



Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial¹

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, MBA*

Recibido en Cladea: Agosto 18 de 2004- Aprobado septiembre 20 de 2004

RESUMEN

El propósito de este trabajo es compartir con la comunidad académica los avances y resultados de un trabajo de investigación, que se fundamenta en la descripción de la cultura, en el marco teórico propuesto por el autor, y la consolidación de una metodología para describir la cultura de una organización. Para ello, se han realizado aplicaciones en aproximadamente 28 compañías en Colombia y una en México, con estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios (FAEN) de la Universidad de la Rosario, y en actividades de consultoría.

Para ilustrar la metodología objeto de este artículo se presenta su aplicación en una compañía del sector industrial, demostrando la importancia del marco teórico, la validez de su metodología, así como la confiabilidad de las técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo, utilizadas mediante la clasificación, organización, tabulación y el análisis de la información que presentan para los propósitos del autor.

Palabras clave: cultura corporativa, cultura organizacional.

ABSTRACT

The intention of this work is to share with the academic community the advances and results of a work of investigation that is based on a theoretical frame proposed by the

¹ El autor quiere agradecer a los estudiantes de los programas de pregrado y posgrado de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario, que, en calidad de asistentes de investigación de la línea sobre cultura organizacional desde 1998, con su trabajo han contribuido en los avances de la misma, con su conocimiento, compromiso, esfuerzo, dedicación y apoyo.

* Sociólogo, magíster en administración (MBA), profesor e investigador Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario.

author, who allows him to consolidate a methodology to describe the Corporate Culture of an organization. For it, he, has done up to the date applications in approximately 28 companies in Colombia and 1 in Mexico with students of pregraduate and postgraduates students of the Faculty High Studies of Administration and Business (FAEN) of the University of the Rosario and in activities of Consultancy.

To illustrate the methodology, object of this article, it he refers in his application in a company of the industrial sector, demonstrating the relevancy of the theoretical frame, the validity of his methodology, as well as reliability of the technologies of qualitative and quantitative character used, joined the classification, organization, tabulation and analysis in the information that they present for the intention of the author.

Key Words: Corporative Culture, Organizational Culture.

INTRODUCCIÓN

El autor de esta ponencia, en su actividad docente y de consultoría, ha sido cuestionado por empresarios, gerentes de gestión humana, colegas docentes y estudiantes, sobre herramientas o un método para “medir la cultura organizacional”. Este tipo de requerimientos lo motiva a investigar sobre el tema, e inicia un proceso de aprendizaje que, en primera instancia, lo lleva a profundizar sobre el significado que los autores dan al concepto de cultura organizacional y le permite proponer un marco teórico para este concepto, en una perspectiva diferente a los planteamientos analizados por los autores consultados.

En un primer intento, mediante una cuidadosa revisión bibliográfica, adquiere conocimiento sobre el estado del arte, que hace referencia a los conceptos de “cultura” y “cultura orga-

nizacional”. Este esfuerzo lo lleva a escribir un ensayo que en el año 2000 presenta a la comunidad académica con el título “Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa”. Después de un tiempo de reflexión y de escuchar opiniones de colegas sobre el trabajo presentado, propone una investigación para validar este marco teórico, haciendo uso de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo. Para ello propone sesiones de grupo como técnica de carácter cualitativo y, posteriormente, construye instrumentos (encuestas) que validan y refuerzan dicha información, abordando el estudio de la cultura de la organización con las variables definidas en el marco teórico.

Complementando el interés por la construcción de instrumentos, propone una metodología para el ordenamiento, organización, tabulación, consolidación y análisis de la infor-

mación cuantitativa y cualitativa que arrojan tales instrumentos. Inicia un proceso de aplicación, en organizaciones colombianas, de cada uno de los instrumentos, validando su contenido, revisando aspectos formales en la construcción de sus ítems, así como la correspondencia de los mismos con su respectiva variable, su redacción y las ventajas o desventajas en su aplicación.

El propósito de este trabajo es compartir con la comunidad académica los avances y resultados de ese trabajo, que permite al autor consolidar una metodología para describir la cultura de una organización. Para este fin, hace referencia a su aplicación en una empresa del sector industrial, que tiene sus oficinas principales en la ciudad de Bogotá, oficinas regionales en todo el país y opera negocios en dos países de América Latina. En consecuencia, este trabajo no pretende entrar en el análisis de los resultados de tal aplicación, entendiendo que esto puede ser objeto de otro escrito.

1. Aproximación al marco teórico sobre cultura organizacional

Se presenta el concepto que orienta la línea de investigación de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario sobre cultura corporativa. Si bien no tiene elementos

novedosos, pretende darle un enfoque amplio, conservando la perspectiva sociológica de la definición, traída a la administración por sus autores.

Entiendo por cultura organizacional “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre éstos” (Méndez, 2000, p. 18). Esta definición se fundamenta en el ámbito de la teoría sociológica aplicada a la organización y toma como referencia los lineamientos de Emilio Durkheim y Talcott Parsons.

Bajo este enfoque, la organización es una estructura social. Significa que en ésta “las relaciones sociales que sus miembros establecen dan lugar a un sistema de relaciones que prevalece y orienta su comportamiento, como en su capacidad de desempeñar roles, los unos respecto a los otros” (Páez, 1977, p. 252). Pertenecer a esta estructura social llamada organización permite al hombre manifestarse en ella mediante la acción social, entendida como las “formas de pensar, sentir y obrar que se orientan a modificar o

afectar un ambiente o situación, al adoptar modelos compartidos por los miembros de la colectividad" (Páez, 1977, p. 252).

El concepto de acción social conduce a la "conciencia colectiva", que Nicolás Timasheff identifica en el mismo sentido que tiene para Emilio Durkheim, quien precisa "la conciencia colectiva como la suma total de las creencias y sentimientos comunes en el término medio de los individuos de la sociedad, y que por sí mismos forman un sistema" (Timasheff, 1974, p. 145). Por lo anterior, cuando se habla de cultura organizacional puede inferirse que el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización es la manifestación de esa conciencia colectiva, definida por Emilio Durkheim.

El hombre en la organización desarrolla comportamientos enmarcados en aspectos formales y determinados por el cargo y sus funciones, así como por relaciones informales. Estas relaciones, en su conjunto, crean reacciones que se manifiestan por comportamientos en las personas con las que se relacionan, de acuerdo al consenso social aceptado por el actor y por quien recibe su acción, y que son propias de cada organización como estructura social particular. En este contexto de organización, la acción social se constituye en el fundamento básico de las relaciones sociales, que a su vez determinan su dinámica como estructura social.

Talcott Parsons encuentra en la estructura social tres sistemas interrelacionados y que intervienen en la acción social, estos son: el sistema social, el sistema cultural y el sistema de personalidad.

El sistema social se hace explícito por las "condiciones que entran en juego al establecer la acción entre individuos reales, quienes forman colectividades concretas compuestas por miembros determinados" (Páez, 1977, p. 254). La organización es un ente social en el que tienen presencia elementos que por su existencia pueden configurarse como condiciones para la acción social, aspectos formales como la estructura, las relaciones de autoridad y poder, los procedimientos, la comunicación, las estrategias, las políticas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional percibido y otros determinan las relaciones sociales entre sus miembros.

El sistema cultural lo define Parsons como "el conjunto de valores, normas y pautas por las que el individuo actúa en la estructura social a la que pertenece; esto es al aparato simbólico (valores, ideas) implicado en la acción social" (Páez, 1977, p. 254). El hombre de la organización, a través de la acción social y por el aprendizaje social, de forma inconsciente, construye en primera instancia creencias o propuestas fundamentales y, en segundo término, de forma manifiesta y consciente, valores, ideologías, mitos, historias, ritos, símbolos, len-

guaje. Estos elementos que el hombre encuentra en la acción social y que forman parte de la conciencia colectiva, los asimila y los refuerza con su comportamiento, así aparecen los rasgos inmatrimiales de la cultura en la organización.

“El sistema de personalidad del individuo es influido por lo social y lo cultural, llegando a actuar de acuerdo a esas influencias recibidas” (Páez, 1977, p. 254). No solamente la herencia sino el proceso de socialización (aprendizaje social) actúan como agentes determinantes de la personalidad del individuo; esto es “la forma en que el hombre ve, habla, piensa y siente las cosas que le agradan y las que le disgustan, sus habilidades y sus intereses, sus esperanzas y sus deseos, la personalidad sencillamente denota la personalidad total” (Hicks, 1977, p. 158).

En la organización el hombre ejerce funciones y responsabilidades de su cargo y satisface sus necesidades. En ella hay individuos que presentan rasgos de personalidad diferentes (conciencia individual); sin embargo, por ser parte fundamental de un sistema social semejante, comparten patrones de comportamiento que en el marco de consenso social señalado anteriormente se definió como conciencia colectiva. Ésta permite entender que existen condiciones similares que determinan el sistema de significados compartidos, propias de cada organización. De esta forma, en el hombre

de la organización pueden preverse sus conductas, y pueden esperarse resultados equivalentes en sus comportamientos a los elementos que motivan sus funciones y tareas.

Los conceptos analizados anteriormente de estructura social, acción social, conciencia colectiva, sistema social, sistema cultural y sistema de personalidad, son elementos que aportan en la comprensión de la cultura organizacional. Estos se pueden entender así:

El hombre en la organización establece relaciones sociales con sus compañeros de trabajo y otras personas, para satisfacer sus necesidades individuales y cumplir con los objetivos organizacionales (estructura social); se comporta y actúa en las condiciones propias de la estructura social de la organización (sistema social), influenciado por los valores y otros significados compartidos (sistema cultural), donde aprende y adquiere rasgos que determinan su personalidad (sistema de personalidad-conciencia individual) y que se manifiestan en su forma de pensar, sentir y obrar (acción social) y responden a las expectativas de consenso que sobre su conducta ha construido la organización (conciencia colectiva).

Puede concluirse que en la organización los individuos desarrollan un proceso de interacción social que es ordenado y descrito por la estructura social propia que los caracteriza.

“Los individuos buscan por su participación y pertenencia alcanzar sus objetivos personales, y por su trabajo que la organización alcance sus metas. Por tal razón, la estructura de la organización describe esas interacciones fijando funciones, relaciones, actividades, jerarquías de objetivos y otras características” (Hicks, 1977, p. 56).

El estudio de la cultura, como resultado de la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, exige conocer la causa de tales significados y conductas. Podría considerarse que estos son determinados por elementos de la acción social; el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el clima de la organización, así como del sistema cultural, que por su interrelación y mutua influencia permiten entender, en una perspectiva integral, elementos determinantes de la cultura organizacional y que pueden ser utilizados como referencia para describirla.

Las variables anteriores, que influyen y determinan la cultura organizacional, no pueden entenderse sin tener en cuenta el contexto social, en el que existe una cultura mayor que influencia, además, el comportamiento del hombre de la organización en sus características sociales y de personalidad. Vale la pena recordar a William Ouchi, en su trabajo sobre teoría Z, donde afirma que se “debe

reconocer que el estilo administrativo y la forma organizacional son un simple aspecto de ese gran mecanismo que es la organización de la sociedad. El objetivo último será entender en qué forma se pueden coordinar la estructura social y la administración de las organizaciones” (Ouchi, 1980, p. 19). Es válido pensar que las variables, en su dinámica al interior de la organización, tienen influencia de la cultura social en la que actúan.

Dentro de esta perspectiva sociológica, la cultura de la organización podrá describirse teniendo en cuenta elementos tales como variables, que por la sinergia que desarrollan permiten alcanzar un nivel de comprensión suficiente para orientar acciones de fortalecimiento o transformarla. A continuación se hace una breve descripción de cada variable, identificada como influyente en la cultura organizacional. La definición planteada por este autor explicita cuatro variables: i. El concepto que el líder tiene acerca del hombre, ii. La estructura, iii. El sistema cultural, iv. El clima organizacional.

Se presenta un resumen de cada una de ellas, de tal forma que ilustre el contenido de los componentes identificados en el modelo teórico, y sobre el que se fundamenta la metodología para la descripción de la cultura organizacional, objeto de este trabajo. A continuación se presenta una descripción de los cuatro elementos que

desarrolla este autor, en el artículo "Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa", publicado en el año 2001.

1.1. El concepto que tiene el líder sobre el hombre

La teoría administrativa identifica premisas claras, sobre conceptos que tienen los responsables de la organización, acerca del hombre en su organización, y expresadas en las siguientes afirmaciones:

- Factor de producción que se caracteriza por su incapacidad de actuar con iniciativa, creatividad y autonomía en su trabajo, al que hay que darle instrucciones precisas sobre cómo hacer su trabajo y los resultados esperados de su gestión. (F.W Taylor, M. Weber).
- Fundamento y razón de ser de la organización, que por su trabajo y participación contribuye al éxito. La motivación que recibe de la organización, su integración por la autodirección y el autocontrol y calidad de las relaciones sociales por ambientes asociativos son factores que inciden para alcanzar mayor éxito en el trabajo (relaciones humanas).
- Parte de un todo que es la organización, su responsabilidad es contribuir con su trabajo a la eficiencia dentro de los parámetros establecidos (H. Fayol).

- Parte de un todo que establece una relación interdependiente con componentes internos y externos, que afectan su desempeño laboral, influyendo en los resultados de la organización (teoría de sistemas).

Cualquiera de los planteamientos que tenga el líder sobre el hombre influyen significativamente en la conciencia colectiva y en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, reflejándose en el sistema cultural, la estructura, así como sobre el clima que perciban los individuos.

Describir las características de esta variable, en el ámbito de las teorías y las premisas que de ellas surja, implica indagar en aspectos tales como la relación entre: i. Hombre y productividad, ii. Hombre y el salario, iii. Hombre con eficiencia, productividad y capacitación, iv. Iniciativa y creatividad, v. Hombre y su sociabilidad, vi. Las condiciones laborales, vii. Relación hombre y organización.

Conocer sobre estos aspectos y la forma como se presentan permite identificar la idea que subyace en los líderes, sobre la naturaleza de la conducta humana (Méndez, 2000, p. 29).

1.2. La estructura

El comportamiento del hombre en su trabajo se enmarca en la estructura a

la que pertenece. Cumple funciones básicas como racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos; asigna claramente responsabilidades y determina parámetros de comportamiento laboral, de acuerdo a la división del trabajo; define los límites de influencia que tiene cada cargo; identifica la dinámica sobre la que opera la organización, en términos del poder, y la toma de decisiones a partir de la jerarquización, autoridad, centralización y coordinación.

Los elementos anteriores que caracterizan la estructura de la organización condicionan y determinan el comportamiento laboral del individuo, definiendo la forma como se comporta en el desempeño de su cargo y, a su vez, influye en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por todos los miembros, expresados por los manuales de funciones de cargo, los procedimientos, las normas técnicas y otros componentes que subordinan los comportamientos sociales dentro de tal estructura.

La estructura la construye el responsable de la organización para que sirva de apoyo en la búsqueda de sus objetivos, así como para el cumplimiento de los resultados. Está diseñada para establecer el marco de influencia en la interacción de las personas, constituye el medio en el que se toman decisiones, se ejerce poder y permite llevar a cabo las ac-

tividades de la misma. Además, la estructura tiene relación directa con la estrategia que el responsable por el análisis de su negocio determine, con la tecnología desde la perspectiva de la división del trabajo y con el entorno al que ha de adaptarse para ser competitiva.

“Describir las características de esta variable conlleva a la identificación de la forma como la organización opera con relación a: i. División del trabajo, ii. Autoridad, iii. Coordinación, iv. Estructura y estrategia, v. Estructura y tecnología, vi. Estructura y entorno” (Méndez, 2000, p. 35).

1.3. El sistema cultural

El sistema cultural tiene relación con el aprendizaje que el individuo hace a través de hechos observables, que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización. De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva, tales como ideología, valores, costumbres, creencias, valores, mitos, ritos, símbolos, historias. Los anteriores elementos de la conciencia colectiva vigente los internaliza y proyecta en las relaciones interpersonales de carácter laboral y personal. Por esta razón, el sistema cultural influye en la creación de la conciencia colectiva de los miembros de la organización y es un reflejo, entre otros, del

concepto que tiene el líder acerca del hombre en la organización y la estructura.

Anteriormente en este ensayo se ha hecho mención del concepto sistema cultural, definido por el sociólogo Talcott Parsons, quien ha profundizado en el concepto. Como se mencionó anteriormente, el autor identifica la acción social como algo esencialmente humano, que se desarrolla en cuatro dimensiones: biológica, psíquica, social y cultural. Estos campos están íntimamente relacionados e integrados entre sí, formando el sistema general de la acción social.

El sistema social se diferencia del sistema cultural porque el primero concierne a las condiciones que entran en juego al establecer la acción entre individuos reales, quienes forman colectividades concretas, mientras que el sistema cultural se refiere a los valores, ideas, etc., implicados en la acción social. El psíquico tiene que ver con la personalidad del individuo, influido por lo social y lo cultural, llegando a actuar de acuerdo a las influencias recibidas. Los roles, las colectividades, las normas y los valores son elementos que actúan integralmente en todas las instituciones sociales como: familia, organizaciones, escuela, etc. De esta forma, los planteamientos del autor permiten comprender el papel de la acción social sobre el sistema cultural en una organización.

Para Linton y Schein, el sistema cultural está compuesto por creencias, hábitos y filosofías, transmitidas de generación en generación. Estos símbolos generan determinados tipos de comportamiento en los individuos, que a su vez generan el factor de diferencia de una organización a otra. De esta forma, el sistema cultural es un conjunto de actitudes que tienen los individuos ante ciertas situaciones o personas, y que son producto del aprendizaje en el diario vivir; permite el aprendizaje por medio de los mayores, a través de hechos observables y percibidos, que conducen a su internalización por medio de la interrelación a diario con personas y grupos a los que pertenece; ajusta la conducta de los individuos a la realidad de su grupo de referencia; regula el comportamiento en un grupo de individuos.

Se puede concluir que los comportamientos que los individuos de la organización asumen son producto de un sistema de valores, creencias e ideologías, entre otros, que conforman el sistema cultural, el cual es diferente en cada organización. Describir el sistema cultural de la organización implica identificar rasgos arraigados en manifestaciones colectivas de las personas, que se expresan en ideologías, valores, creencias, costumbres, historias, mitos, ritos, símbolos y lenguaje; aspectos presentes de manera implícita en los comportamientos sociales y muchas veces identificados como tales por las personas de la organización.

Reafirmando el planteamiento del modelo teórico sobre cultura organizacional presentado en el marco teórico, existe una diferencia significativa entre el concepto de cultura, definido como el conjunto de mitos, ritos, valores, ideologías, etc., frente a la posición de este autor, que los percibe como un factor influyente (sistema cultural) en la creación de la cultura organizacional, que se manifiesta en la conciencia colectiva de una organización y que, además, es influenciada por otros componentes (Méndez, 2000, p. 34-35).

1.4. El clima de la organización

El concepto de organización, en el marco de la teoría de las relaciones humanas, hace énfasis en la importancia del hombre en función de su trabajo, por su participación en un sistema social. Esta relación hombre-organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo. Puede afirmarse que las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción (sistema social). De esta forma,

los sistemas cultural, social y de personalidad, a nivel de la organización, son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional, por existir relación directa entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa de la misma. En la organización se identifica un conjunto de elementos estructurales que los individuos proyectan en estilos propios y, justamente, dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales. El clima organizacional es variable de la cultura organizacional, en razón a que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva.

Al analizar las definiciones sobre clima organizacional de diferentes autores se identifican elementos comunes así:

- Describe características de la organización que la diferencian de otras.
- Es el resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo.
- Incluye los aspectos formales e informales propios de la organización. Informales que orientan los comportamientos de los individuos y, a su vez, crean percepciones subjetivas sobre el ambiente de trabajo.
- Produce actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo.

Puede entenderse por clima organizacional “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2000, p. 50).

El clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal, que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento, en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así, su medición y análisis ha de orientarse al grado de percepción que los empleados tienen sobre situaciones, creencias y actitudes, frente a hechos, personas y eventos, que caracterizan a la organización.

Este autor ha propuesto un instrumento desarrollado en los años 80, conocido como el I.M.C.O.C. (Instrumento para medir clima en organizaciones colombianas), que incluye las variables: objetivos, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, control y motivación.

1.5. Relación entre variables influyentes para describir la cultura corporativa

Las cuatro variables inciden en la construcción de la cultura organizacional. Su relación e influencia producen la conciencia colectiva, que el hombre de la organización proyecta en sus comportamientos y que, de una u otra forma, incide en los niveles de eficiencia y productividad.

Un ejemplo ilustra la relación entre las variables propuestas como influyentes, en la creación de la cultura organizacional. Para ello se tomó como referencia la primera variable influyente: el concepto que el líder tiene sobre el hombre:

- El sistema cultural de la organización es, en buena medida, determinado por el líder. Algunos de los mitos, ritos, creencias, historias, se construyen sobre el tipo de relación que el líder establece con sus empleados; aspectos como el grado de reconocimiento y motivación que proporcione a sus empleados son explicables en este contexto.
- Influye sobre la estructura porque sobre su visión se establecen las relaciones de poder y el ejercicio de la autoridad, los niveles jerárquicos, la forma como se da o no la descentralización, delegación y coordinación; la comunicación y otros componentes sobre los que

la estructura adquiere una dinámica que es propia de cada organización, y sobre los que se construye una conciencia colectiva que orienta el comportamiento de los individuos.

- El líder es un factor determinante del clima organizacional. La visión que tiene del hombre influye no solamente en la construcción del sistema cultural y en la estructura de la organización, sino que, además, produce percepciones en el individuo que, traducidas en clima organizacional, influyen en su desempeño y motivación en la empresa.

El siguiente ejemplo presenta rasgos identificados al aplicar los instrumentos para cada una de las variables, identificadas como influyentes de la cultura organizacional. Se presenta la interrelación que puede existir entre los mismos:

1. La empresa organiza programas de capacitación que estimulen e influyan en los niveles de productividad del personal (Variable 1. Rasgo sobre el concepto del hombre por el líder).
2. Las funciones y responsabilidades de los cargos no necesariamente llevan a la rutina y repetición de labores (Variable 2. Rasgo de la estructura - división del trabajo).
3. Los empleados manifiestan voluntad para mejorar y tienen un sentido de pertenencia que les permite entender su responsabilidad de aportar los objetivos de la empre-

sa (Variable 3. Rasgo de sistema cultural - valor).

4. Los empleados manifiestan satisfacción por pertenecer a la empresa (Variable 4. Rasgo de clima organizacional)

Los anteriores rasgos, altamente arraigados en la organización, permiten hacer una descripción de la cultura organizacional así:

La empresa desarrolla acciones orientadas al desarrollo de sus empleados, mediante programas de capacitación y estrategias que les permitan participar en los procesos, propiciando y reafirmando acciones fuera de la rutina y repetición de labores en el desempeño de su cargo, creándoles satisfacción y sentido de compromiso con el trabajo realizado.

Este ejemplo ilustra que es posible llegar a hacer descripciones sobre cultura organizacional, a partir de la influencia que pueda darse entre los rasgos de las variables influyentes, propuestas en este marco teórico.

2. PROPUESTA PARA DESCRIBIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL

Esta presentación es producto del trabajo de investigación iniciado hace aproximadamente seis años y aplicado en trabajos de pregrado, posgrado y consultoría, durante este tiempo, en

empresas colombianas y una mexicana.² Pretende comprobar el modelo teórico y validar su metodología.

Para este caso, se refiere a una empresa del sector industrial. Ésta consideró la investigación como insumo básico en la definición de una estrategia para el fortalecimiento de su cultura organizacional, de acuerdo a las propuestas que la alta dirección propuso en el plan estratégico 2000-2003.

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo general

Describir la cultura organizacional, tomando como referencia de análisis los rasgos identificados en las variables influyentes que la determinan, proponiendo acciones de cambio que

orienten a todos los miembros a fortalecer comportamientos para alcanzar calidad en los procesos productivos, excelencia en la atención al cliente, desarrollo de buenas relaciones interpersonales; así como motivar una intervención conjunta en el área de gestión humana, que garantice logros en los rasgos de cultura organizacional que se propone identificar y fortalecer.

2.1.2. Objetivos específicos

- Identificar las percepciones que tienen los empleados sobre el concepto que acerca del hombre prevalece en los niveles directivos, la dinámica de la estructura organizacional sobre la que se establecen relaciones de trabajo, el sistema cultural que prevalece y el clima de organización percibido.
- Relacionar dentro de un esquema de análisis sistémico los anteriores componentes.
- Identificar estrategias y acciones que enmarcadas en la cultura descrita permitan fortalecer los valores y acciones propuestos por las directivas de la empresa.

2.2. Aspectos metodológicos

La metodología para describir la cultura organizacional que identifica elementos sustantivos y diferenciales de

² Clínica Reina Sofía, Clínica Bogotá, Hospital de Kennedy, Clínica San Pedro Claver (Servicio de Urgencias), Centro de Atención de Tunjuelito, NCR de Colombia, Oracle de Colombia S.A., Colmotores, Legis, Corporación Balcones de San Marcos, Low Jack, Grafiq Editores Ltda., City T.V, Comando Aéreo de Mantenimiento (FAC), Continautos S.A, General Motors-Colmotores, Empresa Floricultora, Multijuegos y Apuestas Ltda., Comapan S.A., Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P., Agroindustria Uve S.A., Waked Internacional S.A., Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, sede arryanes, Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano, Universidad del Rosario, Sindicatura Universidad del Rosario, GC2 Carvajal S.A., CADES de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Productos Roche S.A. (Áreas de contraloría y tecnología informática), Fabrica de Chocolates Ibarra (Guadalajara, México).

la organización se fundamenta en los siguientes aspectos:

1. El punto de partida es el marco teórico propuesto en este trabajo, bajo el que se entiende el concepto de cultura organizacional, y como resultado sus variables.
2. Uso de técnicas de carácter cualitativo (sesiones de grupo) y aplicación de instrumentos (encuestas) contruidos en el contexto del marco teórico, definido por la operacionalización de sus variables. Esta técnica de carácter cuantitativo permite confirmar y validar la información obtenida en las sesiones de grupo.
3. La investigación planteada describe la cultura organizacional a partir de la información cualitativa y cuantitativa obtenida con las técnicas planteadas, define procedimientos que sirven para observar y clasificar situaciones y percepciones de las personas de la organización, referidas a las variables definidas. Pretende explicar la aparición de la conciencia colectiva por la interrelación de los rasgos de tales variables, explicadas en el marco teórico propuesto, la identificación de categorías descriptivas de análisis y la comprensión de tendencias determinantes.
4. La información obtenida en las sesiones de grupo es confirmada y validada por la aplicación y tabulación de las encuestas; permite conocer relaciones que identifican la frecuencia del aspecto que mide

cada pregunta, convirtiéndose en indicador por sí mismo, o por la relación de causalidad que pueda existir entre los mismos, y sirviendo de referente para identificar rasgos que, de acuerdo a parámetros previamente establecidos, se denominan como altamente arraigados, arraigados y menos arraigados.³ Para efectos de la investigación, se entiende por rasgos de cultura organizacional aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones, que han sido identificados cualitativamente y validados cuantitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva, y, en consecuencia, tienen presencia concreta en la organización.

5. La identificación de rasgos, como resultado del manejo de la información obtenida por métodos de carácter cualitativo y cuantitativo, establece relaciones entre los mismos, para describir situaciones particulares de cultura organizacional en la empresa objeto de estudio.
6. Los rasgos de cultura organizacional se fundamentan en observaciones que hacen referencia a propiedades observables de la organización. "Los conceptos que

³ El investigador ha definido parámetros y criterios que le permiten clasificar los rasgos identificados como: altamente arraigados, arraigados y menos arraigados.

se refieren a propiedades generales y cuya definición está expuesta en la definición de tales conceptos, pertenecen a un tipo de conceptos que denominamos categorías, ya que aluden a las características más generales de los fenómenos y forman parte de las proposiciones teóricas más universales de una teoría” (Ladrón de Guevara, 1978, p. 259).

7. En este orden de ideas, se define como categoría descriptiva de análisis de la cultura organizacional a las características generales de la organización que se encuentran implícitas en sus variables influyentes, y que sirven para contrastar su marco teórico con la realidad. Quiero recordar que la identificación de las categorías descriptivas de análisis es resultado de la construcción de rasgos, determinados por la intensidad con que se presenta la información obtenida por la aplicación de instrumentos, así como la clasificación de la información obtenida por la sesión de grupo. Es importante señalar que cada organización difiere en la construcción de sus categorías descriptivas de análisis, significa que se encuentran diferencias entre una organización con otra.
8. Una vez identificadas las categorías descriptivas de análisis dentro de la metodología propuesta, se clasifican por el número de rasgos que se encuentran en cada una ellas. Esta clasificación se hace

teniendo en cuenta la intensidad de rasgos con relación al aspecto evaluado en la cultura organizacional, e identificadas a través de las sesiones de grupo y aplicación de encuestas. Es evidente que este ejercicio muestra aspectos determinantes que caracterizan a la cultura y que, en consecuencia, son diferentes para cada organización.

9. La clasificación por rasgos de categorías descriptivas de análisis permite hacer, con mayor énfasis, un análisis cualitativo de la información, que se va depurando claramente con las tendencias de la organización en su cultura organizacional. Para este propósito, se realiza de nuevo una agrupación de las categorías de análisis, en concepto más abstracto, que permite su agrupación alrededor de una categoría mayor que se denomina “tendencias de la cultura organizacional”. Para ello, se relacionan las categorías de análisis y la clasificación por frecuencias de rasgos en categorías de análisis, mediante un manejo estadístico de porcentajes y de la intensidad con la que se presenta la tendencia. Para efectos de esta metodología, defino como tendencia la agrupación de categorías descriptivas de análisis que, por la frecuencia e intensidad de suceso, determinan categorías generales que actúan como características determinantes en la descripción de la cultura organizacional de la organización.

2.2.1. Aspectos considerados en la metodología de la investigación

Para alcanzar los objetivos se formula una metodología de trabajo en la que se vincula al investigador con los directivos y profesionales del área de desarrollo organizacional y gestión humana de la empresa objeto de esta descripción. Para este propósito se proponen las siguientes acciones:

- Se evalúa conjuntamente el objeto contenido y metodología de trabajo en las sesiones de grupo, y en los instrumentos diseñados se hacen los ajustes pertinentes en el lenguaje de la empresa, así como en los aspectos formales.
- La información para la descripción de la cultura organizacional se obtiene mediante sesiones de grupo y la aplicación de las encuestas diseñadas, tabulando y ordenando la información obtenida por la aplicación de los 4 instrumentos y la clasificación de la información.
- El investigador, en conjunto con personas del área de gestión humana, hace el análisis y validación de los resultados sobre rasgos de cultura organizacional y su interrelación.
- Diseño de estrategias de intervención que, a través de la comunicación, la capacitación u otras formas, permitan fortalecer los comportamientos deseados por los directivos de la empresa.

Cada uno de los cuestionarios y preguntas propuestas en las sesiones de grupo incorporan las variables propias sobre las que fueron construidos los respectivos ítems, para cada una de ellas. Específicamente, para el clima de la organización se aplica el IMCOC (Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas). Los otros instrumentos fueron diseñados por este investigador con estudiantes que, como auxiliares de investigación, trabajaron en este aspecto en 1999.⁴

Se aplicaron 1824 encuestas a personas seleccionadas en forma aleatoria de toda la empresa, de un total de 3500 personas ubicadas en las plantas de producción, oficinas de administración y sucursales en diferentes regiones del país. Para la medición de clima organizacional, se aplicaron 1400 encuestas en 18 grupos, compuestos por todas las regionales, las plantas de producción y las oficinas de administración. Para este instrumento, se respetó la política de la empresa de hacer cada año esta medición con una muestra de cerca del 40% del total empresa; cifra que excede el número de encuestas, con un margen de error del 0.04% para el universo total.

⁴ Diseño y aplicación de instrumentos para evaluar los factores determinantes de la cultura organizacional, en las organizaciones colombianas. Camilo Rafael Meza Pérez, Juan Pablo Zerdá Amaya, José Gregorio Sastoque Díaz. Universidad del Rosario. FAEN. 1999.

Para las encuestas de estructura, sistema cultural y hombre-organización, se aplicaron un total de 513 encuestas, que sobre la población total arrojaban un margen de error del 0.04%. Fueron seleccionadas, al azar, 8 áreas del total de la empresa y se hicieron un total de 32 sesiones de grupo, en las que las 513 personas participaron y expresaron sus puntos de vista, sobre aspectos de las variables analizadas, y al final respondieron la encuesta sobre las variables. De esta forma, se obtuvo información de carácter cuantitativo y cualitativo.

Una vez recogida la información, para la aplicación de encuestas, se tabula y se obtienen datos que son contrastados con la información cualitativa obtenida en las sesiones de grupo, en cada unidad seleccionada en la investigación y para el total de la empresa. El procesamiento, ordenamiento y análisis de los datos produjo los siguientes resultados:

- Identificación de rasgos altamente arraigados, arraigados y menos arraigados, para cada variable y sus respectivas preguntas en las unidades seleccionadas y en el total de empresa.
- La descripción de la cultura organizacional por la interrelación de los rasgos de cada variable y entre las mismas.
- La definición de categorías descriptivas de análisis y su categorización por frecuencia de suceso.

- La identificación de tendencias como características propias de la cultura organizacional.
- Los lineamientos básicos de una estrategia para la revitalización de la cultura organizacional de la empresa.

3. RASGOS IDENTIFICADOS POR INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE SESIONES DE GRUPO Y ENCUESTAS

3.1. Procedimiento para identificación de rasgos

Las cuatro variables anteriores influyen en la cultura organizacional. Su relación y sinergia producen la conciencia colectiva que el hombre de la organización proyecta en sus comportamientos y que, de una u otra forma, incide en los niveles de eficiencia y productividad. A continuación se presenta al lector la metodología que se ha seguido para agrupar los resultados de las anteriores variables.

Con la información obtenida en la sesión de grupo, y tabulados los datos proporcionados por la encuesta de cada variable, se procede al ordenamiento de la información en un software diseñado para este fin. Los resultados se agrupan por situaciones que pueden considerarse como: ras-

gos altamente arraigados, arraigados y menos arraigados, entendiendo por estos situaciones que perciben con mayor o menor intensidad los empleados. Para este propósito, previamente se definen parámetros que permiten ubicar tales resultados en la categoría que les corresponde. El siguiente ejemplo ilustra la situación al lector:

En la variable 1, "Hombre-organización", la categoría "rasgos altamente arraigados" tiene como rasgo el número 01. La iniciativa para ejecutar actividades y la calidad del trabajo son importantes en la evaluación del desempeño.

Posteriormente, a este rasgo se le asigna el número 101, donde el primer número, que es 1, corresponde a la variable a la que pertenece, para este caso: "Hombre-organización", y el 01 al orden del rasgo dentro de la misma.

En la variable 2, "Estructura", la categoría "rasgos altamente arraigados" tiene como rasgo el 01. Los empleados perciben que la estructura es clara y consecuente con los objetivos, lo que permite una eficiencia racional y lógica para la operación.

Posteriormente, a este rasgo se le asigna el número 201, donde el primer número, que es 2, corresponde a la variable a la que pertenece, para este caso "Estructura", y el 01 al orden del rasgo dentro de la misma.

En la variable 3, "Sistema cultural", la categoría "rasgos altamente arrai-

gados" se tiene como primer rasgo, 01. Se motiva y se recompensa a los trabajadores por medio de reconocimiento en público, premios, aumento salarial o bonificaciones por logros alcanzados.

Posteriormente, a este rasgo se le asigna el número 301, donde el primer número, que es 3, corresponde a la variable a la que pertenece, para este caso "Sistema cultural", y el 01 al orden del rasgo dentro de la misma.

La variable 4, "Clima organizacional", se tiene como rasgo 01. Los empleados conocen los objetivos de la empresa.

Posteriormente, a este rasgo se le asigna el número 401, donde el primer número, que es 4, corresponde a la variable a la que pertenece y el 01 al orden del rasgo dentro de la misma.

3.2. Descripción de cultura organizacional, como resultado de interrelacionar los rasgos identificados en las variables

El cuadro "Relación de rasgos por variable"⁵ es el insumo que se utili-

⁵ En el anexo No. 1 se presenta al lector un ejemplo parcial de los resultados de los rasgos altamente arraigados, obtenidos en la empresa objeto de estudio. Le recuerdo al lector que el propósito de este ensayo es ilustrar la metodología, no los resultados de la empresa.

za para hacer la descripción de cultura organizacional; para este fin, se establece una relación de carácter multicausal y dependiente entre los rasgos identificados. En este ejercicio entra a ocupar una posición muy importante el criterio y la capacidad del investigador, quien construye estas descripciones de manera objetiva, por la asociación interdependiente y lógica que pueda existir entre los rasgos identificados. Una vez descritas las situaciones propias de la cultura organizacional de la empresa objeto de análisis, se hace una validación de las mismas, mediante una o varias sesiones de grupo con personas de la empresa; este ejercicio le da mayor validez y confiabilidad al ejercicio realizado por el investigador. A continuación se presenta al lector, a manera de ejemplo, algunas situaciones descritas en la cultura organizacional de la empresa objeto de investigación. Los números que están a continuación de la descripción corresponden al rasgo en la respectiva variable, tal como se ha explicado anteriormente.

- Hay políticas y decisiones que propician el desarrollo del empleado al involucrarlo en el proceso; aspecto que influye en los niveles de productividad, creándole satisfacción por pertenecer a ella y por el trabajo realizado (102-203-309-413).
- El desarrollo de planes y programas de entrenamiento ayudan a que el empleado realice su trabajo con calidad y eficiencia. Así, recibe buena información sobre su cargo, tiene un claro conocimiento sobre sus funciones, responsabilidades y tareas, aportando al cumplimiento de las metas y objetivos del área para la que trabaja; y, además, cumple con las normas que han sido aprendidas y asimiladas a lo largo de los años de funcionamiento de la empresa (106-205-314-405).
- Para ser exitoso hay que conocer la empresa, trabajar eficientemente, mantener buenas relaciones interpersonales y ser productivo. El empleado conoce los objetivos generales al ingresar a la empresa y manifiesta en su comportamiento voluntad por mejorar y responsabilidad, lo que le permite, con su desempeño, contribuir a la eficiencia (115-116-309-401-402).
- El empleado tiene iniciativa, es creativo y puede organizar su trabajo, encuentra satisfacción en sus objetivos personales, al contribuir con los objetivos de la empresa (109-202-403-404).
- El empleado recibe orientación del jefe para hacer sus tareas, quien, además, propicia el trabajo en equipo y le permite participar en la solución conjunta de problemas (112-221-411).
- El nivel de comunicación y coordinación entre áreas es adecuada. Los empleados se integran para alcanzar mayores resultados entre personas y áreas; por ello, el

- trabajo en equipo permite la solución conjunta de problemas (112-228-229-411).
- La información recibida por los empleados es la adecuada, para el correcto desempeño de su trabajo; además, permite tener información periódica sobre las novedades de la empresa (228-405-418).
- Hay preocupación por el desarrollo personal y profesional de los empleados, se proponen actividades de bienestar, a través de acciones institucionales (111-301-203).
- Al ingresar a la empresa los empleados reciben información sobre las responsabilidades de su cargo, los reglamentos y normas internas, que son factor determinante de éxito en la misma (314-405-319).
- Los jefes están atentos y dispuestos a colaborar en la solución conjunta de problemas y obstáculos que se puedan presentar durante el proceso; por esta razón, los empleados tienen la posibilidad de ser críticos con las actividades, resultados y opiniones de los compañeros, departamentos y superiores (408-108-411).
- Las relaciones interpersonales (de cooperación y apoyo) influyen en el desempeño y afectan la estabilidad laboral de los empleados. Se perciben relaciones de amistad entre compañeros (113-114-412).
- La creencia que se expresa en frases como “nuestra gente, factor generador de éxito”, hace que los empleados tengan alto sentido de pertenencia con la empresa, involucrándose en el proceso para alcanzar los objetivos institucionales y con satisfacción en los personales (331-403-404).
- Los empleados obtienen reconocimiento por actividades creativas y originales, es por esto que se les da un alto grado de libertad en la creación de tareas y en la forma como consiguen los objetivos, tanto personales como institucionales (109-404-403).
- El empleado debe estar comprometido con los objetivos de la empresa, es por esto que la empresa se preocupa por este aspecto y colabora en la consecución de los mismos, a través de programas de capacitación y desarrollo (106-403-111).

La lectura de las situaciones descritas da una idea clara de la conciencia colectiva que determina la cultura organizacional de la empresa.

Como puede apreciarse, el ejercicio no es otro que establecer relaciones de causalidad entre los mismos, como fundamento para hacer las descripciones anteriores. Con esta descripción, el lector ya tendrá una idea clara de aspectos de la cultura organizacional, de la organización analizada, que a continuación se irán depurando en su análisis.

4. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Los rasgos identificados para cada una de las variables se constituyen en insumo para definir las categorías de análisis;⁶ este ejercicio, de carácter cualitativo, permite decantar e identificar los elementos característicos de la cultura organizacional. Se busca agrupar los rasgos que se presentan en cada una de las variables en categorías de análisis, que permitan, poste-

riormente, definir las tendencias que caracterizan la cultura organizacional. Se agruparon los rasgos en estas categorías de análisis, definidas por la agrupación de rasgos de las variables identificadas, tomando solamente aquellos rasgos vistos como altamente arraigados. Para este efecto, no se tuvieron en cuenta aquellos rasgos denominados arraigados y menos arraigados, encontrando resultados así, en los que se han identificado como altamente arraigados:

Categorías de análisis	Número de rasgos
• Estructura - autoridad	10
• Sentido de pertenencia	10
• Calidad de las relaciones interpersonales	6
• Iniciativa y creatividad	6
• Trabajo en equipo	6
• Entrenamiento	6
• Toma de decisiones	6
• Desarrollo humano	6
• Estructura, división del trabajo	6
• Servicio al cliente	5
• Relaciones jefe - colaborador	4
• Liderazgo jefes	4
• Estructura - Coordinación	3
• Eficiencia y productividad	3

Como se observa, la información obtenida en las sesiones de grupo realizadas y validadas por la aplicación de las encuestas permite identificar, para este caso, un total de 14 categorías descriptivas de análisis, en las

que aparece un número determinado de rasgos altamente arraigados, que van descendiendo en número para cada una de ellas. Es importante señalar que esta composición de categorías de análisis, y sus respectivos rasgos, es característico y propio de cada organización. Quiere decir que la composición aquí presentada difícilmente se encontrará en otra organización; así empiezan a aparecer elementos propios y diferenciadores en la cultura organizacional de

⁶ En los anexos 2 y 3 se presenta al lector un ejemplo parcial de los resultados de las categorías de análisis y su descripción, obtenidos en la empresa objeto de estudio. Le recuerdo al lector que el propósito de este ensayo es ilustrar la metodología, no los resultados de la empresa.

la organización. Esta mezcla de categorías de análisis y rasgos que agrupa cada una de ellas varía de una organización a otra.

5. TENDENCIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Las categorías de análisis son insumo importante para identificar las tendencias⁷ que, desde la perspectiva de la cultura organizacional, caracterizan a la empresa analizada.

Las tendencias de la cultura organizacional se han identificado a partir de las categorías de análisis, mediante su agrupación y teniendo en cuenta la agrupación realizada para los rasgos. Para este propósito se hace una descripción, mediante un ejercicio de carácter inductivo-deductivo, de aspectos que engloban los rasgos, en un proceso que lleva a puntualizar tendencias características de la cultura organizacional. Como resultado se identifican cuatro tendencias que caracterizan la cultura organizacional, con los 81 rasgos altamente arraigados, así:

- Calidad de la interacción social, 25 rasgos, que significa el 30% del total.

⁷ En el anexo No. 4 se presenta al lector un ejemplo parcial de los resultados de una tendencia obtenida en la empresa objeto de estudio. Le recuerdo al lector que el propósito de este ensayo es ilustrar la metodología, no los resultados de la empresa.

- Carácter del liderazgo, 20 rasgos, que equivale al 25% del total.
- Políticas de empresa, 17 rasgos, para el 22% del total.
- Dinámica de la estructura, 19 rasgos, que corresponden al 23% del total de la empresa.

Significa lo anterior que, la cultura organizacional que se manifiesta como conciencia colectiva de los empleados de la empresa tiene cuatro tendencias que orientan su comportamiento, por rasgos altamente arraigados, expresadas en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, e identificadas por la aplicación de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo, que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales.

El análisis de las tendencias identificadas permite afirmar que la cultura de esta organización tiene una alta influencia de la gestión de los responsables de la organización y de los aspectos humanos, donde el carácter de liderazgo y la calidad de las relaciones interpersonales de los empleados significa el 55% de los rasgos que evidencian comportamientos colectivos, compartidos por todas las personas de la organización. A su vez, las políticas de la empresa, que hacen énfasis en el desarrollo de la gente y en la calidad del servicio al cliente, se evidencian en un 22%. Finalmente, dentro de estas tendencias, la estructura orienta el comportamiento de

los individuos en 23%. En este orden de ideas, podría afirmarse que el modelo administrativo que orienta a la empresa en su dinámica se fundamenta en los esquemas de la teoría de las relaciones humanas, validando la hipótesis planteada, en la que afirmo que "la cultura de la organización está determinada por el modelo de administración que orienta la gestión de sus dirigentes"; así, éstos han construido en esta organización una cultura organizacional en la que el hombre es el principal protagonista en su gestión y donde se comparten, de manera colectiva, principios y valores, alrededor de las personas de la organización. Este aspecto podría explicar el éxito y liderazgo que esta empresa tiene en el ámbito empresarial colombiano y los excelentes resultados de su negocio.

Puedo afirmar que este ejercicio de análisis concluye en la identificación de tendencias dentro de un método inductivo-deductivo, validando el marco teórico propuesto, y confirma la descripción de cultura organizacional con la metodología presentada. Justifico esta apreciación en los siguientes aspectos:

1. Las tendencias identificadas encuentran explicación en el contexto de la variable "concepto que el líder tiene sobre el hombre"; esta situación es evidente, especialmente en las tendencias que se refieren a la calidad de las relaciones interpersonales, así como

a las políticas de la empresa. La variable "estructura" se refleja en la tendencia identificada como "dinámica de la estructura". El carácter de liderazgo tiene un impacto significativo en la variable "clima organizacional". Además, es evidente que el sistema cultural aparece en los rasgos que constituyen cada tendencia.

2. La investigación no se queda solamente en un manejo estadístico de información obtenida por medio de encuestas, referido a las variables definidas en el marco teórico, que tienen correspondencia con sus respectivos ítems. Por el contrario, se definen parámetros previos de agrupación de rasgos, generando un valor desde la perspectiva metodológica, mediante el ejercicio de categorización, y, en consecuencia, incursionando en un análisis de carácter cualitativo, que permite construir 14 categorías que precisan las propiedades de la cultura organizacional, facilitando el hallazgo de interpretaciones, a través de las tendencias en el contexto del marco teórico.

La metodología propone un proceso de categorización-análisis-interpretación, que permite demostrar que la cultura organizacional es una manifestación de la conciencia colectiva y resultado de las variables mencionadas en su definición. De esta forma, la metodología propuesta confirma los planteamientos de Miguel Martínez, en su libro "Investigación cualitativa en edu-

cación”, donde afirma que este tipo de estudios y su metodología permiten “descubrir nexos y relaciones entre los diferentes actos o hechos conductuales y ver cómo “encajan” en el contexto de una situación, todo lo que hará que vayan apareciendo y consolidándose diferentes estructuras e hipótesis teóricas y explicativas. Cada una de estas estructuras estará compuesta por una red de “elementos” que pierden su condición de tales al unirse entre sí, de forma interdependiente, y al relacionarse con ella mediante el desempeño de una función [...] En este enfoque, que es fenomenológico, hermenéutico y etnográfico, se considera que el significado es el verdadero dato; es decir, que la magnitud de un dato está dada por su nivel de significación y que este dato se presenta en un contexto individual y en una estructura personal y social, que es necesario conocer para interpretarlo” (Martínez, 2000, p.103).

6. LA DESCRIPCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL, FUNDAMENTO PARA UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN HUMANA

Es importante tener como primer punto de reflexión: la investigación

no es un diagnóstico. La razón es sencilla, no se pretende identificar aspectos, fortalezas o debilidades, se describe una realidad de la empresa que es su cultura organizacional. Queda en el criterio de los responsables de la organización señalar lo que para ellos es deseable o no en la cultura que han construido en su organización. Este ejercicio no pretende medir la cultura organizacional, el marco teórico que lo fundamenta no acepta esta posición, y mucho menos la metodología empleada. Los resultados obtenidos por esta descripción son el insumo sobre el que pueden construirse estrategias de gestión humana y lineamientos básicos para generar acciones de cambio, que por sí mismos involucren a las personas de la organización en sus procesos.

En la empresa analizada se identificaron estrategias de acción, de acuerdo a los lineamientos planteados en su plan estratégico.

Las acciones propuestas se encuentran inmersas dentro de la situación descrita de cultura organizacional y las orientaciones que la alta dirección de la empresa analizada propone, sobre los rasgos ideales como manifestaciones de la cultura organizacional. Por esta razón, las acciones son específicas de esta empresa y la posibilidad de éxito en la implantación de las mismas radica en las características propias que tiene su cultura, y que fueron descritas en este trabajo.

Las principales acciones propuestas fueron las siguientes:⁸

6.1. Políticas empresariales

- Orientar hacia una cultura de participación, compartida por los niveles de la gerencia alta y gerencia media, buscando consenso entre sus actores.
- Buscar coherencia entre la política empresarial y la práctica de la organización, para que esta cultura no se quede solamente en una apropiación de carácter conceptual.
- Capacitar a la alta y mediana gerencia en la forma de aplicar sistemas y técnicas previstas, para llevar a la práctica una cultura participativa.

6.2. Fortalecimiento del liderazgo

- Crear una cultura de equipos de alto desempeño.

⁸ La identificación de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio, por la metodología propuesta anteriormente, permitió a la empresa definir las anteriores acciones para intervenir su cultura organizacional, modificando los rasgos identificados. Tres años después, en el 2002, al hacer de nuevo la investigación, se pudieron percibir importantes logros en su propósito de fortalecimiento de la misma.

- Propiciar una gestión de los líderes centrada en la optimización de procesos.
- Estimular a los líderes para que desarrollen su gestión por proyectos.
- Fortalecer rasgos en la manifestación de la cultura, orientados al reconocimiento de los logros de las personas de la organización.

6.3. Estructura

- Propiciar en los colaboradores actitudes y comportamientos orientados al aprendizaje de nuevas competencias, que les permitan actuar en equipos de trabajo.
- Fortalecer el trabajo a nivel de equipos y células a cambio de actitudes individualistas y de competencia, reemplazándolas por cooperación.
- Ajustar el diseño de la estructura de procesos y procedimientos, evaluando permanentemente la flexibilidad en su operación, la eficiencia, y haciendo ajustes permanentes.
- Crear valores y competencias en la gerencia alta y media, para que ejerciten su autoridad en el contexto de equipos de alto desempeño.
- Crear esquemas organizacionales ágiles y flexibles que den soporte a la operatividad de los equipos de alto desempeño.

6.4. Creatividad y equipos de gestión por procesos

- Propiciar el liderazgo de jefes y empleados, para que actúen en equipos de alto desempeño.
- Desarrollar e implantar, mediante la capacitación, una metodología para tomar decisiones relativas a los objetivos, procesos, mejoras e innovaciones y evaluación de resultados.
- Desarrollar e implantar una metodología orientada a la creación de equipos de trabajo, que establezcan sus objetivos, metas y resultados, como su capacidad de cambiar procesos.

6.5. Sistema social

- Afinar los procesos de selección (gente dispuesta a trabajar bajo este enfoque de equipos de gestión).
- Revisar los sistemas de evaluación, ajustándolos a nuevos esquemas de gestión.
- Revisar los criterios de desarrollo de las personas dentro de la empresa.

6.6. La excelencia en la gestión de las personas

- Fortalecer valores aprendidos.
- Fortalecer la cultura de excelencia en el servicio, mediante la

formación de facilitadores internos y la aplicación de sistemas de evaluación.

- Generar programas y acciones orientadas a reafirmar la estima frente al trabajo y a la empresa.
- Crear una actitud permanentemente orientada al cambio, en cualquier aspecto de la empresa, y con disposición a asumir nuevos retos.
- Fortalecer la frecuencia y calidad de las relaciones sociales de carácter informal.

UNA REFLEXIÓN FINAL

Espero que al finalizar esta exposición se tenga claridad sobre los aspectos básicos que he querido compartir en este evento. Los resumo de la siguiente forma:

- El estudio que describe la cultura organizacional no es un diagnóstico. Si bien este ejercicio parte de la observación de los comportamientos de las personas en la organización, como manifestación de la conciencia colectiva, llegamos a un nivel de descripción, a través de los rasgos identificados, neutralmente valorativo. No se busca la “definición de los problemas y soluciones que se ofrecen en la organización” (Rodríguez, 2000, p. 45), aspecto involucrado en el concepto de diagnóstico organizacional. Ade-

más, insisto en que la cultura organizacional no puede calificarse, porque si en el ejercicio propuesto se tratara de "identificar problemas" no sería una descripción sino un diagnóstico.

La cultura organizacional propuesta no se mide, se describe. El estudio de la cultura organizacional propuesto es de carácter cualitativo. Aunque acude al manejo de datos de tipo cuantitativo, como referencia en la construcción de rasgos y tendencias, no necesariamente conduce a su medición, sino a su interpretación cualitativa, como se ha demostrado.

El estudio propuesto es coherente con el marco teórico del concepto de cultura organizacional que lo fundamenta y valida la definición del misma.

La cultura organizacional es un reflejo del modelo administrativo adoptado por los responsables de la organización.

La descripción de la cultura organizacional es un insumo fundamental para diseñar estrategias coherentes y factibles de ejecutar, dentro de procesos de cambio organizacional.

El éxito de los procesos de cambio depende de la capacidad que tenga la alta dirección y los facilitadores del proceso de conocer previamente los rasgos de cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HICKS, HERBERT H., (1987), *Administración de organizaciones*.
- LADRÓN DE GUEVARA, LAUREANO, (1978), *Metodología de la investigación científica, problemas del método en las ciencias sociales*. Bogotá, Centro de Enseñanza Desescolarizada, Universidad de Santo Tomás.
- MARTÍNEZ, MIGUEL, (2000), *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico*, Bogotá, Círculo de Lectura Alternativa Ltda.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, CARLOS EDUARDO, (2000), *Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional*, No. 1, Serie Documentos, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario, Bogotá, Ediciones Rosaristas.
- PÁEZ MORALES, GUILLERMO, (1977), *Sociología a distancia*, Bogotá, Universidad de Santo Tomás.
- RODRÍGUEZ, DARIÓ, (2000), *Diagnóstico organizacional*, tercera edición, México, Editorial Alfaomega.
- TIMASHEFF, NICOLÁS, S., (1974), *La teoría sociológica*, México, Fondo de Cultura Económica.
- DÁVILA, CARLOS, (1985), *Teorías organizacionales y administración*, Colombia, McGraw Hill.
- CHIAVENATO, IDALBERTO, (1985), *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill.

DESSLER, GARY, (1987), *Organización, administración, enfoque situacional*. México, Prentice Hall.

HALL, RICHARD, (1983), *Organizaciones: estructura y proceso*, México, Prentice Hall.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, CARLOS EDUARDO, (1985), *El hombre en la organización. Tres ensayos*, Bogotá, Ediciones Rosaristas, segunda edición.

MORGAN, GARETH, (1990), *Imágenes de la organización*, Bogotá, Alfa Omega. &

ANEXO 1

RASGOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE

1. Hombre organización	2. Estructura	3. Sistema cultural	4. Clima organizacional
Rasgos altamente arraigados	Rasgos altamente arraigados	Rasgos altamente arraigados	Rasgos altamente arraigados
101. La iniciativa para ejecutar actividades y la calidad son importantes al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores.	201. En general, los empleados perciben que se maneja una estructura clara y consecuente con sus objetivos, los que van de acuerdo con la organización. Esto les permite eficiencia racional y lógica para su operación.	Se motiva y se recompensa a los trabajadores por medio de reconocimiento en público, premios, aumentos salariales o bonificaciones por los logros alcanzados.	401. Los empleados conocen los objetivos de la empresa.
102. Involucrar a las personas en el proceso, así como la capacitación del personal, estimula e influye en altos niveles de productividad.	202. Los empleados perciben la posibilidad de ser creativos en su trabajo.	302. El consumidor, punto de partida, es fundamento de la filosofía empresarial.	402. Los objetivos son conocidos al ingresar a la empresa.
103. Se tiene en cuenta el trabajo intelectual al momento de seleccionar un empleado.	203. En la empresa hay políticas y decisiones que propician el desarrollo de los empleados.	303. Los empleados perciben autonomía e iniciativa para cumplir con los objetivos de la empresa.	403. El empleado satisface sus objetivos personales al aportar a los objetivos de la empresa.
104. La estabilidad laboral incide al momento de tomar la decisión de vincularse a la empresa.	204. Las funciones y responsabilidades de los cargos llevan a la rutina y repetición de las labores.	304. El ser reconocido por los compañeros de trabajo como una persona responsable y tener una presentación personal adecuada es factor de éxito.	404. Hay posibilidad de determinar las tareas y los resultados de la labor.
105. Los trabajadores consideran que la remuneración y el desarrollo personal son aspectos relevantes al momento de tomar la decisión de vincularse a la empresa.	205. Los empleados tienen un claro conocimiento de sus funciones y responsabilidades, lo que les permite tener claridad sobre sus tareas y, así mismo, aportar al cumplimiento de las metas y objetivos del área.	305. "El nombre de la empresa nos identifica como innovadores, y somos una empresa líder en el mercado ya que nuestra calidad hace la diferencia".	405. El empleado recibe buena información sobre las responsabilidades de su cargo.

ANEXO 2 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE CULTURA CORPORATIVA

Relaciones interpersonales (6)
113. La calidad de las relaciones interpersonales influye en el desempeño laboral.
114. La calidad de las relaciones interpersonales incide en la estabilidad laboral de los empleados.
310. El empleado de la empresa debe caracterizarse por ser cortés y humilde, valorándose a si mismo.
412. Se perciben relaciones de amistad con compañeros.
416. El empleado da importancia a actividades recreativas, deportivas y sociales que organiza la empresa.
417. Existe indiferencia a participar en eventos recreativos, deportivos y sociales, dentro o fuera de la empresa.

Iniciativa y creatividad (6)
101. La iniciativa para ejecutar actividades y la calidad son importantes al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores.
108. Los empleados tienen la posibilidad de ser críticos con las actividades de las personas superiores, departamentos y resultados.
109. Los empleados pueden desarrollar su iniciativa y creatividad en las actividades y, además, sienten que reciben reconocimiento por esto.
202. Los empleados perciben la posibilidad de ser creativos en su trabajo.
303. Los empleados perciben autonomía e iniciativa para cumplir con los objetivos de la empresa.
404. Hay posibilidad de determinar las tareas y los resultados de la labor.

ANEXO 3

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS, SU DESCRIPCIÓN E IMPACTO

Categorías identificadas	Descripción	Número de rasgos
Estructura-autoridad	1. El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión. Además, existen otros factores de reconocimiento por parte de los empleados a la autoridad de los jefes.	10
Sentido de pertenencia	2. Las personas tienen conciencia de su importancia para la empresa, así como del aporte que con su trabajo hacen a sus objetivos, manifiestan su compromiso y satisfacción de pertenecer a ella, compartiendo y aceptando sus valores y normas, además de respetar los símbolos y aprender de sus <i>slogan</i> .	10
Relaciones interpersonales	3. El empleado da importancia a la calidad de las relaciones interpersonales; éstas influyen en el desempeño y la estabilidad laboral, establecen relaciones informales y de apoyo, aceptan a los líderes informales, se valoran a sí mismos y comparten comportamientos sociales.	6
Iniciativa y creatividad	4. La iniciativa y la creatividad de los empleados, así como su capacidad crítica, son evaluados, reconocidos y aceptados en su desempeño, pese a las limitaciones que para ello puedan tener la rutina y mecanización de algunos cargos.	6
Trabajo en equipo	5. Los líderes fomentan y propician grupos de trabajo para que los empleados participen en reuniones y trabajen en equipo, aspectos que reafirman comportamientos basados en la cooperación para las relaciones laborales.	6
Entrenamiento	6. Involucrar al empleado en los procesos, proporcionarle conocimiento sobre su trabajo, a través de la inducción y la capacitación, es fundamental para los directivos y jefes de la empresa; la calidad de este proceso se evalúa por el conocimiento que el empleado tiene sobre los objetivos del cargo y de la empresa, así como las actividades que le corresponde ejecutar y por los niveles de producción.	6

ANEXO 4 TENDENCIAS DETERMINANTES DE LA CULTURA CORPORATIVA

1ª. Tendencia: identificación del empleado con la organización	
Descripción de la categoría de análisis	Número de rasgos identificados, en relación a la identificación del empleado con la organización
2. Las personas tienen conciencia de su importancia para la empresa, así como del aporte que con su trabajo hacen a sus objetivos, manifiestan su compromiso y satisfacción de pertenecer a ella, compartiendo y aceptando sus valores y normas, además de respetar los símbolos y aprender de sus eslóganes.	10
3. El empleado da importancia a la calidad de las relaciones interpersonales, éstas influyen en el desempeño y la estabilidad laboral, establecen relaciones informales y de apoyo, aceptan a los líderes informales, se valoran a sí mismos y comparten comportamientos sociales.	6
4. La iniciativa y la creatividad de los empleados, así como su capacidad crítica, son evaluados, reconocidos y aceptados en su desempeño, pese a las limitaciones que para ello puedan tener la rutina y mecanización de algunos cargos.	6

5. El empleado muestra interés por el desarrollo de la empresa, participa en actividades que contribuyen a su crecimiento, comparte ideas y conocimientos con sus compañeros y superiores, respeta los procedimientos establecidos y cumple con los plazos de entrega de los trabajos.	6
6. El empleado muestra interés por el desarrollo de la empresa, participa en actividades que contribuyen a su crecimiento, comparte ideas y conocimientos con sus compañeros y superiores, respeta los procedimientos establecidos y cumple con los plazos de entrega de los trabajos.	6
7. El empleado muestra interés por el desarrollo de la empresa, participa en actividades que contribuyen a su crecimiento, comparte ideas y conocimientos con sus compañeros y superiores, respeta los procedimientos establecidos y cumple con los plazos de entrega de los trabajos.	6