panes. Cuenta con un área de 15 metros cuadrados aproximadamente, no existe una estructura espacial para la atención al cliente, pues no consumen el producto en el centro. Los instrumentos de trabajo se encuentran todos ubicados en el mismo local (Ver anexo # 10). En esta organización interactúan cuatro trabajadores de los cuales uno es el propietario/fundador. Los puestos de trabajo son: dulcero, panadero, dependiente y administrador (propietario/fundador). En esta organización los trabajadores que ocupan el puesto de dulcero y panadero cuentan con un certificado de competencias profesionales relacionadas con la actividad que realizan, aunque no es una exigencia laboral para

contratarlos. Los instrumentos que utilizan para elaborar los productos son artesanales, funcionan con electricidad, y se caracterizan por su alto consumo energético (2 hornos, una merenguera). En cuanto a las condiciones externas el centro se caracteriza por estar poco iluminado, se aprecia mucho ruido y siempre hay calor, las paredes están pintadas y no existe un logotipo que lo identifique. El horario que está establecido en el centro es de 8:00 am a 12:00 am, en horario nocturno solo se queda un dependiente encargado de la venta de los dulces elaborados.

En cuanto a las características de la gestión de recursos humanos, al igual que en los dos casos anteriores, se tienen estructurados solo aspectos en cuanto al reclutamiento y selección, y en cuanto a la evaluación de desempeño. En cuanto a la selección, los criterios se orientan fundamentalmente a la presencia de relaciones previas de confianza con el propietario. Sobre este particular comenta *“en estos negocios uno siempre trata de buscar gente de confianza, que uno conozca”* (...) *“por eso los contraté, porque ya los conocía y sabía que se dedicaban a eso, sabía que eran buenos en ese trabajo y personas serias”*. En cuanto a la evaluación de desempeño son aspectos determinantes la opinión de los clientes y la autocrítica de los trabajadores, criterio que es compartido por todos los miembros de la organización. En relación a ello expresan: *“yo sé cuándo me sale mal el merengue, la masa”*, *“los que determinan si el producto es bueno son los clientes”*, *“si un dulce y no se pide más es porque está malo, pero casi siempre le preguntamos a los clientes si les gusta”*.

En cuanto al desarrollo de la actividad laboral cotidiana se pudo apreciar que este centro brinda un servicio con el que los clientes se sienten satisfechos (ver anexo # 8) Se identificó como un aspecto condicionante en la efectividad de la actividad laboral la permanente presencia del propietario en la organización, como figura central en la toma de decisiones, aunque lo hace escuchando la opinión de los trabajadores y clientes. Esto se apreció en varias situaciones durante la actividad laboral: se intercambian opiniones frecuentemente para afrontar demandas de los clientes, para tomar decisiones, etc. (ver anexo # 6). Cada trabajador cumple con su función y manifiestan relaciones de cooperación entre ellos, *“si el panadero termina antes se pone a ayudar al dulcero hasta que terminan de preparar todos los productos”*.

En cuanto al desempeño de los roles y la comunicación se apreció poca formalización en su demarcación. No se muestran códigos de comunicación muy diferenciados en la interacción entre los trabajadores, y de estos con el propietario, excepto en el evidente peso de este en la toma de decisiones. Se apreció que el propietario toma las decisiones relacionadas con la administración del lugar y los trabajadores las que se relacionan con actividad laboral propiamente dicha, *“los que saben de dulces son ellos, lo mío son las cuentas, los contactos y esas cosas”*. Se evidenció que las características estructurales del centro favorecen la relación comunicativa propietario/trabajador, al no existir departamentalización, ambos realizan la misma actividad laboral y tienden a compartir el mismo horario de trabajo.

### **3.1.3 Conclusiones de la fase y proyecciones para la continuidad**

En cuanto a los aspectos estructurales y funcionales de las PYMEs en la UCLV, se pudo apreciar que presentan una estructura organizacional simple, compuestas por no más de cinco trabajadores, incluido el propietario/fundador. En cuanto a las condiciones externas de trabajo se pudo apreciar que tienen buen estado constructivo, iluminadas, ambientadas con plantas y música y presentan el nombre y logotipo que la identifica.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, se realiza de forma poco estructurada, aunque los criterios son compartidos culturalmente, y se estructuran en torno a los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño. En relación a la formación/capacitación no se han estructurado ni acciones concretas, ni proyecciones a mediano o largo plazo. Se identifica coherencia entre las proyecciones y criterios de reclutamiento/selección y evaluación de desempeño.

Se identifica como un aspecto condicionante en la efectividad de la actividad laboral la permanente presencia del propietario en la organización, como figura central en la toma de decisiones, aunque lo hace escuchando la opinión de los trabajadores. En cuanto desempeño de roles y la comunicación no se perciben códigos de comunicación muy diferenciados en la interacción entre los trabajadores, y de estos con el propietario, excepto en el evidente peso de este en la toma de decisiones. Se pudo apreciar que en las PYMEs las decisiones están orientadas hacia la producción, realizándola al menor costo posible, lo que constituye el principal objetivo de la organización. Dicho objetivo es compartido por

todos sus integrantes y se estima que está determinado por las necesidades individuales de estos, las cuales son satisfechas mediante el proceso y resultado de la actividad laboral. Es una característica de estas organizaciones que la unión de los miembros de las mismas se basa en el vínculo afectivo que estos tienen<sup>3</sup>. En este sentido se pudo apreciar que los objetivos de la organización inicialmente fueron establecidos por el propietario y en el proceso de contratación de los trabajadores y en la propia práctica laboral se elaboraron las metas de la organización. De esta forma la misión de estas PYMEs es contribuir a la satisfacción de necesidades gastronómicas en la UCLV, producir bienes y servicios eficazmente con la calidad requerida, considerando las características del público al que se presentan<sup>4</sup>, y de esta forma contribuir al desarrollo económico nacional.

Tomando en consideración los resultados expuestos en la fase, se consideran pertinentes como indicadores configuradores del valor participación en este tipo de organizaciones laborales:

1. Participación en el proceso de toma de decisiones: En relación a ello, resulta necesario enfocar su análisis considerando las fases por las que transcurre<sup>5</sup>, la participación de los trabajadores en la fijación de las metas y objetivos de la actividad laboral; y en la determinación de estrategias futuras de la organización.
2. Regularidades en la comunicación propietario/subordinados: Para ello resulta necesario considerar las redes de comunicación, así como las funciones de esta (Informativa, afectivo-valorativa y reguladora), también explorar las barreras que se pueden presentar.
3. Presencia de dispositivos de concreción de la participación: Se sigue como referente la propuesta de Arenas y Candelé (2001), de mapa para la comprensión de la participación. Resaltan como dispositivos la presencia de espacios para la interacción,

---

<sup>3</sup> Los propietarios de la organización son las personas que contaban con el dinero para la apertura del negocio. En función de cuidar su propiedad acuden a sujetos de su confianza y por tanto comprometidos con este.

<sup>4</sup> Las metas y objetivos de la organización no están establecidas oficialmente, no cuentan con documentos que hagan referencia a estos aspectos. Por lo que dicha elaboración es resultado del diagnóstico realizado.

<sup>5</sup> Para ello se asume la propuesta de Mintzberg (1988): búsqueda del problema; elaboración de alternativas de solución y decisión al respecto; ejecución de la alternativa seleccionada; control de la ejecución.

respetando la diversidad, la posibilidad de cumplir con las funciones laborales amplificando las posibilidades de participación y la percepción de posibilidades de participación que tengan los sujetos.

### **3.2 Fase de recogida productiva de datos**

En esta etapa se llevó a cabo un proceso de indagación y profundización del objeto de estudio desde los indicadores de análisis elaborados en la fase anterior. Los resultados se muestran distinguiendo entre los propietarios y subordinados, pues aunque en el orden empírico no se apreciaron diferencias significativas entre ellos, las concepciones teóricas en cuanto a la participación desde la Psicología Organizacional, estructuran a directivos y subordinados desde roles marcadamente diferenciados. De manera que, la cercanía en los referentes de éstos en las PYMEs estudiadas fue en sí mismo un resultado de investigación que nos interesaba significar.

Objetivos:

- Explorar los significados y vivencias que poseen los participantes acerca de las categorías de análisis: Participación, Toma de decisiones.
- Identificar las particularidades del valor participación en los procesos de comunicación y toma de decisiones.

#### **3.2.1. El valor participación. Caso # 1 (SK)**

- **Desde la perspectiva de los propietarios/fundadores**

En esta organización las decisiones están orientadas esencialmente a aspectos económicos, pues se realizan sobre la base de la visión de producir la al menor costo posible. Pues el propietario refiere que cada decisión que se tome implica pérdida o ganancia. Se pudo apreciar que la administración del centro se realiza teniendo en cuenta a los clientes, pues es un requisito que los precios de los productos sean relativamente bajos. El mismo refiere que esto implica que muchas veces la ganancia sea muy baja, con relación a lo que se invierte para realizar las ofertas. El administrador considera que el establecimiento de los precios es una de las decisiones importantes, pues *"muchas veces no se puede vender toda*

*la mercancía que se compra, pero cuando los precios suben, la oferta deja de ser la preferencia de los clientes".* Se pudo observar que actualmente los precios se han mantenido, pero son más altos que al inicio. El principal motivo se lo atribuye al costo de las inversiones, y además a la cantidad de clientes que frecuentan el lugar por día, las particularidades de la venta el lunes y el viernes, y que todos los terceros viernes del mes se realiza en la universidad un taller metodológico y suspenden las clases. Esto implica que esa semana los estudiantes se vayan el jueves y generalmente ese viernes no se trabaja. En cuanto a esto la decisión se toma considerando el trabajo de toda la semana *"en lo que me fijo casi siempre es en cuanto le gané a lo que invertí", "además yo invierto semanalmente y no puedo arriesgarme a dejar las cosas para la otra semana porque aunque está en la nevera el yogur se puede echar a perder, o el jamón y aquí a veces se va la corriente todo el día y la cuenta no me da"*. Por tanto la alternativa de solución que se emplea depende de las características de la situación administrativa de la organización. Se pudo apreciar que estas situaciones se dan de forma habitual y por tanto a través del tiempo se ha tornado más práctico, aunque de una forma u otra siempre afecta a la organización *"Esta situación ya no nos coge de sorpresa y nos planificamos en función de esto y esa semana el plan de trabajo se hace diario, en caso de no venderse se trabaja al otro día en la mañana, sino no se abre"*. Poniendo de manifiesto las diferentes alternativas. Se puede apreciar que en todo momento él realiza expresiones como "nosotros" lo que refleja que toma en cuenta a los subordinados. Esto se manifiesta relacionado con la planificación porque en cuanto a las inversiones se expresa unipersonalmente. Refiere que *"estos negocios son muy dinámicos y las decisiones casi siempre las tomamos en el día a día"*.

En cuanto a la determinación de estrategias futuras hace alusión a las semanas de receso en fin de año, *"cuando hay receso lo que hacemos es que semanas antes o después trabajamos más tiempo, hasta la 9.00 PM", "yo se lo digo a los trabajadores para que sepan por si se les presenta alguna situación ponernos de acuerdo y resolverla, pero realmente la planificación la hago yo, que llevo las cuentas"*. Se pudo apreciar que en este aspecto es el propietario el principal actor aunque toma en cuenta el criterio de los trabajadores. En cuanto a los objetivos de la organización se pudo apreciar que solo tiene estructurado el vender todos los productos y sacar la mayor ganancia posible a las inversiones que se realizan. Estos fueron establecidos desde la propia concepción del lugar, entre los

fundadores del centro que incluye al actual propietario, refiere que los trabajadores contratados simplemente asumen las reglas que ya estaban establecidas “el negocio lo abrimos para mejorar económicamente y para mantenerlo hay que sacarle el dinero que invertimos para abrirlo y el de lo que invierto diariamente”.

En cuanto a las fases del proceso de toma de decisiones para los miembros de la organización el dueño refiere que: primero se presenta la situación problemática "la semana de taller metodológico" de la cual ya está informado porque los directivos de la universidad se encargan de facilitarle esa programación. Luego se valora como transcurrió la semana "muchacha o poca venta" y se pone de acuerdo con los empleados, "estos son los que pasan más tiempo en la organización". Entre ellos valoran las diferentes alternativas "agotar todos los productos el día antes si es posible, abrir o no ese día" y eligen una de ellas. Se pudo apreciar que a veces las decisiones se toman precipitadamente, "*a veces no doy tanta vuelta y les digo mañana no vamos a trabajar, ya veremos cómo va la semana que viene*". Destaca que esto sucede cuando a veces en una misma semana se dan varias situaciones que atentan contra la actividad laboral, "*se va la corriente cada un minuto, no hay agua para hacer el café y para colmo pocos clientes.*"

Este plantea que no siempre les brinda toda la información a los empleados sobre los problemas que existen en la organización, "*solo la necesaria*". Generalmente esto se da cuando la decisión no tiene que ver con la función que estos cumplen en el centro "*ellos son empleados y las decisiones que le incumben son las relacionadas con su trabajo, en ese caso si considero sus criterios porque a mí me interesa que produzcan*". Refiere que a la hora de tomar decisiones importantes pide el criterio de los trabajadores "*valoro las opiniones de los trabajadores pero no siempre las tengo en cuenta para decidir*". Sin embargo tampoco toma las decisiones sin consultarlo con los empleados y cuando se trata de dificultades del centro las decisiones se toman conjuntamente con los trabajadores. Se pudo apreciar que es una persona que decide tomando en cuenta el criterio de los empleados "*en este momento uno de mis empleados necesitan vacaciones por tres meses y lo que hice fue hablar con el otro muchacho a ver se él puede asumir el trabajo de los dos, o necesitamos contratar provisionalmente a otra persona; me dijo que sí pero de todas formas si en algún momento cambia de opinión, contrato a otra persona o yo mismo asumo parte de ese trabajo, que a veces es difícil porque tengo otras cosas que hacer pero nos*

*arreglaríamos"*. Pues acá la cuestión sería más sencilla si la muchacha no le hubiera planteado la intención de mantener su puesto de trabajo.

Relacionado con esto se pudo apreciar que en las particularidades del proceso comunicativo se evidencian las redes formales de comunicación en tanto se dan en la interacción propietario/subordinado, tanto de forma ascendente como descendente. Pero este proceso cobra su particularidad porque se identificó que no se siguen protocolos para transmitir los mensajes entre los miembros de la organización. Esto está relacionado con los espacios de interacción que existen en el centro, asociado a la propia estructura de la organización. Ya que se pudo observar que en la Organización no están estructurados espacios formales (como reuniones) para que los sujetos puedan o no participar, más allá de las actividades que se realizan durante la jornada laboral "*ellos pueden contactar conmigo en cualquier momento y plantearme cualquier inquietud, yo siempre estoy dispuesto a escucharlos*", "*aquí no nos reunimos para nada, lo que tengamos que hablar lo hacemos en el trabajo o me llaman por teléfono*". Se pudo apreciar que existe una conceptualización de las posibilidades de los miembros de la organización para emitir criterios y expresarse o intervenir en varios aspectos de la organización. Esto está asociado a la distinción que se hace entre las decisiones administrativas y las de la actividad laboral propiamente. Manifestando diferencia entre las situaciones en las que está presente o no el propietario. Refiere que los trabajadores tienen la posibilidad de decidir cómo realizar su actividad laboral, "*cuando yo no estoy ellos son dueños y señores, porque lo que está claro es que hay que vender, y hasta ahora me ha ido bien con ellos*".

#### - **Desde la perspectiva de los subordinados**

En cuanto al proceso de toma de decisiones este coincide con lo que plantea el propietario. Refiere que primeramente el propietario llega con la información "*mañana hay taller metodológico, no hay clases*", de ahí se parte la concientización del problema – *tenemos que hacer algo porque el lunes se vendió poco*- Luego se lleva a cabo la búsqueda de alternativas entre los trabajadores y el dueño de la organización, "*cerrar más tarde, abrir un rato por la mañana, no abrir*", y finalmente se lleva a cabo la implementación de la alternativa que consideran más adecuada, "*siempre en función de generar ganancias para la organización y no perdida, porque también se puede echar a perder algún producto que*

*luego no se va a poder vender-*. En este sentido las consultas que se realizan entre el dueño y los trabajadores, durante la práctica han puesto de manifiesto que se toma en cuenta la opinión de los trabajadores. Este plantea que a veces tiene participación en las decisiones, pero no en todas, *“yo decido la forma de elaboración de los alimentos, los instrumentos que voy a utilizar, el horario de cierre cuando Y no está aquí”*. Este refiere que también existen límites pues siempre debe velarse que la decisión tomada no represente pérdida para la organización o afecte a los otros. *“si pasa cualquier cosa fuera de lo normal y él no está lo llamo y nos ponemos de acuerdo, porque a mí no me gusta hacer las cosas sin que él lo sepa”*

En cuanto a las metas, objetivos y determinación de estrategias futuras este no logra elaborar una idea acabada del tema. Sino que en correspondencia con el propietario, lo importante es vender y no generar pérdidas a la organización *“el problema aquí es el día a día, que se va la corriente, a veces no llega el agua por el mediodía y tengo que arreglármelas para vender los productos”*

En cuanto a la comunicación y sus funciones se aprecia se pone de manifiesto la función informativa y reguladora. Cuando el propietario le brinda alguna información al empleado y este moviliza su comportamiento al respecto *“a veces él llega y me dice, mañana van a quitar la corriente vamos a trabajar hasta tarde yo siempre me quedo porque de todos modos vivo cerca”* *“si pasa cualquier cosa fuera de lo normal y él no está lo llamo y nos ponemos de acuerdo”*. También se pone de manifiesto de forma inversa o sea de subordinado a propietario *“si voy a faltar o llegar tarde un día le aviso a Y para que venga a trabajar el o busque alguien que me cubra”*.

En cuanto a los espacios de interacción el empleado comentan que no están formalmente establecidos, *“siempre buscamos la forma de comunicarnos pero aquí mismo, no es que hacemos una reunión ni nada de eso”*. Refiere que aunque tiene la posibilidad de intervenir y expresarse, casi siempre lo hace cuando se le pide opinión o criterio. *“me gusta esperar que Y me diga las cosas o pida mi opinión porque para eso es el dueño y yo”* Lo cual hace evidente la existencia de una conceptualización sobre las diferentes posibilidades que tiene para expresarse o intervenir, ya que percibe al propietario como la máxima autoridad y el único capaz de tomar decisiones importantes en la organización ". *“Yo aquí estoy muy*

*cómodo, no tengo a nadie arriba de mi constantemente”, “cuando el dueño no está aquí lo hacemos todo como si estuviera y cuando está es como si no estuviera”. Aunque refiere que el propietario casi siempre le pide su opinión y la tiene en cuenta “no llevamos bien y nos ponemos de acuerdo para todo”, “Cuando se da una situación como la de mañana, que hay taller metodológico, casi siempre se vende poco porque los estudiantes se van para la casa; nosotros valoramos: vender todos los productos ese día, sino se vende todo abrir al otro día en la mañana, o no vender. Esto de alguna forma influye en la eficiencia y eficacia de los trabajadores ya que la posibilidad de participar, el hecho de tomar en cuenta las opiniones, o pedir criterios respecto alguna situación, entre otras razones porque permite sensibilizar y comprometer a todo el personal que participa en la toma de cualquier decisión a ejecutar, eliminando molestias y pasividad que generan las decisiones adoptadas en forma unipersonal y autocrática “cuando empecé a trabajar estaba asustado y el dueño me preguntaba cosas que yo decía, este está loco si él es el dueño que haga lo que quiera, lo mío aquí es vender”. Se pudo apreciar que los trabajadores sienten satisfacción por el trabajo y colaboración con el dueño de la organización “siempre que el me propone algo yo lo ayudo porque él me considera bastante”. Además se manifiesta compromiso con las metas (en este caso no están establecidas formalmente) pero se ha asumido como metas: vender un producto bien elaborado, con calidad, mantener satisfecho a los clientes cumplir el plan. Esto a su vez a representa un mejor flujo de la información entre trabajador-trabajador y trabajadores-dueño.*

### **3.2.2. El valor participación: Caso # 2 (ELQ)**

#### **- Desde la perspectiva del propietario**

Fuera de la propia actividad laboral no se aprecian actividades donde los sujetos de la organización puedan participar. En esta organización no existe un espacio formalmente establecido para que los sujetos de la misma participen en conjunto. Este plantea, lo que se pudo apreciar mediante las observaciones que hay momentos del día en los que se reúnen pero no porque está instituido, sino que son pequeños espacios de tiempo que los trabajadores se sientan a descansar y allí, a veces se tratan temas de interés mutuo. Lo que pone de manifiesto la existencia de espacios de interacción donde los individuos pueden intercambiar ideas. Se puede apreciar que existe una conceptualización de las diferentes

posibilidades que tienen los miembros de la organización para expresarse o intervenir muy asociado a la percepción de las posibilidades de participación que tienen los mismos. Lo cual se pone de manifiesto en el propio proceso de toma de decisiones.

En cuanto al proceso de toma de decisiones se pudo apreciar que en esta organización las decisiones generalmente tienen que ver con la planeación estratégica de la organización, imprimiendo un carácter administrativo a la misma *“todo lo que hacemos es en función de mantener la estabilidad en la producción y hacer más rentable el restaurante”*, *“nos planificamos y trabajamos bien porque así vemos el producto de nuestro trabajo”*. Según sus referencias este centro la actividad laboral se planifica mensualmente pero llevan la administración diaria, semanal y calculan al año. Para esto se tiene en cuenta el número de inversiones que se realizan. Casi siempre esta planificación la hace el propietario/fundador ya que el mismo lleva la administración del restaurante y se encarga de conseguir los productos para la venta *“yo saco las cuentas, de ahí sale el salario de los trabajadores y para las inversiones necesarias y en dependencia de eso se mantiene la misma planificación o cambia”*.

Las fases de toma de decisiones se identifican de la siguiente forma. Una de las decisiones importantes además de la planificación del restaurante está asociada al cumplimiento de ese plan. Refiere que en el centro de trabajo se dan varias situaciones que atentan contra la actividad laboral y una de las que más le afecta es el problema del agua *“a mí no me afecta tanto la corriente porque tengo fogón de gas pero sin agua sí que no puedo trabajar”*, *“yo tengo un tanque pero a veces no me da basto para los almuerzo y las comidas”*. Refiere que cuenta con un tanque que le permite abastecerse de agua cuando no hay. Cuando se presenta esta situación *“lo primero que hacemos es ir al tanque de agua que hay fuera del edificio a buscar un poco de agua para por lo menos terminar de cocinar si falta algo o para fregar cuando termine”*, *“cuando terminamos el almuerzo me pongo de acuerdo con los trabajadores a ver si, seguimos buscando agua en el tanque o cerramos el restaurante, casi siempre cerramos porque no es fácil estar cargando agua, además nos atrasamos mucho”*. Luego elijen la más conveniente y se implementa.

Refiere que le gusta trabajar conjuntamente las decisiones con los trabajadores *“porque de esto vivimos todos”*, *“somos un colectivo unido”*. Por lo que se estima que este toma las

decisiones considerando a los trabajadores. También pone de manifiesto un sentido de pertenencia al equipo de trabajo. Lo que guarda relación no solo con el proceso de participación sino con la función afectiva valorativa de la comunicación. De igual forma cuando se trata de dificultades de la organización no siempre se realiza en conjunto porque *"el negocio es privado"*. Incluso refiere que algunas veces toma decisiones sin consultar pero que depende del problema que se presente *"hay decisiones que son puramente administrativas"*. Por lo que se evidencia también en este centro una distinción entre las decisiones administrativas y las relacionadas con la actividad laboral propiamente.

En cuanto a las metas y objetivos de la organización, estas no se encuentran estructuradas pero lo principal es mantener el equilibrio financiero del local. Se puede apreciar asociado a esto que los subordinados tienen participación en el cumplimiento de todas las acciones relacionadas con la actividad laboral. Ya que este brinda libertad para tomar decisiones en su puesto de trabajo *"en su puesto de trabajo ellos son los responsables de todo y lo que hagan allí no pueden repercutir negativamente con el negocio"*.

En cuanto al proceso comunicativo se puede apreciar la importancia de este en la trasmisión de la información de forma ascendente y descendente, aun cuando no existen los protocolos o vías formalmente establecidas para el intercambio de ideas, criterio y opiniones. Refiere que siempre le brinda la información necesaria a los trabajadores cuando se va a tomar una decisión y tiene en cuenta la opinión de estos para llegar a conclusiones. En cuanto a esto comenta que le gusta oír la opinión de todos y cuando toma la decisión se lo comunica a estos para implementarla *"me gusta escucharlos porque no todos pensamos igual y de varias opiniones puede salir una idea mejor"*. Esto se lleva a cabo en la propia actividad diaria, cuando surge la necesidad y se va acercando a cada trabajador para no desvincularlos de la actividad laboral. *"cuando tengo que dar alguna información me acerco a ellos, aves están juntos pero casi siempre voy uno por uno."* Refiere que las inquietudes u opiniones que los empleados tienen se la pueden comunicar en cualquier momento del día, pues generalmente él comparte con ellos durante la jornada laboral, *"cuando un empleado tiene algún problema o quiere hacer algún planteamiento se dirige personalmente hacia mí, porque casi siempre es algo personal o de su trabajo"*.

- **Desde la perspectiva de los trabajadores**

En este centro se puede apreciar elementos asociados a las regularidades en la comunicación entre propietario/subordinado, relacionado con el proceso de toma de decisiones. En este sentido se pudo apreciar que los trabajadores perciben que se siente en confianza para comentarle al propietario cualquier incomodidad que sientan. De igual forma refieren que el mismo les pide su criterio en varias ocasiones *"los terceros viernes de cada mes en la universidad se hace taller metodológico y suspenden las clases, en ese momento el dueño se acerca a nosotros y nos da la información, casi siempre nos pregunta ¿creen que debemos trabajar mañana? y nosotros estamos en total libertad y confianza para decirle, mira creo que no por..."*, *"cuando sucede algo con lo que no estoy de acuerdo, relacionado con mi función le comento, creo que esto no está bien, si lo hiciéramos de esta forma daría más resultado y supongo que cada cual haga lo mismo"*. En cuanto a la toma de decisiones se puede apreciar que estos tienen una visión más operativa con relación al dueño, pues le dan mucha importancia a las situaciones cotidianas, *"generalmente los lunes y los martes se vende mucho en el almuerzo y en la comida, supongo que sea porque los estudiantes entran esos días y tienen dinero sin embargo los jueves y los viernes se vende muy poco"*. Refieren que esto varía en dependencia de la calidad de la comida que se brinda en el comedor de la universidad, *"los días que la comida del comedor está muy mala llegan muchos clientes y a veces la oferta es menor que la demanda"*. En cuanto a esto la decisión que se toma puede estar orientada hacia no vender más o seguir elaborando alimentos (ver anexo 14) También refieren que esto depende del horario porque el centro se mantiene abierto hasta las 9:00 pm. Y se pudo observar que aunque la demanda sea alta estos tienden a cerrar si están cerca de ese horario *"si son las 8:30 pm y hay muchos clientes nos limitamos a recibir los pedidos y vender lo que queda"*, *"a veces nos fijamos en la cantidad de clientes y valoramos la opción de hacer más comida o no- , -casi siempre R nos dice: allá fuera hay mucha gente ¿qué cantidad de platos quedan para servir? ¿Ustedes creen que podemos hacer un poco más de... o es muy tarde?"*. Ellos identifican estas situaciones como aquellas para las cuales hay que tomar una decisión. Se puede apreciar en las verbalizaciones el intercambio de información entre propietarios/subordinados, donde el propietario/fundador del lugar les brinda información sobre la situación a los trabajadores y viceversa, les pide su opinión, se valoran las alternativas al respecto y luego se pone en práctica dicha alternativa. Refieren que *"al inicio*

*esto era complicado pero la práctica nos demostró que por ejemplo los jueves aunque la comida del comedor esté mala no debemos someternos a hacer más comida porque los estudiantes a esa altura de la semana ya no tienen casi dinero para pedir nuestro servicio".* También comentan que a veces no venden las completas sino el arroz, chicharrita, ensalada, pero por separado *"a veces cumplimos el plan de producción y no hay tanta demanda, entonces lo que hacemos es vender los alimentos por separado", "a veces llegan clientes y le decimos lo que me queda es... y se lo ofertamos a menor precio".* Se pudo apreciar que estas situaciones no se dan solo en momentos de emergencia, porque desde que se fundó la organización algunos clientes iban solo en busca de plato fuerte, ensalada y no de una comida completa por lo que ellos decidieron satisfacer también estas necesidades que por consiguiente satisfacen las de ellos, *"para nosotros lo importante es vender el producto, por lo que, si vienen clientes pidiendo algo específico se les vende, tampoco es en todo momento, porque a veces ya están pedidos los platos que quedan, etc.", "hay clientes que siempre van buscando algo específico y a estos se tiene en cuenta".* Relacionado con esto se pudo apreciar que es una regularidad que los clientes se acerquen al propietario/fundador y le pregunten las ofertas antes de abrir, *"hay muchachitas que siempre vienen antes de abrir y preguntan si les puedo vender arroz, igual casi siempre el día antes le dicen a R mañana voy a necesitar...".* Refieren que en estos casos el propietario/fundador siempre específica que deben ir antes de las 6 pm. También comentan que en estos casos el mismo antes de dar una respuesta al cliente siempre se pone de acuerdo con los trabajadores *"¿hay suficiente arroz para vender por separado?, ¿alcanzan las viandas?"*

Se da en la organización un fenómeno que se asocia a la relación trabajador- dueño de la organización, estos sienten que pueden desarrollar su actividad laborar a conveniencia, pero cuando se da alguna situación el impulso es a comunicárselo al jefe, pues estos refieren que cuando van a tomar una decisión se sienten en la obligación de comentárselo al jefe. También existe una tendencia a tomar decisiones en la organización cuando el jefe no está pero siempre respetando las normas que de alguna forma están establecidas, no formalmente, pero existen (horarios de trabajo, la calidad del producto), *"cuando r no se encuentra nosotros estamos encargados de abrir el local a las 6: 00pm, siempre nos ponemos de acuerdo, ¿ya está la comida?".* Refieren que siempre se persigue el objetivo de cumplir el plan de trabajo (vender todos los alimentos elaborados, siempre con calidad para

satisfacer a los clientes). Se observó que cuando falta un trabajador otro asume su función y refieren "*cuando falta un eslabón no se rompe la cadena*".

En cuanto a los objetivos y metas de la organización se puede apreciar que estos pueden participar principalmente en la ejecución de los mismos. Realmente estos no tuvieron participación en el establecimiento de los objetivos sino que ya estaban definidos por los propios fundadores del centro y ellos solo lo asimilaron, por ser una buena propuesta de trabajo y porque compartía dicho criterios. Los objetivos compartidos en la organización, están orientados esencialmente hacia criterios económicos, "*lo importante es vender el producto con calidad, atraer y mantener a los clientes y no generar pérdidas a la organización*". Esto se hace evidente y se logra mediante la planificación de la producción la cual constituye una tarea del administrador, "*él se entera primero cuando van a suspender las clases, a veces avisan cuando va a fallar el agua, además él es el que lleva las cuentas*". Esto se relaciona con las estrategias futuras de la organización pero ellos no logran estructurar una idea clara sobre su participación en las mismas.

En cuanto a los dispositivos de concreción de la participación En esta organización los trabajadores refieren que los espacios donde ellos pueden participar, brindar ideas y opiniones no están establecidos, pero a lo largo de su jornada laboral existen momentos donde ellos se sientan a conversar "*en horas de la mañana cuando se termina de preparar el almuerzo tomamos un descanso y siempre nos sentamos a conversar igual que en los horarios de la tarde antes de abrir para vender la comida*". Los trabajadores consideran que su participación y la de los otros debe ser según la función que realiza cada cual, siempre a favor de la organización. Comenta que tienen libertad para tomar decisiones en su puesto de trabajo, si surge algún problema se conversa con el dueño, "*yo tengo la función de llevar la caja, cobrar los pedidos y tengo que velar por sacar bien las cuentas, tomar bien todas las notas, etc. Ahora si se da alguna situación con la que me siento incomoda voy y lo converso con el dueño*", "*cada cual en su trabajo tiene libertad para hacerlo como más cómodo se sienta, pero si falta alguien por ejemplo el ayudante de cocina yo asumo su función y tengo la responsabilidad de cumplirla a favor de la organización (calidad del producto)*". De igual forma existen límites para tomar decisiones en la organización, aun cuando se escucha su opinión y criterios. Los trabajadores valoran la palabra del jefe y asumen la tarea en función de esta; aunque perciben que tienen la

posibilidad de criticar cualquier proceso y confianza en su relación con el dueño para dar su opinión.

### 3.2.3 El valor participación: Caso # 3 (Dca)

#### - Desde la perspectiva de los propietarios

En cuanto a las regularidades en la relación comunicativa propietario/subordinados se pudo apreciar que en cuanto a las dificultades que se presentan en el centro, que el propietario hacía referencia a ellas cuando ya las había resuelto o cuando no le quedaba más alternativa. De esta forma se pudo apreciar que unas veces se toman las decisiones en conjunto y otras veces no. En cuanto a esto refiere "*unas veces las decisiones las tomo yo y otras veces con los subordinados*". De igual forma refiere que pocas veces toma decisiones sin consultarlo porque "*me gusta que sepan lo que voy a hacer*" y en este sentido refiere que se considera una persona que toma las decisiones teniendo en cuenta el criterio de los demás "*para mí es muy importante la opinión de mis trabajadores*". Pero se pudo apreciar que esto depende del área donde se va a tomar la decisión, si son administrativas él es el principal participante, si es sobre los productos el protagonismo lo tienen los trabajadores "*yo llevo la admiración del lugar y hay asuntos que si no es necesario no trato con los trabajadores*", "*en cuestiones administrativas les doy información si necesito alguna opinión, para que me ayuden a pensar*", "*cuando se trata de la venta o calidad del producto ellos son los que dan las mejores ideas y tomamos la decisión*".

En cuanto al proceso de toma de decisiones plantea que generalmente ellos se centran en buscar la mejor opción para la organización y cada cual tiene la oportunidad de dar su criterio, pero no se centran en ese momento sino que poco a poco van surgiendo ideas y se van valorando "*muchas veces decimos vamos a hacerlo así y al otro día llega X con otra idea y si creemos que es mejor eso es lo que hacemos, pero es la practica la que te da el visto bueno*". En este sentido se puede apreciar que no siguen un modelo para tomar las decisiones sino que lo hacen de forma arriesgada poniendo en práctica un proceso de ensayo y error.

En cuanto a los objetivos y metas de la organización no tienen una idea estructurada pero refiere que la planificación de la actividad laboral se realizó en conjunto "*los trabajadores tienen experiencia en este tipo de actividad yo no, realmente solo puse el dinero y el local*".

*Ellos me dijeron estos dulces demoran tanto y necesitan esta cantidad de... (Azúcar, harina), sacamos la cuenta de lo que se podía producir desde las 8 AM hasta las 6 PM".* Respecto a esto plantea que no es la misma planificación todos los días aunque esta es bastante estable, *"depende de los clientes"*. El mismo le brinda mucha importancia a la opinión de los clientes y este es el principal criterio que tiene para evaluar el desempeño laboral. El ejercicio de dirección se ejerce sobre la base del liderazgo. Este se presenta autocrático o consultivo en dependencia de la situación problemática. En la práctica se ponen de manifiesto la función informativa que este desempeña a partir de la clarificación de objetivos, información y planificación.

En este centro al igual que en los casos anteriores se aprecia que no existen actividades estructuradas formalmente para que los sujetos puedan participar. Sino que la propia actividad laboral constituye un dispositivo de concreción de la participación en cuanto esta constituye espacio de interacción en tanto los individuos pueden actuar entre sí para cumplir con las funciones a realizar. Refiere que comparten durante la actividad laboral el mismo espacio de trabajo y cualquier dificultad o idea que surja se comparte *"mientras trabajamos siempre hablamos cosas que tienen que ver con la producción, siempre para mejorar"*.

También se pudo apreciar que existe una conceptualización de las diferentes posibilidades que tienen los trabajadores para expresarse o intervenir Pero en las decisiones importantes no se brinda toda la información y en cuanto a esto refiere que *"no siempre los subordinados tienen que participar en la toma de decisiones"*. Igual pasa con las dificultades que se presentan en el centro, en varias ocasiones se observó que el propietario hacía referencia a ellas cuando ya las había resuelto, y unas veces se toman las decisiones en conjunto otras veces no.

#### **- Desde la perspectiva de los trabajadores**

En cuanto a los dispositivos de concreción de la participación los trabajadores de esta organización refieren que ellos pueden participar, brindar ideas y opiniones para tomar decisiones en todo momento, aunque no existe un espacio oficial para esto.

Las decisiones importantes las toman los trabajadores en consenso con el propietario. Se puede apreciar que consideran decisiones importantes las que están relacionadas

especialmente con la producción y la planificación del trabajo *"nosotros somos los que practicamos la especialidad, somos los que sabemos lo que hace falta"*. En este sentido se aprecia la participación de estos en la determinación y cumplimiento de los objetivos de la organización. Comentan que el propietario/fundador siempre tiene en cuenta su opinión, *"J (propietario) puso el dinero para abrir el negocio pero no sabe cómo se elaboran los dulces, ni lo que hace falta, ahora es que él tiene conocimiento porque llevamos tiempo trabajando juntos, pero el siempre recurre a nosotros"*.

Se pudo apreciar que los trabajadores tienen participación en la toma de decisiones, aunque piensan que para algunas decisiones no siempre tienen que estar presente. Consideran que tienen participación en las metas y objetivos del grupo porque son la fuerza de trabajo y de alguna forma tienen que ver tanto con el establecimiento como implementación de las mismas. *"J se encarga de sacar las cuentas, de buscar los productos para elaborar los dulces pero somos nosotros le decimos la cantidad de harina que necesitamos, de azúcar, según el plan de trabajo que tenemos ese día", "ese plan lo elaboramos en conjunto en dependencia de la demanda", "decidimos vender todos los días menos el sábado porque en la universidad siempre se quedan estudiantes que compran dulces, lo que el fin de semana se vende menos, por lo que el plan de trabajo varía por días"*. La toma de decisiones está orientada a la rentabilidad de la organización. Tienen que ver con la actividad laboral (todo el grupo) y administrativas (dueño y a veces con los trabajadores). Se dan siempre a lo interno de la organización y a un nivel operativo ya que estas se presentan ordinarias y rutinarias. En las fases de la toma de decisiones que se pone de manifiesto alto grado de participación es en la búsqueda de alternativas e implementación.

Los trabajadores perciben que tienen total libertad para participar en cualquier proceso de la organización, pueden criticar y dar su criterio en todo momento y se toma en cuenta *"si surge un problema todos damos opinión para solucionarlo y llegamos a un acuerdo-, - siempre que se va a tomar una decisión damos una idea, ponemos en práctica la que creemos mejor, si esa no funciona probamos con otra y así hasta que todo salga como queremos"*. Aunque refieren que en la organización y distribución de las tareas a realizar el que decide es el propietario. En casos de tomar decisiones importantes se brinda la información necesaria a los trabajadores.

Consideran que la organización el proceso de toma de decisiones se da de forma participativa pero que hay decisiones que unas veces toma el propietario/fundador y otras veces lo hace en conjunto con estos "*las decisiones que no tienen que ver con la producción, las administrativas, esa las toma el dueño*". En cuanto al régimen de trabajo piensan que son ellos los principales protagonistas porque si no el producto no sale con la calidad que requiere.

#### **3.2.4 Retroalimentación entre investigadora/sujetos investigados**

La forma de concreción de esta acción investigativa tuvo que reajustarse en relación a la concepción inicial de la investigadora. Se propuso hacerla a manera de intercambio grupal con todos los miembros de las organizaciones (en tres sesiones de trabajo), pero los propietarios expresaron que ello obstaculizaría el desarrollo de la actividad laboral, y no se logró identificar ningún horario para desarrollarlo. A pesar de ello, y aunque durante toda la investigación se mantuvo un estilo de reflexión conjunta, sí se mostraron interesados en una devolución de cierre de sus resultados, argumentando que les interesaba todo lo que pudiera contribuir al desarrollo de sus negocios.

Se desarrollaron entonces a modo de entrevistas individuales con los propietarios de cada PYME, donde la investigadora expuso los principales resultados del trabajo, con énfasis en la importancia de los procesos participativos para el desarrollo de las organizaciones, destacando los aspectos favorables que en ese sentido se identificaron en las culturas organizacionales exploradas, así como las limitaciones. Los sujetos se mostraron atentos y receptivos, estuvieron de acuerdo con las conclusiones planteadas e incluso comentaron algunas de sus experiencias y creencias acerca de la investigación y la relevancia de los resultados: "*al principio te dije que sí porque me daba pena contigo, pero después me fui sintiendo más cómodo*", "*me parece bien porque de hecho a me gusta contar con mis trabajadores y que ellos lo hagan conmigo*". Reafirmaron en el intercambio las ideas centrales de la propia investigación: la necesidad de potenciar valor participación en las organizaciones, como condicionante del bienestar de los trabajadores, e igualmente de la propia productividad y eficiencia de éstas. Así mismo, la necesidad de estructurar las alternativas para lograrlo, con ajuste a las particularidades de cada cultura organizacional, y

del contexto en que se encuentran insertadas. En este sentido enfatizaron mucho en el rechazo ante formas burocratizadas (que asumen como sinónimo de inefectivas) en la gestión del recurso humano en las organizaciones. Finalmente se mostraron abiertos a la posibilidad de dar continuidad a investigaciones similares, siempre que, como en esta, se cuidara de no obstaculizar la actividad laboral.

### 3.3. Análisis integrador de los resultados

Durante el proceso de investigación se identificaron regularidades culturales de las organizaciones cuentapropistas en la UCLV, en particular en cuanto a la emergencia de la participación como valor. Como plantea Rodríguez (2002), se verifica que no es un valor de fácil gestión en la organización, pues a nivel social también está poco consolidado, pero a pesar de los obstáculos, la práctica organizacional cada día demuestra los beneficios de esta como valor compartido.

En cuanto a las regularidades culturales de estas organizaciones se identifican como aspectos comunes: presencia de estructura simple, con bajo nivel de departamentalización, amplio tramo de control, autoridad centralizada en una persona (en estos casos los propietarios) y poca formalización en la actividad laboral. La comunicación organizacional se distingue por su carácter informal, y su orientación hacia el desarrollo de la actividad laboral. La división del trabajo se da esencialmente entre la cumbre estratégica<sup>6</sup> y el núcleo operativo<sup>7</sup>, aunque los propietarios con cierta frecuencia asumen determinadas acciones propias del núcleo operativo (no ocurre lo mismo en sentido contrario).

Otro aspecto distintivo es la estrecha articulación entre los procesos de dirección y liderazgo, en todos los casos centrados solamente en la figura de los propietarios. Su

---

<sup>6</sup> Este término se utiliza para referirse a quienes asumen la responsabilidad general del manejo de la organización. El trabajo a este nivel se describe como un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largos de tomas de decisiones, orientado a: formular y asegurar el cumplimiento de efectivo de la misión de la organización e implementar mecanismos para su coordinación y control. Aunque en las organizaciones estudiadas esto recae fundamentalmente en un solo sujeto, y no se desarrolla de las formas clásicas en que se describen estas funciones, se considera útil la categoría para ilustrar las características fundamentales de diferenciación en cuanto a la actividad laboral del propietario y el resto de los trabajadores.

<sup>7</sup> Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios.

actividad se distingue por: ser esencialmente autocrática en cuanto a los procesos de toma de decisiones, aunque con estilos consultivos; la orientación empírica hacia la acción de dirección, y en particular de la gestión del recurso humano; y el desarrollo de relaciones de cercanía afectiva con sus trabajadores, matizadas por el reflejo de una comunicación asertiva, y por vínculos afectivos previos entre los sujetos, ya sea de familiaridad o amistad. No obstante se significa la actividad laboral, y en especial la productividad, como eje central de la permanencia en la organización, e incluso condicionante de las relaciones interpersonales con el propietario. En ello se reconocen características culturales propias de organizaciones de economías de mercado, en las que, como plantea Schein (1985) “las definiciones compartidas giran en torno a la cuestión de supervivencia económica y crecimiento, que supone la entrega de un producto o servicio a los clientes”.

En cuanto a la gestión del recurso humano, se encontraron elementos culturales de las PYMEs que pueden pensarse como la tendencia al desarrollo y conformación de una cultura organizacional tipo clan<sup>8</sup>. Cameron & Quinn (1999) señalan que en este tipo de cultura las reglas y normas se transmiten socialmente y no es necesaria su documentación. Esta cultura “influye en la forma de tomar decisiones sin tanta rigidez, donde generalmente prevalece el criterio del propietario/fundador de la organización, basado en la experiencia e intuición más que en el razonamiento (Hernández, Díez y Navarrete, 2012). En ellas se aprecia la participación en las actividades y objetivos de la empresa reflejando valores generalmente aceptados y compartidos por todos los miembros. Entre estos se pudo observar la importancia que le atribuyen a la “calidad en el trabajo”, teniendo en cuenta que una de las características de este tipo de organizaciones es velar por este valor en función de generar ganancias, “si el producto tiene calidad atrae y mantiene a los clientes y los clientes son los que permiten que nosotros estemos aquí”, “si los productos no tienen calidad no se venden y de esto dependemos todos.”

---

<sup>8</sup> La organización es considerada como un lugar muy agradable para trabajar donde la gente es colaborativa. Es como una familia extendida. Los líderes, o los jefes de la organización, son considerados como mentor y quizás incluso figuras parentales. La organización se mantiene unida por la lealtad o la tradición. El compromiso es alto. La organización hace hincapié en el beneficio a largo plazo del desarrollo de recursos humanos y concede gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito se define en términos de sensibilidad a los clientes y la preocupación por la gente. La organización hace especial hincapié en la participación de trabajo en equipo, y el consenso. Así como en la flexibilidad y discreción en vez de la estabilidad y el control.

También de estas características propias de las estructuras organizacionales simples, se pudo percibir que los propietarios/fundadores no disponen de la información pertinente y necesaria para tomar las mejores decisiones de manera puntual. Por lo cual estos muchas veces recurren a los criterios y opiniones de los trabajadores para implementar la mejor alternativa de solución. Se pudo apreciar que en estas PYMEs sus miembros tienen funciones particulares que cumplir relacionadas con la actividad laboral. Siendo estos los principales actores y responsables de los procesos y resultados productivos de la organización. De esta forma se considera la existencia del valor participación en las PYMEs de la UCLV, pues “siempre que en una organización los sujetos toman parte en un proceso o situación ya están materializando algún tipo de participación” (Riva, 1994). Presentándose en el marco del conjunto de procesos organizacionales sin obviar la relación que tiene con el poder y orden establecidos, en un mundo que ya está constituido (Arenas y Candelé, 2001).

En estas organizaciones se pudo apreciar que la participación se da en aspectos como:

- El sentido de propiedad sobre los medios de producción: aportando recursos en la elaboración de los procedimientos para llevar a cabo la actividad laboral.
- El involucramiento personal en los procesos organizacionales: Se aprecia que los trabajadores conocen y se identifican con los fines y objetivos de la organización, aunque no hayan participado activamente de su formulación (que recae sobre todo en el propietario). Sin embargo la forma consultiva en que se desarrolla la actividad cotidiana permite que progresivamente se reflejen en ella los intereses de todos sus miembros, condicionando su compromiso con esta. Además, la participación directa en los beneficios de la actividad laboral (desde su concreción económica) es un fuerte configurador de la motivación de los trabajadores por involucrarse en todas aquellas acciones que contribuyan a su efectividad. En este sentido se enfoca la participación como medio para el logro de fines y objetivos que sí son compartidos, y asociados a la productividad como eje integrador. El grado de implicación de los miembros de la organización en este proceso se estructura entonces en dependencia de las características de las situaciones que se presenten. Como norma tienen mayor

protagonismo en la implementación de alternativas de solución a problemas operativos, no en proyecciones estratégicas.

- Los dispositivos para la concreción de la participación tienen una naturaleza fundamentalmente contingencial y operativa, cuyo funcionamiento resulta efectivo. Aunque no existen espacios establecidos formalmente para que los sujetos participen, se generan con frecuencia alternativas para que estos pueden brindar criterios y opiniones, siempre en función de resolver problemáticas organizacionales. Ello se facilita por el carácter informal de la comunicación, y los estrechos vínculos entre los sujetos, aspectos que a su vez se consolidan desde la acción de estos dispositivos para la concreción de la participación.

## CONCLUSIONES

1. Las PYMEs exploradas presentan como regularidades culturales:
  - Estructura organizacional simple, con baja departamentalización, especialización, formalización y profesionalización.
  - La comunicación organizacional se distingue por su carácter informal, y su orientación hacia el desarrollo de la actividad laboral.
  - La división del trabajo se da esencialmente entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo.
  - La gestión del recurso humano refleja características propias de las organizaciones tipo clan.
  - Se aprecia estrecha articulación entre los procesos de dirección y liderazgo, centrados solamente en la figura de los propietarios.
2. Se elaboraron como indicadores para el estudio del valor participación en el contexto de las PYMEs en la UCLV:
  - Participación en el proceso de toma de decisiones: específicamente en las fases por las que transcurre, fijación de las metas y objetivos de la actividad laboral, y determinación de las estrategias futuras de la organización.
  - Regularidades en la comunicación propietario/subordinados: incluye las redes de comunicación, las funciones y barreras condicionantes del comportamiento organizacional.
  - Dispositivos de concreción de la participación: en los que se resaltan: la presencia de espacios para la interacción, respetando la diversidad, la posibilidad de cumplir con las funciones laborales amplificando las posibilidades de participación y la percepción de posibilidades de participación que tengan los sujetos.
3. El valor participación muestra características similares en las tres PYMEs exploradas. Ellas son:
  - El involucramiento personal en los procesos organizacionales.

- 
- Constituye un medio para el logro de fines y objetivos compartidos, asociados a la productividad como eje integrador.
  - El sentido de propiedad que tienen los trabajadores sobre los medios de producción.
  - Funcionamiento efectivo (contingencial y operativo) de los dispositivos para la concreción de la participación.
  - Efectividad de la comunicación informal para la resolución de problemáticas laborales, facilitado por los estrechos vínculos entre los miembros de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Proponer alternativas de formación, como parte de la gestión del recurso humano, que contribuyan al desarrollo de estas organizaciones en sentido general, y en particular de las posibilidades de sus propietarios para estimular la participación como valor organizacional.

Facilitar acciones de formación y reflexión en estas organizaciones, que les permitan evaluar la pertinencia de consolidar gestiones colaborativas inter-organizacionales, que progresivamente permitan formación de cooperativas, como lógicas de relación más coherentes con el modelo económico-social cubano.

Continuar estudios psicosociales orientados a estimular el desarrollo del sector emergente de la economía cubana, desde referentes coherentes con su proyecto social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. L. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencias de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 13-20. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/>
- Albart, Y. (2003). *Contribución al Diagnóstico de la Cultura, en el sector empresarial cubano*. (Tesis Doctoral) Instituto politécnico "José Antonio Echevarria" Centro de estudio de técnicas de dirección. Ciudad de la Habana. Cuba
- Álvarez, A. (2007). *La investigación cualitativa*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Arma, H. (2014) *Desarrollo de la colaboración entre estudiantes universitarios en la actividad docente*. (Tesis de Licenciatura no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Villa Clara. Cuba.
- Arandia, E. & Anzardo, D. (1999). *Análisis institucional: una estrategia de trabajo investigativo aplicado en la escuela de hotelería y turismo "Alberto Delgado" de Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Villa Clara, Cuba.
- Arenas. P. & Candelé. I.C. (2001) *Comprender la participación: Su manifestación en el Perfeccionamiento Empresarial*. La Habana. Cuba
- Barrio, I.; González, J.; Padin, L.; Peral, P; Sánchez I.; Tarin, E. (párr. 4) *Métodos de investigación educativa: Estudio de casos*. Universidad autónoma de Madrid. <http://www.casos.trabajo.cmd>.
- Blanco, R. (2001) *Participación ciudadana y movimientos sociales ante la crisis de mercado*. Asunción: CERI. <http://bibliotecavirtual.clacso.org>.
- Bornilla. L (2011) *Actualización del modelo económico cubano e impacto social*. La Habana. <http://www.monografias.com>
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Caballeros, C y Pañellas, D (2013) Cuentapropismo y redes sociales. Otra evidencia de heterogeneidad social en Cuba. *Alternativas cubanas en Psicología*, 5, 51- 62.

- Cameron, K. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. USA: Addison-Wesley.
- Chiavenatto, I. (1993). *Administración de los recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana. S.A.
- Corral, R. (2001) *Epistemología y metodología de la investigación en ciencias sociales*. CIPS. La Habana
- Cuevas, A. (2009) *El trabajo cualitativo*. (Manuscrito no publicado) Universidad de Celaya. México.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989) *El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. La Habana: MES
- Dávila, A. & Martínez, N.H. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México: Siglo veintiuno.
- De Souza, A. (1998) “*Cultura Organizacional*”. Obtenido en <http://www.rrhh.netart/10730htm>
- Farias, E. (1990) *Carlos Marx: Biografía*. Moscú: Progresos.
- Gallardo, T. (pár. 5, 6, 8) *La formación de valores desde la perspectiva empresarial: Imperativo de nuestros tiempos*. FIGESTAC. Villa Clara. Obtenido en 10.12.1.64
- García. M e Hidalgo. V. (2013) *Modelo económico y social cubano: Nociones generales*. La Habana: UH
- González, F. & Mitjás, A. (1989). *La personalidad, su educación y desarrollo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Investigación Cualitativa en Psicología: Rumbos y desafíos*. La Habana: Thomsom.
- \_\_\_\_\_ (2000). Lo cualitativo y lo cuantitativo en la investigación Psicosocial. *Revista Cubana de Psicología*, 17.

- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1985). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30 (4), 233-253. Obtenido en <https://www.uv.es/aliaga/curriculum/ProcesoGeneraldeInvestigacion.pdf>.
- Guerra, Y. (1998). *Entrenamiento sociopsicológico para potenciar la participación en la junta directiva de la UBPC no. 1*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Central de las Villas. Santa Clara.
- Hernandez, A. (2000). *La investigación acción. Investigando la Organización Laboral*. CIPS. La Habana.
- Hernández, G. (2012). *Diagnóstico de cultura organizacional y su proceso de toma de decisiones en micro, pequeñas y medianas empresas Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco. México*. UNIVA. XVI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. Obtenido de [http://www.aleph5.com/admin/articulos/S\\_F0\\_507195%20razones.modelos.pdf](http://www.aleph5.com/admin/articulos/S_F0_507195%20razones.modelos.pdf)
- Hernandez, L. (2011). *La cultura organizacional como factor de éxito en las empresas*. Universidad de Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración. Obtenido de <http://www.fastinternational.org/es/node/744>
- Hernández, M. (2005). *Cultura Organizacional, el caso de las empresas Hidalguenses*. Universidad Autónoma de Hidalgo, México. Obtenido de <http://www.reduahe.gdy->
- \_\_\_\_\_ (2007). *Factores determinantes de la competitividad de la pequeña y mediana empresa*. España: Universidad de Salamanca. <http://www.sic.gov.co/Conceptos/Conceptos/2002/Octubre/02097465>.
- \_\_\_\_\_, et al. (2009) *Cultura organizacional e internacionalización de las Pymes*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <http://www.sic.gov.co/Conceptos/Conceptos/2002>
- \_\_\_\_\_, et al. (2009). *La cultura organizacional en las PYMES*. En. Sánchez, V.G (coord.), *La investigación académica en la MIPYME: Realidades, oportunidades y retos*. México: UAEH-AIREPME.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición: Mexico.

- Katz, D & Kahn, R (1998). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kubr, M. (1997). La consultoría de empresas: guía para la profesión. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- López, Y & Hernández, M. I. (2001) *Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de la Fábrica de Tabacos para la Exportación "Constantino Pérez Carrodegua" (LV-9) de la ciudad de Santa Clara*. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Martínez, M. (2006). Relevancia del modelo dual de valores en relación con el prejuicio y la intención de contacto hacia exogrupos. *Anales de psicología*, 22. Obtenido de <http://www.um.es/analesps>
- Martínez, P.C. (2006) El método de estudio de casos. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión*, 20: 165-193.
- Martínez, S.G. (2013) *Gestión de recursos humanos en PYMES: Cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Publicaciones de la UBP. Universidad Blas Pascal. Serie de materiales de enseñanza.
- Marx, C. (1973). *El Capital, crítica de la economía política*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Mendoza, A; Bavaresco, E; Bavaresco, G; Saigg, S.M. (s.f.) *La Psicología Social en las Instituciones: Intervención en la municipalidad en San Rafael*. Obtenido en <http://www.monografias.com/trabajos>.
- Mintzberg, H (1988) *La estructuración de las organizaciones*. Ed: Ariel.
- Pañellas, D (2013) Dinamización de la estructura social cubana. ¿Un camino hacia el cambio de mentalidades? *Alternativas cubanas en Psicología*, 5, 39-50.
- Peralta, Ll. y Roque, Y. (1996). *Entrenamiento sociopsicológico para potenciar la participación en la dirección en el funcionamiento del consejo de dirección de la empresa de cultivos varios "Valle del Yabú"*. Trabajo de Diploma. UCLV, Cuba.

- Pérez, R. I. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional en PYMEs innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*, 46-65. Obtenido de <http://www.proexport.gov.co>
- Pérez, R. T. (2011). La actualización del modelo económico cubano: continuidad y ruptura. *Temas*.
- Piñeiro, C. (2012) *Cooperativas y socialismo: Una mirada desde Cuba*. La Habana: Caminos.
- Quinn & Cameron (1988) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness. *Management Science Vol.29 No.1*.
- Robbins, S.P. (1991). *Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, G. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana.
- Rodríguez, J. L. (2011). Significación e importancia de la política económica actual. Obtenido en <http://www.cubadebate.es>
- Rodríguez-Mena, R. C. (2012). Las competencias y su formación desde el enfoque histórico social. *Alternativas cubanas en psicología*, 3, 73-85.
- Rodríguez, M. T. (2002) *Entrenamiento sociopsicológico para fomentar la participación en la Fábrica de Tabacos para la Exportación "Constantino Pérez Carrodegua" (LV-9) de la ciudad de Santa Clara*. (Tesis de Licenciatura) Villa Clara. Cuba.
- Sánchez, B. M. (2000). Comparación de las diferentes escalas de valores de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 45-65.
- Sánchez, J. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista antropológica Iberoamericana*, 1, 380-403. Obtenido de <http://www.aiber.org>. Gerardo.
- Sánchez, M. (2009). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas*. (Tesis Doctoral) Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Argentina. Obtenido en [http://www.ine.es/clasifi/clasif\\_cine.htm](http://www.ine.es/clasifi/clasif_cine.htm)

- Schavarstein, L. (1990). *La Psicología social de las organizaciones*. Obtenido de <http://www.ufba.br/~conpsi/F003.html>.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Psicología social de las organizaciones*. La Habana.
- Schein, E (1998). *Consultoría de Procesos*. México: Adison\_ Wesley Iberoamericana.
- \_\_\_\_\_ (2007). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. La Habana: Félix Varela.
- Tacoronte, Y. (2004). *Comunicación Organizacional. Metodología para el Diseño de un Sistema Formal de Comunicación Interna*. CIPS: La Habana.
- Torres, C. E. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9, 117-136. Obtenido de [http://www.gendes\\_bvc.com](http://www.gendes_bvc.com)
- Trelles, I. (2002). Tendencias teóricas fundamentales, conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. En Trelles, I. *Comunicación organizacional. Selección de Textos*. La Habana: Felix Varela.
- Triana, J. (2012). De la actualización del funcionamiento al desarrollo económico. En Vidal, P. y Pérez, O. (Comp.) *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización*. La Habana: Caminos.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011) “*Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*” La Habana. Obtenido en <http://www.cubadebate.cu>
- VI Congreso del PCC. (2011) *Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, p. 3. La Habana. Obtenido en <http://www.cubadebate.cu>
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage
- Zabala, M., Pleyán, C., Pérez, V., Íñiguez, L., Espina, M., Padrón, M. et al (2012). *¿Qué desarrollo?: un simposio. Temas*, 71, 4-17.

## ANEXOS

### **Anexo # 1: Fragmentos de lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución**

Los Lineamientos definen que el sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, donde deberá regir el principio de distribución socialista “de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo”.

La política económica del Partido se corresponderá con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado. Estos principios deben ser armonizados con mayor autonomía de las empresas estatales y el desarrollo de otras formas de gestión. El modelo reconocerá y promoverá, además de la empresa estatal socialista, forma principal en la economía nacional, a las modalidades de la inversión extranjera, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas que pudieran surgir para contribuir a elevar la eficiencia.

En la política económica está presente el concepto de que el socialismo significa igualdad de derechos y de oportunidades para todos los ciudadanos, no igualitarismo, y se ratifica el principio de que en la sociedad socialista cubana nadie quedará desamparado.

El Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, fue sometido a debate, siendo respaldado por la mayoría de los ciudadanos; reformulándose a partir de las propuestas realizadas por estos, en un proceso democrático de amplia participación popular.

El Sexto Congreso del PCC, una vez evaluados los dictámenes de las cinco comisiones creadas, acuerda:

- Aprobar los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución con las modificaciones acordadas. Orientar al Gobierno la creación de una Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo, la cual, sin

menoscabo de las funciones que corresponden a los respectivos Organismos de la Administración Central del Estado, tendrá la responsabilidad de controlar, verificar y coordinar las acciones de todos los involucrados en esta actividad, proponer la incorporación de nuevos lineamientos, y conducir, en coordinación con los órganos competentes, la divulgación adecuada del proceso.

- Recomendar a la Asamblea Nacional del Poder Popular, al Gobierno y a los organismos correspondientes que elaboren y aprueben, según el caso, las normas jurídicas necesarias para crear la base legal e institucional que respalde las modificaciones funcionales, estructurales y económicas que se adopten.
- Encargar al Partido Comunista de Cuba la responsabilidad de controlar, impulsar y exigir el cumplimiento de los Lineamientos aprobados, lo que presupone elevar la cultura económica de sus cuadros y militantes, a todos los niveles. El Pleno del Comité Central del Partido analizará al menos dos veces al año la marcha de la actualización del modelo económico y la ejecución del Plan de la Economía.

A partir de las actuales condiciones y del escenario internacional previsible, la política económica se dirige a enfrentar los problemas de la economía transitando por dos tipos de soluciones, que requieren congruencia entre sí:

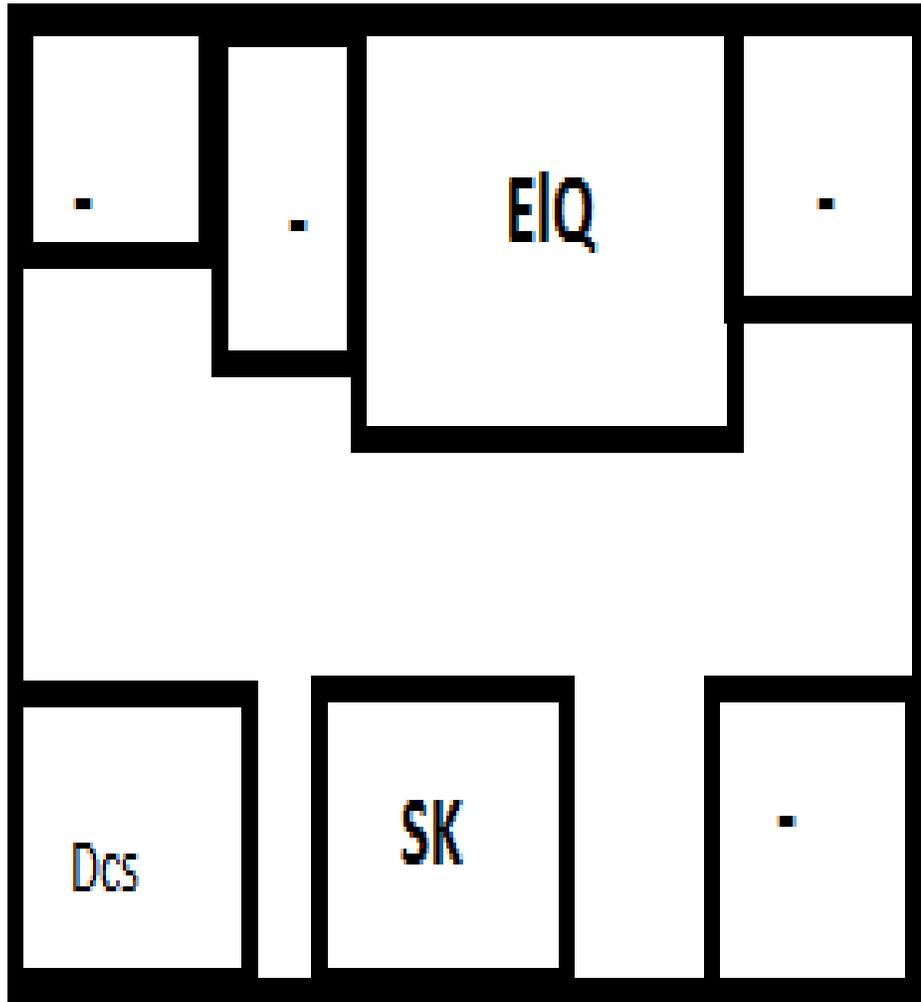
- Soluciones a corto plazo, encaminadas a eliminar el déficit de la balanza de pagos, que potencien la generación de ingresos externos y la sustitución de importaciones y, a su vez, den respuesta a los problemas de mayor impacto inmediato en la eficiencia económica, la motivación por el trabajo y la distribución del ingreso, y creen las necesarias condiciones infraestructurales y productivas que permitan el tránsito a una etapa superior del desarrollo.
- Soluciones del desarrollo sostenible, a más largo plazo, que conduzcan a una autosuficiencia alimentaria y energética altas, un uso eficiente del potencial humano, una elevada competitividad en las producciones tradicionales, así como el desarrollo de nuevas producciones de bienes y servicios de alto valor agregado.

Dado que se toca el tema de la financiación y la obtención de fondos para la inversión nos gustaría hablar del microfinanciamiento, una de las formas más progresistas que existen en el mundo para financiar empresas ideadas y dirigidas por gente pobre. Es sin duda una

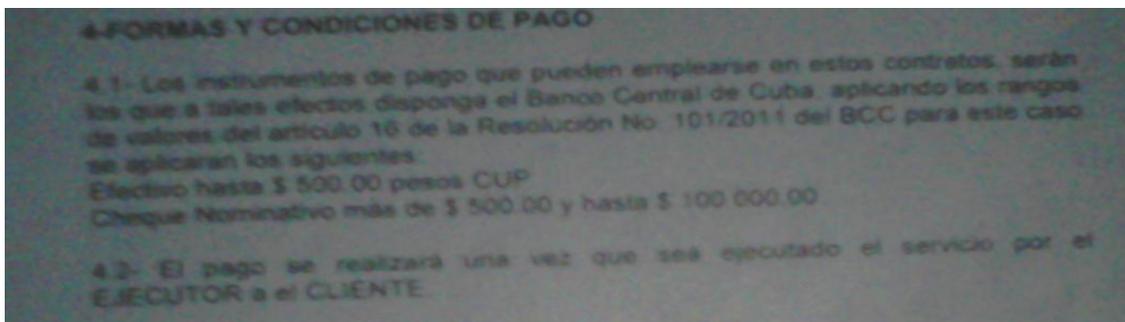
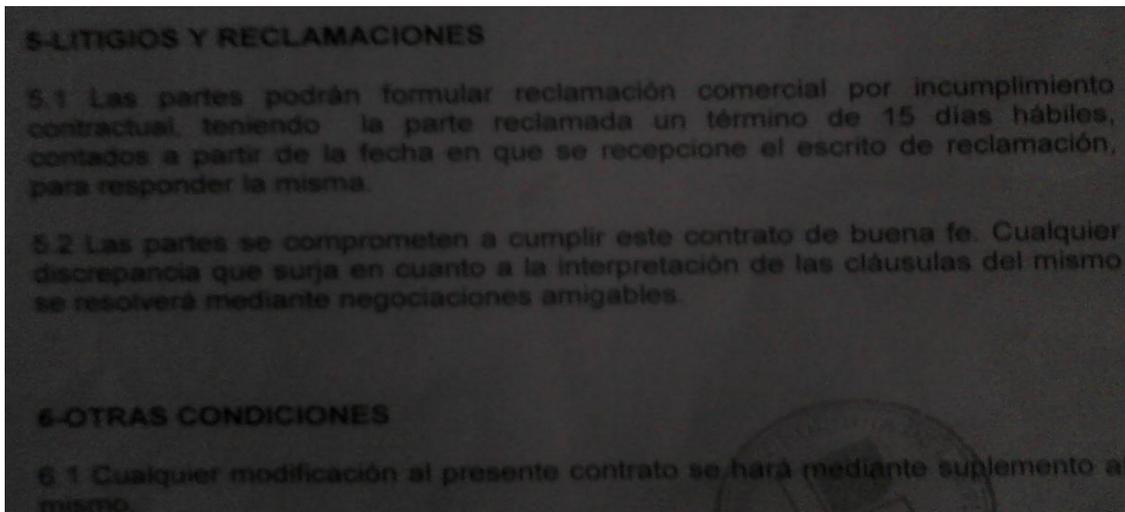
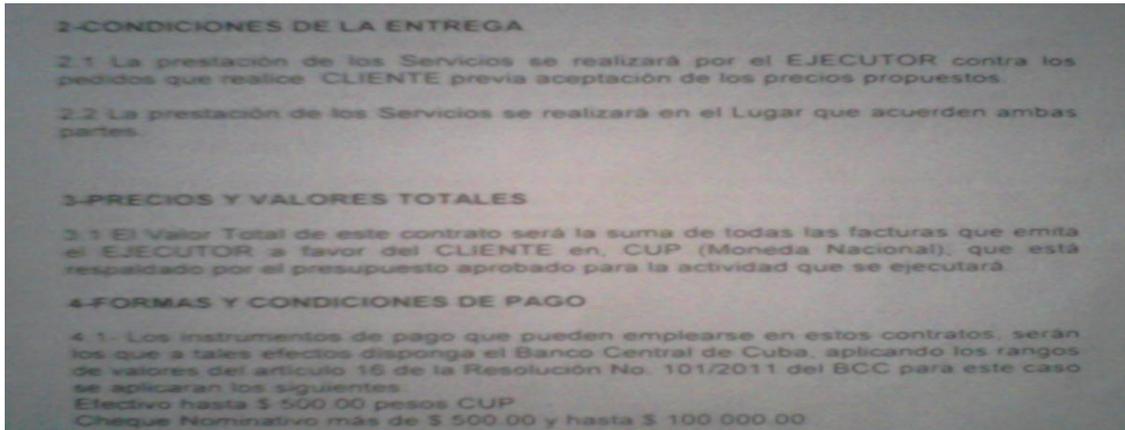
manera factible por la cual los trabajadores a cuenta propia cubanos podrían obtener fondos para sus negocios. Creemos que merece estudio.

Se avanzará hacia la unificación monetaria, en un proceso que dependerá fundamentalmente de los incrementos de la productividad del trabajo, la efectividad de los mecanismos distributivos y redistributivos y, con ello, de la disponibilidad de bienes y servicios. Por su complejidad exigirá una rigurosa preparación y ejecución, tanto en el plano objetivo como subjetivo.

**Anexo # 2: Mapa de relación espacial de los casos en el contexto específico**



**Anexo # 3: Documentos que oficializan el emprendimiento de los cuentapropistas en la UCLV**



**CERTIFICO**

PRIMERO: Que la Resolución No. 403 de 03/05/2008, del entonces Ministro de Economía y Planificación, en su Resuelto Primero autoriza la creación de la Unidad Presupuestada Instituto de Biotecnología de las Plantas (IP), siendo modificada su denominación por la de Instituto de Biotecnología de las Plantas, en forma abreviada (IP), a través del Resuelto Segundo de la Resolución No. 545 de 05/10/2010 del propio Ministro. Dicha entidad, subordinada al Ministerio de Educación Superior, fue creada mediante la Resolución No. 182 de 26/09/2008 del Ministro de Educación Superior, siendo adscrita a la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas mediante precepto dispuesto en el Resuelto Segundo de la Resolución No. 95 de 24/03/2011 del citado Ministro, previa autorización del Ministro de Economía y Planificación a través de la Resolución No. 60 de 17/02/2011, estando registrada con el Código REGUP: 203.0 13952, con NIT 11005334701 e IP: 08020002239999, con domicilio social en Carretera a Camajuan Km 5 1/2, Santa Clara, Villa Clara, no encontrándose inscrita en el Registro Mercantil.

SEGUNDO: Que el IP opera en CUP mediante la Cuenta de Ingresos estandarizada No. 0543441200340115 a nombre de "UPR I.B.P. (C. INGRESOS)", la Cuenta de Gastos estandarizada No. 0543442200340114 a nombre de "UPR I.B.P. (C. GASTOS)", para los gastos en específico de alimentación posee una cuenta de comedor en CUP correspondiente al No. Estandarizado: 0543441200340210 a nombre de "UPR I.B.P. (C. COMEDOR, CAFETERIA)", para los gastos e ingresos en CUP del Comedor de Innovadores y Racionalizados, posee la Cuenta Bancaria de Operaciones de la ANR correspondiente al No. Estandarizado 0543441200340210 a nombre de "UPR INST. DE BIOTEC. DE LAS PLANT. (CA)", las que se encuentran domiciliadas en la agencia bancaria No. 434 del BANDEC sito en Calle Tostá el Juan Bruno Zayas y Alemán, en la ciudad de Santa Clara, operando en CUC mediante la Cuenta Bancaria No. 030200000348927 en el Banco Financiero Internacional S.A. sito en Calle Cuba No. 4 al Tostá y San Cristóbal, Santa Clara, Villa Clara, estando autorizado por el BOC para Operar Cuentas en Pesos Convertidos en el Sistema Bancario Cubano por Personas Jurídicas a través de la Licencia General No. 00456190004, de 15/10/2004, Titular: Ministerio de Educación Superior.

**AMBAS PARTES** Reconociéndose la personalidad y representación con que comparecen al amparo de lo establecido en la legislación vigente, a los efectos legales declaran y convienen suscribir el presente Contrato de Comodato, basado en las siguientes Clausulas:

**1 OBJETO DEL CONTRATO**

1.1 LA UCLV conviene en ceder en uso gratuito al TCP y este, a su vez hacer uso conforme a las condiciones y el término aquí estipulado, de la zona común que se describe en el presente Contrato, para la PRESTACION DE SERVICIOS *de vivienda para fines*

**2 UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ZONA COMÚN**

2.1 La Zona Común a utilizar ubicada en *Barrio U-10* tiene la siguiente descripción y condiciones técnico constructivas *como Estación y fideicomiso*

**3 OBLIGACIONES COMUNES**

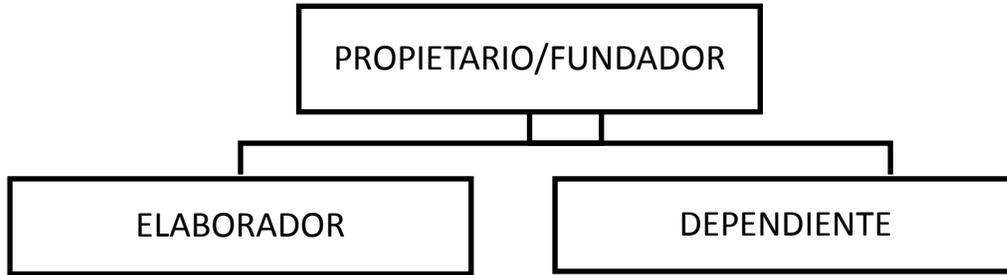
- Este contrato nunca puede contravenir la naturaleza y alcance del servicio a prestar por el TCP convenido con LA UCLV y su extralimitación constituye causal de nulidad absoluta.
- EL TCP es responsable ante LA UCLV como lo establece la Ley Civil
- Las obligaciones y derechos establecidos en el presente contrato son intransferibles a terceros.
- Teniendo en cuenta que no existe precio por este contrato, la UCLV y el TCP acordaran de mutuo acuerdo precios asequibles a los estudiantes.

**4 OBLIGACIONES DE LA UCLV**

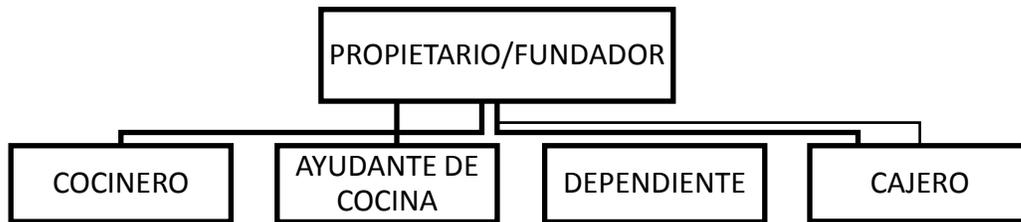
- Facilitar al TCP el acceso a la Zona Común objeto del contrato.
- Velar porque las Zonas Comunes se utilicen para los fines por los cuales fueron autorizadas.
- Garantizar las condiciones requeridas para el servicio asumiendo los gastos de electricidad y agua en las Zonas Comunes, adoptando las medidas que resulten necesarias en aras de

**Anexo # 4: Organigramas de las PYMEs**

**Caso # 1: (SK)**



**Caso # 2: (ELQ)**



**Caso # 3: (Dca)**



## **Anexo # 5: Guía y resultados de las entrevistas semiestructurada a los propietarios de las organizaciones**

Objetivos:

- Abordar los elementos relacionados con el contrato T.C.P/UCLV
- Indagar en aspectos funcionales de la organización correspondientes con el tipo de estructura.

### **Indicadores propuestos para la entrevista:**

- Status legal, Nombre.
- Breve historia de la organización, Hechos sobresalientes
- Cantidad de integrantes en la organización, estructura del poder, Profesionalización, departamentalización
- Actividad fundamental, Características de la actividad laboral, Puestos de trabajo, Distribución según los puestos de trabajo, Medios de producción, gestión de recursos humanos
- Regularidades comportamentales: Clima organizacional, Relaciones interpersonales, Comunicación

### **Principales verbalizaciones de los propietarios/fundadores de las PYMEs.**

#### **Caso # 1: (SK)**

“La organización se creó por los cambios que se realizaron en la economía del país. Me enteré que en la universidad iban a permitir entrar cuentapropistas e hice los contactos para abrir mi negocio.”

“El que tiene que ver con esto es el vicerrector económico que se encarga de entrevistarse con los que estábamos interesados”.

“El contrato incluye que nosotros tenemos que pagar agua, corriente y los metros cuadrados del local”.

“Ellos no tienen que controlar lo que hacemos de eso se encargan los inspectores lo único que plantean y quedó claro en el contrato es que los precios no pueden ser muy altos lo que es difícil porque la inversión que hacemos es alta”

“La actividad laboral es elaboración y venta de alimentos”

“la idea que teníamos cuando abrimos era de una cafetería, con variedades de café, capuchino, con helado, etc. pero realmente lo que hacemos es vender panes con pasta, tortilla, jamón, queso, vendemos refresco, yogurt y lo principal es el café”

“El principal problema al que no hay un mercado mayorista donde pueda comprar los productos al mismo precio, tengo que tener que conseguirlo con un particular y son mucho más caros”.

"los trabajadores no se distribuyen por tareas, todos realizan las actividades en el momento que sea necesario"

"me interesan más las cualidades, formación de valores como la responsabilidad, honestidad, etc. Que el nivel educacional que tengan, busco personas con habilidades para desarrollar diferentes tareas como limpiar, elaborar alimentos, los que reciben retribuciones por realizarlas y como las tareas se caracterizan por ser sencillas no es importante el nivel educacional de los trabajadores o que estén profesionalizados para realizar dichas actividades".

“Ellos reciben una retribución acorde a lo que hacen”

“Los horarios de trabajo son flexibles porque a veces las condiciones no permiten cumplir con la jornada laboral, se va la corriente, falla el agua, los estudiantes se van de pase”

“depende del día, porque los lunes y los viernes son días flojos, generalmente el lunes se trabaja por las tardes, y los viernes que la mayoría de los estudiantes viajan para sus casas se trabaja solo por la mañana”

“Yo tomo las decisiones en el centro y pero tengo en cuenta a los trabajadores. Nosotros casi siempre nos ponemos de acuerdo, por ejemplo a la hora de cerrar, para cuadrar la caja, cuanto se vendió, si vamos a llegar a la misma hora o nos vamos a dividir por turnos.”

“En este tipo de trabajo la calidad del producto es muy importante para mantener la clientela y vender lo que invierto, porque los muchachos lo que buscan es que lo que van a consumir sea bueno y barato”

“Todos nos llevamos bien y yo confío en ellos y sé que cuidan del local como si fueran los dueños”

## **Caso # 2: (ELQ)**

“Me reuní con el vicerrector económico para ver qué posibilidades habían de abrir mi negocio aquí. Me dijo que ellos lo que pretendían era aumentar las opciones de los estudiantes porque ellos no tenían presupuesto para eso. Tuve que decirle lo que tenía pensado montar y le pareció una buena idea, lo deja claro que los precios no pueden ser altos”.

“El contrato se llama comodato y tiene que ver con el arrendamiento del lugar, los sistemas de pago y otras cosas. Realmente esto es una prueba, todavía nosotros no le aportamos monetariamente a la universidad, pero en algún momento se hará”.

“Al principio éramos dos dueños pero ahora estoy yo solo a cargo de la administración del paladar.”

“aquí vendemos comida, arroz, frijoles, vianda y ensalada, de plato fuerte se vende pollo, chuleta, salchicha y los precios están entre 10 y 25 pesos”.

“los trabajadores que tengo son cocinero, ayudante de cocina, dependiente, cajero y el administrador que soy yo.”

“antes preparábamos desayuno pero ahora nada más hacemos almuerzo y comida. Lo que hacemos es que aprovechamos la mañana para preparar los productos, escogen el arroz, otro pica las viandas, preparan las especies, la ensalada.”

“cada empleado cuenta con un plan de trabajo y se tiene que centrar en el igual por la mañana todos se hacen lo mismo, preparar los productos”

“Todos mis empleados tienen título, los cocineros, la cajera y voy a contratar a otros contratarlos tienen que tener al menos 12 grado”

“La comida tiene que estar buena y ellos lo saben pero no me preocupa porque tienen experiencia y condiciones para hacerlo.”

“Los instrumentos que utilizamos son última tecnología freidora, mesa caliente, hornilla eléctrica y también tengo fogón de gas”

“mi relación con los trabajadores es buena, todos nos llevamos bien, claro que cada cual tiene que cumplir sus funciones con el mayor compromiso posible”.

“tienen que llegar temprano todos los días para ponerse en función del trabajo y no hacerlo apurados porque lo más importante es la calidad del producto”

“Lo que si no puede suceder es que me generen pérdidas, mientras ellos cumplan con su plan de trabajo como es, todo está bien”.

“yo tomo las decisiones en la organización, para eso soy el dueño y digo la última palabra pero igual me gusta tener en cuenta sus opiniones”

“A veces yo tengo que resolver otros asuntos y ellos se quedan al frente de la paladar, de todos modos saben lo que tienen que hacer”.

### **Caso # 3: (Dca)**

“Todavía no hemos pensado en el nombre que le vamos a poner”

“Ya llevaba años trabajando de administrador aquí en la universidad, pedí la baja y abrí este negocio en cuanto tuve la oportunidad y cuando dieron la noticia de que se podía abrir negocios por cuenta propia yo contaba con dinero para invertir pero no sabía qué hacer y

como conocía a estos muchachos que ya se dedicaban a hacer dulces, nos pusimos de acuerdo para abrir la dulcería, y el dependiente es mi sobrino”.

“Todos tienen doce grado y el dulcero y el panadero tienen un certificado de repostería pero en estos negocios uno siempre trata de buscar gente de confianza”, “los contraté porque ya los conocía y sabía que se dedicaban a eso, pero no sabía que eran profesionales”

“Para hacer los dulces tenemos dos hornos, una merenguera y en esta meseta los preparamos. En cada horno caben cuatro bandejas en las que se pueden hacer como 50 dulces en cada una”

“aquí como tal el panadero y el dulcero son los que se encarga de la producción y trabajan muy bien porque llevan mucho tiempo trabajando juntos, si el panadero termina antes se pone a ayudar al dulcero hasta que terminan de hacer los dulces”

“yo tomo las decisiones porque soy el dueño pero los que saben de dulces son ellos, lo mío son las cuentas, los contactos y esas cosas”

“a veces los dulceros necesitan de mí y los ayudo pero casi siempre mientras ellos están haciendo los dulces nosotros vamos vendiendo los que ya están”

“Yo siempre estoy aquí, nada más salgo cuando tengo que buscar la harina, los huevos, lo que haga falta.”

“Todos nos llevamos bien, es que nos conocemos hace tiempo y tenemos confianza.”

## **Anexo # 6: Guía y resultados de observación a las organizaciones**

### **Objetivos**

- Definir la estructura organizacional de las PYMEs.
- Identificar regularidades funcionales de la organización

### **Indicadores propuestos**

- Logotipo: Solo presentan SK y ELQ
- Ubicación: Edificio de beca: U10, de la UCLV
- Condiciones externas: Adecuadas condiciones materiales
  - Posible hacinamiento: No presentan
  - Iluminación: Poca en Dca; Baja en SK; Adecuada en ELQ
  - Higiene: Adecuada
  - Ruidos y contaminación ambiental: En Dca.
  - Temperatura: Alta en Dca;
- Características de los clientes: Universitarios: estudiantes y profesores, la mayoría presenta bajos ingresos económicos.
- Actividad laboral: Elaboración y venta de alimentos
- Características del servicio: Rápido, asequible
- Clima organizacional: Comunicación asertiva, Adecuadas relaciones interpersonales (dueño/subordinados; dueño/clientes; dependiente/clientes). No se percibe distinciones entre los miembros, todos colaboran en la actividad laboral.
- Regularidades comportamentales en las PYMEs
- Otros:

### **Caso # 1: (SK)**

En cuanto al servicio los dependientes brindan atención a los clientes cuando estos llegan, utilizan un tono de voz adecuado, brindan recomendaciones para la elección de los alimentos cuando se les pide “el refresco está caliente”, “la pasta de bocadito está buena”, “la leche que tengo para el cortadito no está muy buena ¿te lo hago igual?” aseguran la calidad del producto “cocinan bien las tortillas”, “calientan el pan”, “el pan se compra diario”, “el café siempre lo venden caliente” y respetan el espacio de estos mientras se encuentran en el centro “si es hora de cerrar esperan que terminen el consumo”.

Las actividades diarias se desarrollan bajo la influencia de incidentes como el fallo de la corriente y el agua. Cuando falla la corriente venden los alimentos que no requieren de cocción (pan con jamón, pan con queso) el propietario trabaja conjuntamente con los subordinados. No se perciben acciones autoritarias “x ve atendiéndolo a él que mientras yo friego. El propietario le pide opinión a los trabajadores “mañana tengo que ir a pagar los impuestos ¿tú puedes ir a buscar el pan? Sino yo paso por aquí antes de ir para allá”

Los clientes recogen las mesas cuando terminan de consumir los productos. Se acercan al dueño y le dan recomendaciones “Deberían comprar unos ceniceros para que la gente no eche la ceniza en el piso”, “tienen que poner un sesto para la basura”, “si se buscan un tanquecito no tienen que parar cuando se vaya el agua”. Esto no se aprecia en todo momento ni con todos los clientes sino con los que más frecuentan el lugar.

Los estudiantes y algunos profesores que visitan el lugar además de comer algo, se sientan a tomar café y a conversar, se distraen en sus tiempos libres. Se observa que hay clientes que visitan el centro más de tres veces al día

### **Caso # 2: (ELQ)**

“Sobre las 9.00 am los miembros de la organización se sientan a escoger el arroz, pelar ajo, y mientras preparan los productos conversan. Luego cocinan los alimentos y se preparan para brindar el servicio, donde los trabajadores asumen su función en el puesto de trabajo que cada uno ocupa”.

“hay un momento en el que se cocinan dichos productos, en este toman protagonismo el cocinero y ayudante de cocina. Finalmente en el momento de prestación de servicio, los trabajadores asumen su función en el puesto de trabajo que cada uno ocupa”.

“Se percibe que los clientes son tratados con respeto, se usa un tono de voz bajo; la expresión que los dependientes muestran a los clientes es de aceptación, atención. Se percibe buena relación entre los clientes/propietarios y propietarios/subordinados”

“Al inicio el servicio era a la barra, los clientes se acercaban al mostrador, realizaban el pedido y luego se dirigían con este a la mesa. Actualmente se hace el pedido y el dependiente lleva el producto a la mesa y retiran los platos cuando los clientes terminan.”

“Los trabajadores incluyendo al propietario/fundador se caracterizan por ir uniformados, con pulóver blanco y pantalón en el caso de los hombres o saya en las mujeres, de color negro.”

“la cocinera cuando llega lo primero que hace es organizar los utensilios de cocina, mientras los otros trabajadores escogen el arroz esta prepara la viandas; el propietario revisa las cuentas por la mañana y por las tardes, aunque cuando este no está lo hace la cajera; el ayudante de cocina y el dependiente preparan los platos; ponen los manteles en las mesas y las decoran entre las 11:00 AM y 6:00 PM”.

“El propietario no se encuentra constantemente en el centro y cuando está presente se aprecia involucrado con la actividad productiva, compartiendo los mismos espacios que los subordinados.”

“Se aprecia la frecuente presencia de estudiantes extranjeros en el centro. Siempre está lleno de personas y se aprecia la presencia de clientes que pueden considerarse fijos.”

“Luego de terminar el trabajo entre todos recogen y limpian el local.”

### **Caso # 3: (Dca)**

“El dulcero y el panadero usan uniforme mientras que el propietario y dependiente no.

“Se aprecia frecuentemente la presencia del propietario en la organización.”

“Generalmente tratan temas asociados a equipos de trabajo “allá en el barrio están vendiendo una nevera que está buenísima”, “es criolla pero está bien hecha, imagínate que tiene un motor de...”, “yo vi una que tiene ese mismos motor y el tipo la tiene hace una bola de años”.

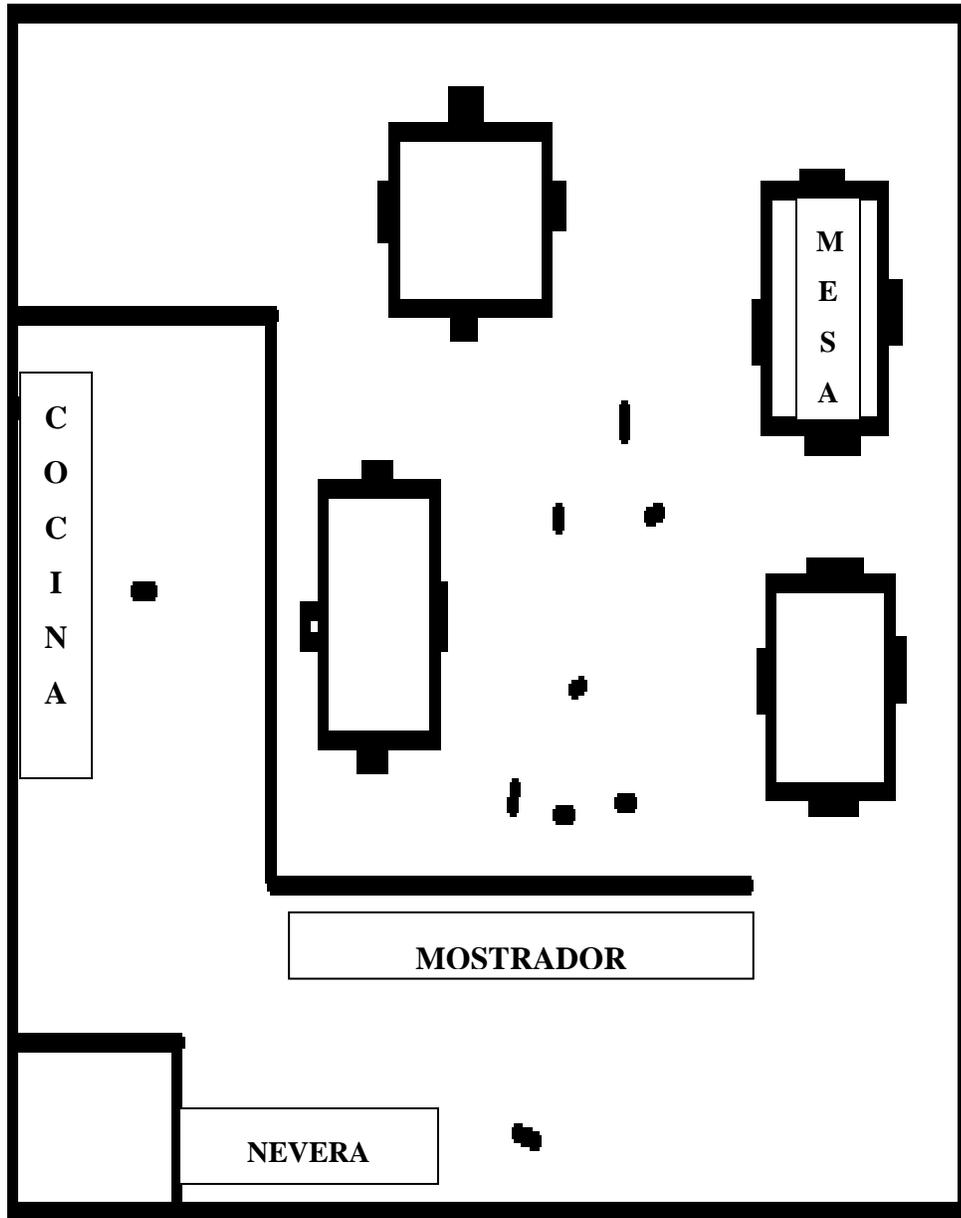
“Se percibe que el propietario le pide opinión a los trabajadores para proyecciones futuras “si compramos otro horno ustedes creen que podemos hacer pizza”, “dale vamos a hablar con el hombre del horno para que me digan si sirve o no”

“Se aprecia un clima de confianza entre los miembros del centro y entre estos y los clientes. Son atentos y preguntan siempre si gustan los dulces. Hay clientes que en horarios de la noche va y piden merengue y estos se lo ceden”

Cuentan con dos hornos y una merenguera, también cuentan con una meseta de aproximadamente dos metros cuadrados, donde se prepara la masa de los dulces y panes, tienen un fregadero de medio metro cuadrado, aproximadamente, usan uniforme, camisa o pulóver blanco y pantalones a cuadro, el dulcero y el panadero utilizan un gorro blanco.

Mantienen relaciones con otras organizaciones, abastecen varias de estas ya sea con pan, dulces.

Anexo # 7: Mapa de representación espacial: SK



## **Anexo # 8: Guía y resultados de entrevista a clientes del centro**

### **Objetivos:**

- Indagar en las valoraciones de los clientes acerca de las PYMEs

### **Indicadores:**

- Frecuencia de las visitas
- Valoración del centro
- Servicio

### **Principales verbalizaciones de los clientes.**

#### **Caso 1 (SK)**

“Imagínate, con lo mala que está la comida en el comedor, vengo todos los días”

“Desayuno ahí todos los días”

“es un lugar pequeño pero acogedor”

“casi todos los universitarios en algún momento del día visitan SK”,

“creo que además de ser pequeño se ha convertido en un espacio de preferencia para los universitarios porque podemos venir y sentarnos a conversar, escuchamos música y despejamos un rato”

“yo llevo las cosas para la barra porque desde la primera vez que entré aquí las otras personas lo estaban haciendo”,

“porque cuando hay muchas personas y los dependientes están ocupados se demoran en arreglar las mesas y lo hago yo que no me da ningún trabajo”

“porque cuando el servicio es a la barra lo que se utiliza se devuelve”.

#### **Caso 2 (ELQ)**

“Es lo mejor que pudieron hacer, tu sabes el problema que resuelven”

“Cada vez que puedo voy porque aunque la comida es barata todos los días no se puede ir”

“Voy cuando la comida del comedor está muy mala”

“es un lugar agradable, la comida tiene calidad y además es barata”,

“allí me atienden muy bien, nunca me han hecho pasar un mal rato”

“incluso a veces hay cola pero corre rápido”

### **Caso 3 (Dca)**

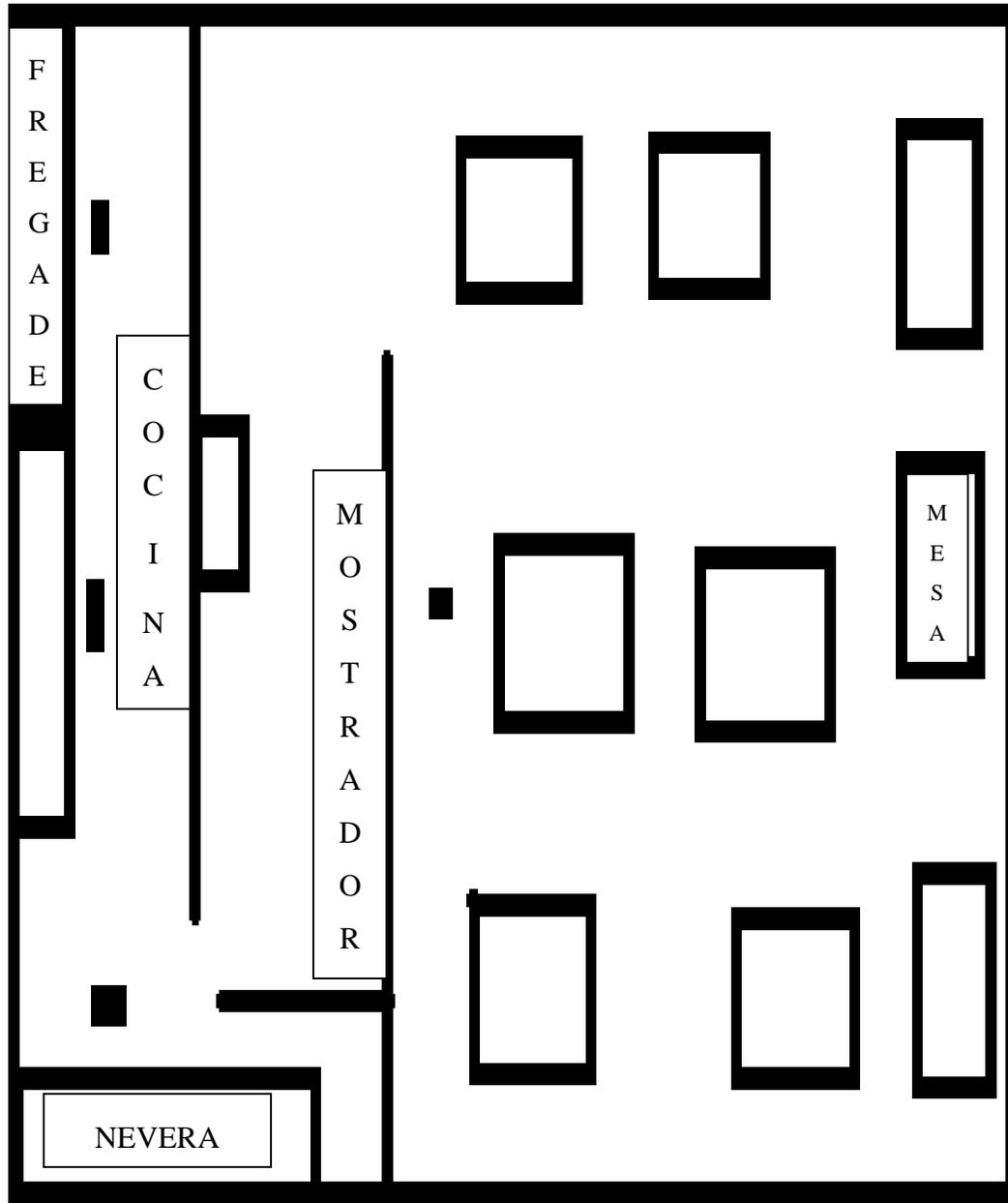
“me gusta comer ahí porque puedo sentarme y disfrutar de la comida que estoy pagando, no es como en otros puestos que se come parado.”

“son los dulces más ricos que me he comido”

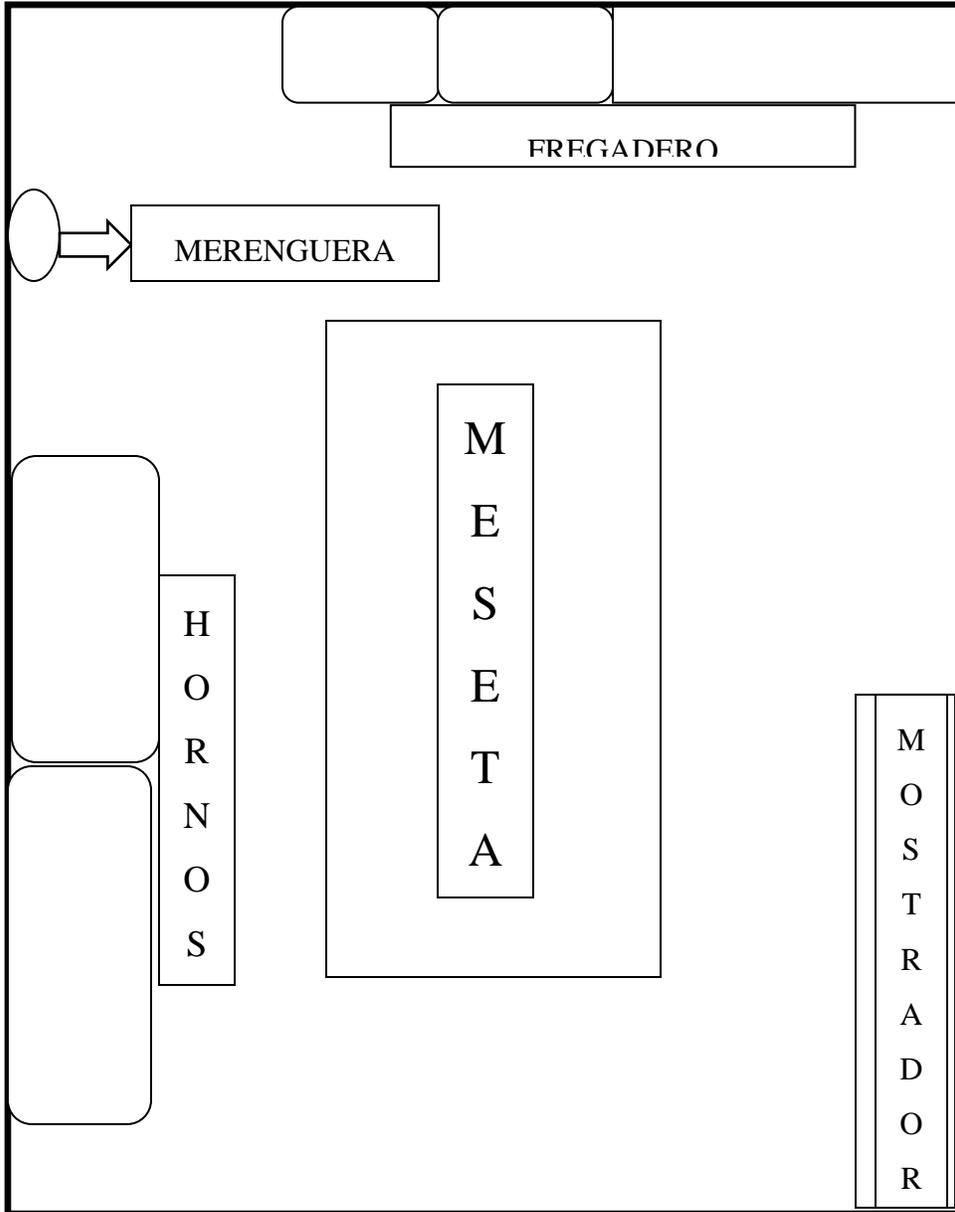
“creo que es un vicio porque todos los días tengo que comerme un dulce”

“el lugar no está muy bonito pero los dulces están riquísimos”

Anexo # 9: Mapa de representación espacial: EIQ.

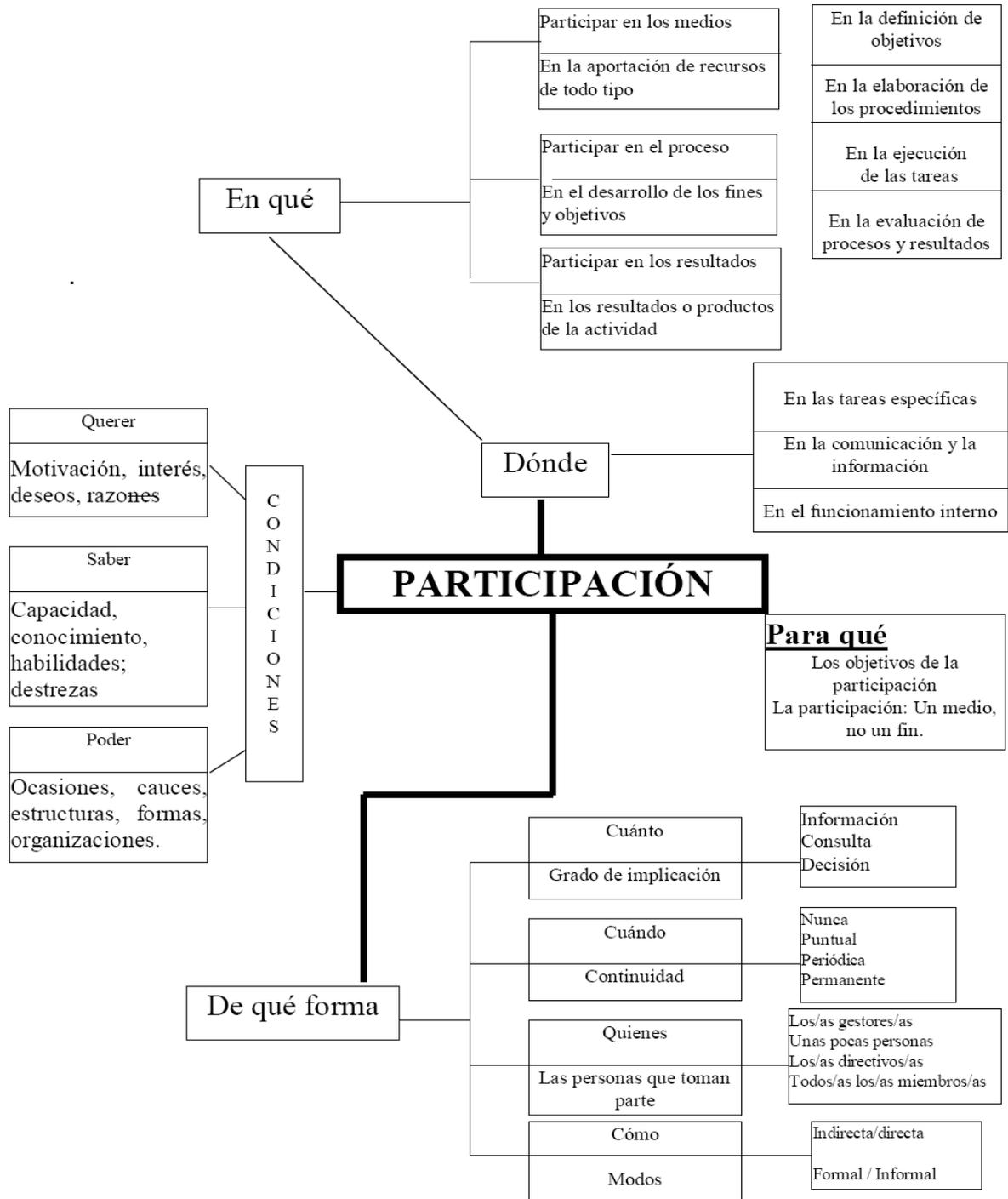


**Anexo # 10: Mapa de representación espacial: Dca**



**Fase 2. Recogida productiva de datos**

**Anexo # 11: Mapa de la Participación en las Asociaciones. (De la Riva, 1994)**





### **Anexo # 13: Guía y resultados de la entrevista semiestructurada a los propietarios/fundadores**

Objetivos:

- Explorar la participación en el proceso de toma de decisiones.
- Identificar particularidades comunicativas relacionadas con la participación.
- Conocer que estilo de dirección predomina en el centro.

#### **Indicadores propuestos.**

- Participación de los trabajadores en la fijación de las metas y objetivos del grupo, en la determinación, planificación y organización de la actividad a realizar, en la determinación de estrategias futuras de trabajo de la organización, en otro tipo de decisiones que no están relacionadas con la actividad productiva, en la determinación del régimen de trabajo, en la toma de decisiones relacionados con la actividad productiva.
- Regularidades en la comunicación propietario/subordinados: Para ello resulta necesario considerar las redes de comunicación, así como las funciones de esta (Informativa, afectivo-valorativa y reguladora), también explorar las barreras que se pueden presentar.

#### **Propuesta de indicadores para la toma de decisiones y aspectos comunicativos.**

- Se ofrece toda la información.
- Se proponen objetivos.
- Importancia de la decisión.
- Medios para la realización.
- Formas que se emplean: Exclusiva por el propietario, si previamente han pedido y/o recibido información de los miembros de la Organización, compartida por todos los miembros de la Organización, compartida y Ejecutada por todos los miembros de la Organización.

#### **Principales verbalizaciones**

**Caso # 1: (SK)**

“Los terceros viernes de cada mes hacen taller metodológico en la universidad y suspenden las clases. En ese caso tenemos que planificarnos. Siempre pido la opinión de los trabajadores porque son los que más tiempo pasan aquí”

"Esta situación ya no nos coge de sorpresa y nos planificamos en función de esto y esa semana el plan de trabajo se hace diario, en caso de no venderse se trabaja al otro día en la mañana, sino no se abre".

"solo la necesaria, a veces no doy tanta vuelta y les digo mañana no vamos a trabajar, ya veremos cómo va la semana que viene porque se va la corriente cada un minuto, no hay agua para hacer el café y para colmo pocos clientes."

"valoro las opiniones de los trabajadores pero no siempre las tengo en cuenta para decidir, hay decisiones que no les informo, muchas veces en las que tienen que ver con la administración como tal”

"ellos son empleados y las decisiones que le incumben son las relacionadas con su trabajo, en ese caso si considero sus criterios porque a mí me interesa que produzcan".

“No siempre les digo la situación de la organización, pero por ejemplo en este momento uno de mis empleados necesitan vacaciones por tres meses y lo que hice fue hablar con el otro muchacho a ver se él puede asumir el trabajo de los dos, o necesitamos contratar provisionalmente a otra persona; me dijo que sí pero de todas formas si en algún momento cambia de opinión, contrato a otro o yo mismo asumo parte de ese trabajo, que a veces es difícil porque tengo otras cosas que hacer pero nos arreglaríamos".

"cuando yo no estoy ellos son dueños y señores, porque lo que está claro es que hay que vender, y hasta ahora me ha ido bien con ellos".

“ellos tienen su forma de hacer las cosas y yo no me meto en eso, a no ser que lo que hagan afecte en algo la organización, si yo no estoy y ellos se quedan a cargo de todo, cuando me ven me comentan como estuvo el día, pero no porque yo lo exija”

"ellos pueden contactar conmigo en cualquier momento y plantearme cualquier inquietud, yo siempre estoy dispuesto a escucharlos".

**Caso # 2: (ELQ)**

"cuando un empleado tiene algún problema o quiere hacer algún planteamiento se dirige personalmente hacia mí, porque casi siempre es algo personal o de su trabajo".

"yo saco las cuentas, de ahí sale el salario de los trabajadores y para las inversiones necesarias y en dependencia de eso se mantiene la misma planificación o cambia". "siempre les planteo la situación, yo les doy mi criterio y ellos me dan los suyos y en dependencia de eso tomo la decisión que creo correcta"

"yo digo la última palabra pero siempre me pongo de acuerdo con los trabajadores",  
"siempre me acostumbré a pedir opiniones a otros es más fácil decidir así"

"casi nunca se opina acerca del trabajo de los otros, para eso cada uno tiene un plan y se respeta la forma como lo ejecutan", "la cocinera y el ayudante de cocina son los que más ideas intercambia cuando van a acordar cómo hacer algo, porque hacen casi lo mismo y de hecho para eso trabajan juntos, para ayudarse".

"yo me pongo a hacer mis cosas y ellos lo que les corresponde", "cada cual sabe lo que hay que hacer y lo hacen como más cómodo les parece y yo no me meto en eso, además nadie viene a decirme como tengo que hacer las cosas, me parece que eso no le gusta a nadie",  
"creo que cuando no estoy las cosas no cambian mucho, se mantienen los horarios, los planes de trabajo, es como si estuviera y debe ser así".

"porque no todos pensamos igual y de varias opiniones puede salir una idea mejor".

"porque de esto vivimos todos"

"hay decisiones que tomo sin consultar porque el negocio es privado".

"hay decisiones que son puramente administrativas

"me gusta tener en cuenta sus opiniones porque somos un colectivo unido".

"en su puesto de trabajo ellos son los responsables de todo, lo que las decisiones que tomen allí no pueden repercutir negativamente con el negocio".

### **Caso # 3: Dca**

"mientras trabajamos siempre hablamos cosas que tienen que ver con la producción, siempre para mejorar".

"yo llevo la admiración del lugar y hay asuntos que si no es necesario no trato con los trabajadores"

"en cuestiones administrativas les doy información si necesito alguna opinión, para que me ayuden a pensar"

"cuando se trata de la venta o calidad del producto ellos son los que dan las mejores ideas y tomamos la decisión"

"no siempre los subordinados tienen que participar en la toma de decisiones"

"unas veces las decisiones las tomo yo y otras veces con los subordinados"

"me gusta que sepan lo que voy a hacer"

"a veces buscando una vía para solucionar un problema y en ese momento se dan ideas que no parece la mejor pero las practicamos si no encontramos otra solución y después en la práctica si no funciona se buscan otras"

"muchas veces decimos vamos a hacerlo así y al otro día llega X con otra idea y si creemos que es mejor eso es lo que hacemos, pero es la practica la que te da el visto bueno"

"los trabajadores tienen experiencia en este tipo de actividad yo no, realmente solo puse el dinero y el local. Ellos me dijeron estos dulces demoran tanto y necesitan esta cantidad de... (Azúcar, harina) en función de eso sacamos la cuenta de lo que se podía producir desde las 8 AM hasta las 6 PM y en función de esto hicimos la planificación"

"depende de los clientes porque cuando vienen varias veces en el día, se nota que les gustó el dulce sobre todo si lo piden otra vez".

## **Anexo # 14: Guía y resultados de la entrevista a los trabajadores de las PYMEs**

### **Objetivos:**

- Explorar la participación en el proceso de toma de decisiones.
- Identificar particularidades comunicativas relacionadas con la participación.

### **Indicadores propuestos.**

- Actividades o espacios para que los sujetos participen
- Posibilidad de expresarse e intervenir en la toma de decisiones
- Percepción de su participación y la de otros
- Aspectos en los que puede participar en la organización
- En qué, Cómo, Formas, Cuanto, Cuando, Condiciones, Posibilidad para opinar hacer propuestas, ideas. También se emplean los indicadores señalados en la entrevista al propietario/fundador.

### **Principales verbalizaciones de los trabajadores:**

#### **Caso # 1: (SK)**

“Cuando se da una situación como la de mañana, que hay taller metodológico casis siempre se vende poco porque los estudiantes se van para la casa, entonces nosotros nos ponemos de acuerdo en cuanto a vender todos los productos ese día, sino se vende todo el producto se vende al otro día en la mañana, vender la mayor cantidad de productos pero dejar reserva para vender al otro día en la mañana, o vender todo el producto y sacar poca mercancía al otro día”

- mañana hay taller metodológico, no hay clases
- tenemos que hacer algo porque el lunes se vendió poco
- ¿abrimos mañana o trabajamos hoy hasta tarde?

“Siempre decidimos en función de generar ganancias para la organización y no perdida, porque también se puede echar a perder algún producto que luego no se va a poder vender”

“si voy a faltar o llegar tarde un día le aviso a S (dueño) para que no genere perdida a la organización y el producto que se vende debe estar bien elaborado para mantener y atraer a los clientes y así generar ganancias”

“se que puedo decirle cualquier cosa y él siempre lo toma en cuenta pero fuera de mi actividad laboral, a no ser que me pidan mi opinión, yo no tengo voz no voto”

“no llevamos bien y nos ponemos de acuerdo para todo”.

“cuando empecé a trabajar estaba asustado y el dueño me preguntaba cosas que yo decía, este está loco si él es el dueño que haga lo que quiera, lo mío aquí es vender”

“siempre que el me propone algo yo lo ayudo porque él me considera bastante”

“a veces se dan situaciones inesperadas y el dueño dice, vamos a hacer esto, pero muy pocas veces sucede”

“todo lo que hacemos es en función de mantener la estabilidad en la producción y hacer más rentable el restaurante”, “nos planificamos y trabajamos bien porque así vemos el producto de nuestro trabajo”

### **Caso # 2: (ELQ)**

“en horas de la mañana cuando se termina de preparar el almuerzo tomamos un descanso y siempre nos sentamos a conversar igual que en los horarios de la tarde antes de abrir para vender la comida”

“cuando el R va a tomar alguna decisión casi siempre nos informa y cuando lo hace siempre tiene en cuenta nuestros criterios”

“si son las 8: 30 PM y hay muchos clientes nos limitamos a recibir los pedidos y vender lo que queda- , - a veces nos fijamos en la cantidad de clientes y valoramos la opción de hacer más comida o no- , -casi siempre R (dueño) nos dice allá fuera hay mucha gente ¿qué cantidad de platos quedan para servir? ¿Ustedes creen que podemos hacer un poco más de... o es muy tarde?”

“al principio esto era complicado pero la práctica nos ha demostrado que por ejemplo los jueves aunque la comida del comedor esté mala no debemos someternos a hacer más comida porque los estudiantes a esa altura de la semana ya no tienen casi dinero para pedir nuestro servicio”

“a veces cumplimos el plan de producción y no hay tanta demanda, entonces lo que hacemos es vender los alimentos por separado- , - a veces llegan clientes y se le decimos lo que me queda es ... y se lo ofertamos a menor precio”

“para nosotros lo importante es vender el producto, por lo que, si vienen clientes pidiendo algo específico se les vende, tampoco es en todo momento, porque a veces ya están pedidos los platos que quedan, etc.- , - hay clientes que siempre van buscando algo específico y a estos se tiene en cuenta”

“hay muchachitas que siempre vienen antes de abrir y preguntan hoy me puedes vender me arroz, igual casi siempre el día antes le dicen a R mañana voy a necesitar...”

“siempre se pone de acuerdo con nosotros – ¿hay suficiente arroz para vender por separado?, ¿alcanzan las viandas?”

“yo tengo la función de llevar la caja, cobrar los pedidos y tengo que velar por sacar bien las cuentas, tomar bien todas las notas, etc. Ahora si se da alguna situación con la que me siento incomoda voy y lo converso con el dueño-, - cada cual toma decisiones en la función que realiza, tiene libertad para hacerlo como más cómodo se sienta, pero si falta alguien por ejemplo el ayudante de cocina yo acuno su función y tengo la responsabilidad de cumplirla a favor de la organización (calidad del producto)”

“los terceros viernes de cada mes en la universidad se hace taller metodológico y suspenden las clases, en ese momento el dueño se acerca a los trabajadores y nos da la información, casi siempre nos pregunta ¿creen que debemos trabajar mañana? Y nosotros estamos en total libertad y confianza para decirle, mira creo que no por... -, - cuando sucede algo con lo que no estoy de acuerdo, relacionado con mi función le comento, creo que esto no está bien, si lo hiciéramos de esta forma daría más resultado y supongo que cada cual haga lo mismo”

“cuando R no se encuentra nosotros estamos encargados de abrir el local a las 6: 00PM, siempre nos ponemos de acuerdo, ¿ya está la comida?”

“cuando falta un eslabón no se rompe la cadena”

“esta es como mi casa y si no la cuido yo quien lo hace por mi”

“yo siento que esta es como mi familia, podemos conversarlo todo, resolvemos problemas y nos mantenemos económicamente aportando todos un granito de arena”.

### **Caso # 3: (Dca)**

"nosotros somos los que practicamos la especialidad, somos los que sabemos lo que hace falta"

"J (propietario) puso el dinero para abrir el negocio pero no sabe cómo se elaboran los dulces, ni lo que hace falta, ahora es que él tiene conocimiento porque llevamos tiempo trabajando juntos, pero el siempre recurre a nosotros".

"J se encarga de sacar las cuentas, de buscar los productos para elaborar los dulces pero somos nosotros le decimos la cantidad de harina que necesitamos, de azúcar, según el plan de trabajo que tenemos ese día"

"ese plan lo elaboramos en conjunto en dependencia de la demanda"

"decidimos vender todos los días menos el sábado porque en la universidad siempre se quedan estudiantes que compran dulces, lo que el fin de semana se vende menos, por lo que el plan de trabajo varia por días"

"si surge un problema todos damos opinión para solucionarlo y llegamos a un acuerdo-, - siempre que se va a tomar una decisión damos una idea, ponemos en práctica la que creemos mejor, si esa no funciona probamos con otra y así hasta que todo salga como queremos"

"las decisiones que no tienen que ver con la producción, las administrativas, esa las toma el dueño".

"yo sé cuándo me sale mal el merengue, la masa-, - los que determinan si el producto es bueno son los clientes"

"si hacemos un dulce y no se pide más es porque está malo, pero casi siempre le preguntamos a los clientes si les gusta".

“yo aquí estoy muy cómodo, no tengo a nadie arriba de mi constantemente”, “cuando el dueño no está aquí lo hacemos todo como si estuviera y cuando está es como si no estuviera”

### **Anexo # 15: Retroalimentación entre investigadora y propietarios de las PYMEs**

#### **Objetivos:**

- Informar a los propietarios de las PYMEs los principales resultados de la investigación.

#### **Observaciones:**

Se mostraron atentos, receptivos. Mostraron interés por la exposición de la investigadora. Estuvieron de acuerdo con los resultados obtenidos. Reafirmaron la necesidad de continuar el estudio de forma que pueda contribuir al desarrollo de sus negocios. Plantearon su disponibilidad para futuras investigaciones.

#### **Principales verbalizaciones:**

“al principio te dije que sí porque me daba pena contigo, pero después me fui sintiendo más cómodo”

“me parece bien porque de hecho a me gusta contar con mis trabajadores y que ellos lo hagan conmigo”

“si estas investigaciones pueden ayudarnos a mantener el negocio por mí que vengan muchas más”