

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN CUR - MATAGALPA**



## **TEMA:**

**La Cultura y el Clima Organizacional en las Empresas de Matagalpa.**

## **SUB TEMA:**

**El pluriculturalismo en las Organizaciones de Matagalpa.**

## **SEMINARIO DE GRADUACION**

Para obtener el grado de

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Profesor Especialista: Lic. Douglas Gómez Salinas**

## **Autores:**

**Br. Anielka de Fátima Rocha Polanco  
Br.Fanor Blandón Gutiérrez**

**15 de Enero 2007.**

## INDICE

	<b>Páginas</b>
<b>I. Introducción</b> -----	<b>1-2</b>
<b>II. Justificación</b> -----	<b>3</b>
<b>III. Objetivos</b> -----	<b>4</b>
<b>IV. Desarrollo</b> -----	<b>5</b>
<b>1.- Las organizaciones</b>	
<b>1.1</b> La cultura en las organizaciones -----	5-7
<b>1.2</b> Rol del Administrador y el Líder -----	8-10
<b>1.3</b> Etapas de desarrollo de una organización multicultural -----	10-11
<b>1.4</b> Ventajas de la diversidad cultural en las organizaciones -----	11-14
<b>1.5</b> Desventajas de la diversidad cultural en las organizaciones---	14-17
<b>1.6</b> La cultura nacional en la cultura organizacional -----	17-18
<b>1.7</b> Cultura corporativa y su desempeño -----	18-20
<b>1.8</b> Los niveles de cultura estudiados por Kotter y Heskett -----	20-22
<b>1.9</b> Como dominar la cultura corporativa -----	22
<b>1.10</b> El papel de la educación, participación y capacitación -----	23-24
<b>2.- Pluriculturalismo</b>	
<b>2.1</b> Definición de pluriculturalismo -----	25
<b>2.2</b> De la cultura al pluriculturalismo -----	25-26
<b>2.2.1</b> El informe de Workforce 2000 -----	26-27
<b>2.3</b> Los orígenes del movimiento de la diversidad -----	27-28
<b>2.4</b> Los elementos decisivos de la diversidad cultural -----	28-29
<b>2.5</b> Diversidad de culturas -----	29-30
<b>2.6</b> Valores transculturales en la diversidad cultural -----	30-31
<b>2.7</b> Barreras contra las buenas relaciones en el pluriculturalismo ---	32-39
<b>2.8</b> Culturas y subculturas colectivas -----	40-41
<b>2.9</b> La cultura dominante -----	41-42
<b>2.10</b> El pluriculturalismo y éxito organizacional -----	42-43

<b>2.11</b> Campos de acción para la administración de la diversidad cultural -----	43-45
<b>2.12</b> El manejo de la diversidad en las organizaciones -----	45-46

**Páginas**

<b>3.- Verificación de la información en la empresa aguadora de Matagalpa -----</b>	<b>46</b>
<b>3.1</b> Informe de la entrevista aplicada a la gerencia -----	47-48
<b>3.2</b> Informe de las entrevistas aplicadas a nivel medio -----	49
<b>3.3</b> Informe de las entrevistas aplicadas a nivel de empleados --	50
<b>V. Conclusiones -----</b>	<b>51-52</b>
<b>VI. Bibliografía -----</b>	<b>53</b>
<b>Anexos.</b>	



## **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

Centro Universitario Regional de Matagalpa “Mariano Fiallos Gil”  
**UNAN -CUR - MATAGALPA**

### **AVAL DEL DOCENTE**

El Trabajo: **EL PLURICULTURISMO EN LAS ORGANIZACIONES**, realizado por el **GRUPO Nº 2** y correspondiente al segundo sub-tema del Tema: **LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE MATAGALPA**, contiene una variada información sobre el fenómeno sociocultural de la Diversidad Cultural en las Organizaciones Empresariales y particularmente se enfocan en la Empresa Aguadora del Matagalpa, a través de un estudio realizado con la gerencia y personal de esta empresa. A nuestro juicio se incorporan nuevos aportes sobre un tema no muy tratado ni estudiado localmente, por lo que considero, contribuirá al conocimiento y experiencia local, en este campo.

En mi consideración los Bachilleres: Anielka de Fátima Rocha Polanco y Fanor Blandón Gutiérrez, han cumplido con el reglamento y los requisitos necesarios para que puedan presentar y defender el presente trabajo ante un tribunal examinador.

**LIC. DOUGLAS GOMEZ SALINAS.**  
**DOCENTE TUTOR.**

## *DEDICATORIA*

El presente trabajo se lo dedico a Dios, por ser el maestro supremo que me ha regalado el don maravilloso de la vida , la sabiduría, entendimiento, paciencia, serenidad, fortaleza, me ha iluminado y guiado siempre en el transcurso de mis días de trabajo y mis estudios universitarios.

A mi madre, Melania Polanco Blandón que siempre me guió y encaminó mis pasos, apoyándome para poder llegar hasta lo que ahora soy y poder culminar mis estudios.

A mi hijo en especial, que aún no ha nacido, pero me ha dado la ternura, el amor y las fuerzas para seguir adelante, el ha sido mi fuente de inspiración dándome un motivo más para luchar en la vida y culminar con éxito mis estudios universitario.

A mi Familia, por apoyarme siempre en los momento de tristeza, dolor y alegrías, que con sus consejos han sabido transmitir que para ser alguien en la vida hay que luchar constantemente, hasta lograr lo que uno se propone para vencer los retos de la vida.

**Anielka de Fátima Rocha Polanco**

### **DEDICATORIA**

El presente trabajo de seminario de graduación lo dedico a Dios por dotarme de sabiduría y por haberme dado fuerzas en todo el transcurso de mis estudios universitarios.

A mi familia, en especial a mi esposa Odalis Tinoco y a mi hijo Fanor Blandón, por ser fuentes de inspiración para seguir coronando éxitos en mi vida.

Fanor Blandón Gutiérrez.

### *AGRADECIMIENTO*

Agradecemos a DIOS, por ser el maestro supremo que guía nuestros pasos y nos conduce por el camino correcto de la vida, por que siempre nos ha dado sabiduría, paciencia, serenidad y fortaleza, nos mostró que para conseguir algo en la vida, hay que confiar en su palabra, ya que es el medio para alcanzar lo que uno se propone.

A nuestra familia, que con sus consejos han sabido inculcar que para seguir adelante, hay que prepararse, y luchar por lo que uno desea, gracias a ellos hemos podido culminar nuestra carrera universitaria.

A los profesores, que con su enseñanza, dedicación y experiencia, han sabido transmitir los conocimientos intelectuales y con ellos haber podido finalizar con éxito nuestros estudios.

A Lic. Douglas Gómez Salinas, tutor del trabajo de seminario, por su comprensión, paciencia y dedicación de guiarnos en nuestro seminario de graduación, estando siempre pendiente y a la disposición para cualquier inquietud que tuviéramos.

Anielka de Fatima Rocha Polanco

Fanor Blandon Gutierrez



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

Centro Universitario Regional de Matagalpa “Mariano Fiallos Gil”  
**UNAN -CUR - MATAGALPA**

## **AVAL DEL DOCENTE**

El Trabajo: EL **PLURICULTURISMO EN LAS ORGANIZACIONES**, realizado por el **GRUPO Nº 2** y correspondiente al segundo sub-tema del Tema: **LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE MATAGALPA**, contiene una variada información sobre el fenómeno sociocultural de la Diversidad Cultural en las Organizaciones Empresariales y particularmente se enfocan en la Empresa Aguadora del Matagalpa, a través de un estudio realizado con la gerencia y personal de esta empresa. A nuestro juicio se incorporan nuevos aportes sobre un tema no muy tratado



ni estudiado localmente, por lo que considero, contribuirá al conocimiento y experiencia local, en este campo.

En mi consideración los Bachilleres: Anielka de Fátima Rocha Polanco y Fanor Blandón Gutiérrez, han cumplido con el reglamento y los requisitos necesarios para que puedan presentar y defender el presente trabajo ante un tribunal examinador.

**LIC. DOUGLAS GOMEZ SALINAS.  
DOCENTE TUTOR.**

RESUMEN

El tema de la cultura organizacional es relativamente nuevo y ha tenido mayor auge e importancia en estos últimos años, La cultura juega un papel muy importante en la vida de los miembros de las organizaciones como una variable que afecta las actitudes y el comportamiento de los empleados. Esto hace que las organizaciones adquieran vida propia, por que entre sus miembros existe un sistema significativo compartido, la empresa adquiere inmortalidad, definiendo metas originales que no se salen del giro del negocio, las organizaciones operan generando conocimiento que los empleados comparten de forma apropiada y significativa.

La cultura de las organizaciones, consiste en pautas de comportamiento, explícitas o implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituyen el patrimonio singularizado de los grupos humanos. Es importante destacar que en las empresas no solamente existe la cultura organizacional, sino que se ven afectadas por el fenómeno del pluriculturalismo, que es la existencia de muchos antecedentes y factores culturales, que son importantes para las organizaciones.

El pluriculturalismo se refiere a una diversidad de culturas con diferentes factores como: la etnia, raza, género, capacidad física, preferencias sexuales, edad, y otras diferencias que existen entre los empleados tales como: los valores, costumbres, ideologías políticas, ideologías religiosas, estilos de vida, actitudes y habilidades.

En la actualidad la sociedad cuenta con supuestos y valores que son muy diferentes de las generaciones pasadas, en comparación se pueden observar muchas cualidades y características que la población trabajadora ha cambiado, la fuerza laboral por lo general es pluricultural, es una combinación o mezcla de personas con culturas, etnias, estilos de vida, ideologías, género, razas diferentes. Las organizaciones deben de pretender adaptarse a esta realidad y entender muy bien el pluriculturalismo y su impacto.

Los administradores de las organizaciones multiculturales deben de poseer liderazgo, con habilidades y actitudes para mantener una comunicación eficaz y efectiva y estar conscientes de que dirigen una organización en donde interactúan un conjunto de empleados con diferentes aspectos culturales, de igual manera, promover el respeto y construir mejores relaciones con personas de antecedentes culturales diferentes entre sí. Cuando el administrador demuestra liderazgo existen beneficios competitivos que podrían aprovechar en la diversidad cultural, como ofrecer una ventaja en mercadotecnia, incluyendo mayores ventas y utilidades, llegando más fácil a un mercado multicultural, se reducen los costos al incrementar la satisfacción en el trabajo, se tiene una ventaja en el reclutamiento de personas talentosas y además la diversidad cultural puede aportar ideas útiles de publicidad y propaganda favorables.

Cuando los negocios o empresas realizan sus transacciones con otros países o se internacionalizan sus operaciones, resulta importante entender el comportamiento organizacional internacional. Actualmente, existen muchas empresas que sus transacciones dependen de las relaciones con compañías de otros países. La mejora de las relaciones transculturales requiere entender el verdadero significado de apreciar la diversidad demográfica y cultural, y para apreciar la diversidad, un individuo debe ir más allá de tolerar y tratar imparcialmente a personas de diferentes grupos raciales y étnicos. El verdadero significado de apreciar la diversidad es respetar y disfrutar una amplia gama de diferencias culturales e individuales. Por lo tanto, la meta de una organización diversificada es que las personas de todos los antecedentes culturales puedan lograr su pleno potencial, sin estar limitados por identidades de grupo como sexo, nacionalidad o raza.

Para verificar el comportamiento de la diversidad cultural y como se manifiesta en las organizaciones, se aplicaron entrevistas en la Empresa Aguadora de Matagalpa, cuyo principal giro es ofrecer los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario. Las entrevistas se dirigieron a tres niveles dentro de la empresa, para contrastar e enriquecer la información obtenida. Se preguntó a la gerencia, a nivel medio y a trabajadores. Con la información recopilada se pudo comprobar que existe diversidad cultural en esa organización, ya que los trabajadores que realizan sus labores, tanto de

oficina como de campo, son de diferentes zonas del país, del norte específicamente de San Ramón, San Dionisio, Esquipulas, Muy Muy, Matiguás, de la parte sur del departamento como Sébaco, Darío, Terrabona, San Isidro. Existe una variedad de personal con diferentes costumbres, valores, ideologías políticas, ideologías religiosas, género, edades, color, y a pesar de estas diferencias, todos se comunican manteniendo de manera general una buena relación, y las personas que trabajan en sus áreas hacen el esfuerzo por cumplir sus actividades en equipo, esto ha sido promovido por los altos mandos, para que los trabajadores dejen a un lado las particularidades y diferencias y se enfoquen en el trabajo mutuo, coordinado que ayude al logro de los objetivos organizacionales.

En esta empresa también labora un grupo de ingenieros los cuales brindan consultoría y asesoría, ellos son originarios de Guatemala, igualmente interactúan con todos los trabajadores. Aquí se puede apreciar el choque de dos culturas diferentes, en donde la cultura dominante es la nacional y ellos comentaban que se ven obligados a adaptarse a la forma de hacer las cosas en Nicaragua, los horarios, las leyes, las normas, la forma de comunicarse con las personas, todo esto es como un proceso que poco a poco van aprendiendo y para que la empresa funcione de la mejor manera esa adaptación es buena, pero sus rasgos y aspectos propios de su cultura, eso jamás lo olvidarán.

El pluriculturalismo se manifiesta en las organizaciones y es necesario darse cuenta que existe, para aprovechar sus ventajas y evitar conflictos o problemas que dañen las buenas relaciones tanto a lo interno, como a lo externo, el hecho de estar conscientes y tomar acciones para sobrellevar, dominar y mantener la diversidad cultural ayuda a la empresa a mejorar su proceso productivo, le es más fácil al gerente o administrador tomar las decisiones, es más dinámico poner en marcha el proceso administrativo y sobre todo cuando todos aceptan sus diferencias, existe respeto o se

logra crear un sentido de identidad a favor de la organización y si la cultura es aceptada por todos los miembros se garantiza el cumplimiento de las metas propuestas.



# ANEXOS



*UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA*  
**UNAN – CUR MATAGALPA**

Entrevista acerca de cómo se manifiesta el pluriculturalismo en las empresas.

**Dirigido a: La Gerencia.**

1. ¿Cree Usted, que existe diversidad cultural en la empresa?
2. ¿Considera que los trabajadores realizan sus actividades en un marco multicultural?

3. ¿Qué ventajas podría mencionar con el hecho de que en la empresa laboren trabajadores con diferentes culturas?
4. ¿Qué desventajas podría mencionar cuando se tiene en la empresa una diversidad cultural?
5. ¿De qué manera se promueve el respeto a los valores y cultura de los trabajadores?
6. ¿Cree Ud. que influye la cultura de ciertos trabajadores en el resto del personal y en la empresa misma? ¿De qué manera?
7. ¿Se ha tenido la experiencia de que por alguna razón, un trabajador o un grupo de trabajadores se halla sentido discriminado, aunque no sea así? ¿Cuál fue el motivo?
8. ¿De qué forma la cultura nacional de los trabajadores podría tener un impacto en la cultura de la organización?
9. ¿Podría mencionar algún tipo de cultura fuerte o dominante que existe en la empresa?
10. ¿Existe algún tipo de dominio o control que se ejerza en la empresa para poder sobrellevar la diversidad cultural ¿Cómo lo hacen?
11. ¿Cuándo entran nuevos trabajadores a la empresa de qué manera se les da a conocer el ambiente en que se van desarrollar y la cultura en la cual van a interactuar?

12. ¿Cree Ud. que los estereotipos que se les aplica a las personas entorpecen el buen funcionamiento de la empresa?

13. ¿En su opinión la contratación o presencia de homosexuales en el centro de trabajo puede ocasionar problemas? ¿De qué manera?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN – CUR MATAGALPA**

Entrevista acerca de cómo se manifiesta el pluriculturalismo en las empresas.

**Dirigido a: Nivel Medio**

1- ¿Cree usted que en la empresa interactúan trabajadores con diferentes culturas?

2- ¿Existen trabajadores extranjeros o de diferentes zonas del país laborando en la empresa?

- 3- ¿Tomando en cuenta las diferencias culturales como es la relación de estos trabajadores dentro de la empresa?
- 4- ¿En su opinión cree usted que exista liderazgo desde la gerencia para motivar al personal más de sus diferencias culturales?
- 5- ¿Existen barreras que impidan el ascenso a ciertos trabajadores?
- 6- ¿En su experiencia laboral ha conocido algún caso que un empleado se halla retirado por no adaptarse a la diversidad cultural?
- 7- ¿Se ha dado el caso que a una mujer se la halla negado el ascenso a un determinado puesto? ¿por qué?
- 8- ¿Existen diferencias salariales (en 2 empleados) aun siendo el mismo cargo por el hecho de ser de diferente cultura?, ¿A qué se debe?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN – CUR MATAGALPA**

Entrevista acerca de cómo se manifiesta el pluriculturalismo en las empresas.

**Dirigido a: Los Empleados**

- 1- ¿Percibe Usted que labora con personas que tienen costumbres, valores, ideologías, estilos de vida, color, género, edad, diferentes a los suyos?
- 2- ¿Cómo explica la relación que existe entre sus compañeros de trabajo?
- 3- ¿Cree usted que se respetan sus valores, estilo de vida, costumbres, raza, ideología, credo político, género?- ¿De qué forma?



- 4- ¿En su convivencia laboral se ha sentido influenciado por la cultura o forma de ser de los demás trabajadores?
- 5- ¿Ha tenido la experiencia de conocer un conflicto laboral por diferencias culturales en la empresa? ¿A qué se debió?
- 6- ¿Percibe discriminación para ciertos grupos de trabajadores? ¿A qué se debe?
- 7- ¿Se ha dado algún caso de hostigamiento sexual que conozca? ¿cómo? ¿por qué?
- 8- ¿Cree que exista preferencia por algún trabajador de acuerdo a su raza, ideología, nacionalidad, costumbres, valores? ¿A qué se debe?

### **EMPRESA AGUADORA DE MATAGALPA AMAT**



### **MISIÓN**

Somos una empresa estatal independiente, adscrita a ENACAL, que provee los servicios de agua potable y saneamiento a la población urbana del Departamento de Matagalpa, garantizando

calidad, cantidad, presión óptima y continuidad en el suministro; para mejorar la calidad de vida, contribuir a su desarrollo socio-económico y conservar el medio ambiente.

## **VISIÓN**

Ser una empresa estatal, autónoma y autosuficiente, modelo a nivel nacional e internacional, que atienda satisfactoriamente a la población urbana de los municipios del Departamento, con excelentes servicios de agua potable y saneamiento, contando con personal calificado y motivado, modernas instalaciones, tecnología avanzada y buenas relaciones interinstitucionales, cuyas acciones contribuyan a la protección del medio ambiente, al bienestar de sus trabajadores y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

## **SISTEMA DE VALORES ORGANIZACIONALES**

### **Excelencia en servicio**

Brindaremos un servicio de calidad superior que nos hará dignos de aprecio y estimación por parte de los usuarios, a los que trataremos con respeto y cortesía. Atenderemos sus necesidades y quejas rápidamente, dándoles la importancia que merecen.

### **Responsabilidad**

Pondremos atención y esfuerzo en nuestro trabajo, obligándonos a responder ante las situaciones que requieran la toma de decisiones.

Reconoceremos, aceptaremos y asumiremos las consecuencias de las acciones que tomemos y causen algún perjuicio a los usuarios.

### *Honestidad*

Seremos razonables y justos en el cumplimiento de nuestra labor. Mostraremos rectitud en nuestro comportamiento.

### Eficacia

Nos comprometemos a desarrollar la capacidad de lograr los objetivos que nos proponemos para satisfacer a nuestros usuarios.

### Eficiencia

Nos coordinaremos los trabajadores y los recursos materiales para alcanzar los objetivos que nos proponemos y satisfacer a nuestros usuarios.

### Perseverancia

Seremos constantes en el cumplimiento de las promesas y en alcanzar los proyectos que nos proponemos. Terminaremos todo lo que empecemos.

### Lealtad

Seremos respetuosos y defenderemos la institucionalidad.

Actuaremos conforme a las Leyes establecidas y promoveremos su aplicación a través de nuestro ejemplo.

Promoveremos estos valores entre los compañeros de trabajo y en las relaciones interinstitucionales.

### Respeto

Nos comprometemos a desarrollar relaciones interpersonales basadas en la comunicación fluida y la confianza.

Reforzaremos en cada momento nuestra capacidad de escuchar con atención, tanto las críticas constructivas como los comentarios y/o sugerencias y tomarlas en cuenta para mejorar nuestro trabajo.

En nuestra actuación diaria, transmitiremos nuestras ideas de una manera constructiva, buscando la solución antes que el problema, siendo propositivos antes que reactivos.

Seremos abiertos hacia las maneras de pensar, sentir y actuar de las demás personas, aunque éstas sean diferentes a las nuestras.

### Equidad

Actuaremos sin discriminación por razones de género, edad, raza, capacidades diferentes, condición social, económica, religiosa y afiliación política, tanto a lo interno de la institución como en la prestación de nuestro servicio.

### Iniciativa

Nos adelantaremos a los requerimientos que se nos hagan: estaremos un paso adelante a las necesidades y las satisficemos. Iniciaremos las acciones antes de que nos sean solicitadas.

### Orgullo

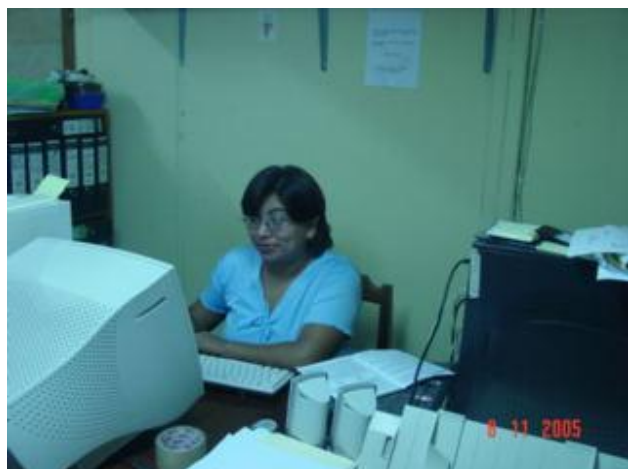
Estaremos orgullosos de pertenecer a AMAT y de servir a la población urbana del departamento de MATAGALPA.

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2006 -2010**

- ◆ Proporcionar satisfacción a los usuarios de nuestros municipios, mediante la excelencia en la prestación del servicio de agua potable y saneamiento.
- ◆ Fomentar el liderazgo en los trabajadores de AMAT, a través del desarrollo del talento humano.
- ◆ Alcanzar la autosuficiencia financiera, cubriendo los costos, gastos e inversiones, con la generación de ingresos.
- ◆ Mejorar la infraestructura administrativa y de producción, contando con instalaciones físicas confortables, seguras, funcionales y equipamiento de alto rendimiento.

- ◆ Ampliar las funciones técnicas, comerciales y administrativas, adquiriendo recursos tecnológicos apropiados para su desarrollo.
  
- ◆ Apoyar los proyectos de inversión que contribuyen a proteger el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de la población, mediante el fomento y fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, con ONG's y sociedad civil.
  
- ◆ Tomar con autonomía e independencia de ENACAL, las decisiones sobre el funcionamiento, crecimiento y desarrollo de la empresa.
  
- ◆ Ser una empresa estatal modelo a nivel nacional e internacional, dirigida bajo un contrato de administración independiente, rectorada por una Junta Directiva, cumpliendo eficaz y eficientemente con las normas e indicadores universales de desempeño.







## **TRABAJADORES DE AMAT FESTEJANDO CUMPLEAÑO**







# ORGANIGRAMA AMAT

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

JUNTA DIRECTIVA

Gerencia General Empresa Aguadora

CONTROL DE CALIDAD

INFORMATICA

UNID. PROMOCION

GERENCIA TECNICA  
1 Gerente Técnico  
1 Vice Gerente Técnico

GERENCIA COMERCIAL

GERENCIA ADMITIVA FINANCIERA

Catastro Técnico

Catastro de Usuario

Dpto. Acueductos y Alcantarillado Sanitario Filial Matacaalpa

Dpto. Asistencia Técnica Resto de

Departamento Electromecánica

Dpto. Estudios y Proyectos

Dpto. Análisis y Facturación

Departamento Cartera Y Cobro

Departamento De Medición

Dpto. Contabilidad Matacaalpa v

Caja General

Departamento Recursos Humanos

Depto. Servicios Administrativos

Servicios Generales

Transporte y Talleres

Bodega



