

Cuadernos de **ADMINISTRACIÓN**

Cuadernos de Administración
Pontificia Universidad Javeriana
cuadernos.administracion@javeriana.edu.co
ISSN: 0120-3592
COLOMBIA

2003

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

METODOLOGÍA PARA DESCRIBIR LA CULTURA CORPORATIVA:
ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA COLOMBIANA DEL SECTOR INDUSTRIAL

Cuadernos de Administración, enero-junio, año/vol. 16, número 025

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogóta, Colombia

pp. 139-171

METODOLOGÍA PARA DESCRIBIR LA CULTURA CORPORATIVA: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA COLOMBIANA DEL SECTOR INDUSTRIAL*

*Carlos Eduardo Méndez Álvarez***

* Este artículo es producto del análisis propuesto en la línea de investigación sobre cultura corporativa, por la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios (FAEN) de la Universidad del Rosario, a partir de 1998. Involucra el trabajo del autor como investigador principal y toma como referencia trabajos de grado desarrollados por estudiantes de pregrado y posgrado de la FAEN de la Universidad del Rosario. El autor quiere agradecer a los estudiantes de los programas de pregrado y posgrado de la FAEN, que, desde 1998, en calidad de asistentes de investigación de la línea sobre cultura corporativa, han contribuido con su trabajo en sus avances con su conocimiento, compromiso, esfuerzo, dedicación y apoyo. El artículo se recibió el 28/01/03 y se aprobó el 16/05/03.

** MBA Magíster en Administración, Universidad de los Andes. Sociólogo de la Universidad de Santo Tomás. Profesor de la Facultad de Altos Negocios de Administración y Negocios (FAEN), Universidad del Rosario, Coordinador del área de Organizaciones. Correo electrónico: cmendez@urosario.edu.co

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 un marco teórico propuesto por el autor, el cual le permite consolidar una metodología para describir la cultura corporativa de una organización. Para ello ha hecho hasta la fecha aplicaciones en 28 empresas en Colombia y una en México con estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad Altos Estudios de Administración y Negocios (FAEN) de la Universidad del Rosario, además de aplicaciones en actividades de consultoría.

Para ilustrar la metodología, el artículo se refiere a su aplicación en una empresa del sector industrial, demostrando la pertinencia del marco teórico y la confiabilidad de las técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo utilizadas, así como el ordenamiento, la tabulación y el análisis en la información presentada para el propósito del artículo.

Palabras clave: Cultura Corporativa, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The intention of this article is to share with the academic community advances and results of research based on a theoretical framework proposed by the author. It allows him to formulate a methodology to describe the Corporate Culture of an organization. To date, he has researched approximately 28 companies in Colombia and 1 in Mexico with undergraduate and graduate students at the School of Advanced Administration and Business Studies (Spanish acronym, FAEN) at the Universidad del Rosario. He has also collected data from consulting activities.

To illustrate the methodology, he refers to its application in an industrial company. Thus, he demonstrates pertinence of the theoretical framework, validity of the methodology, and reliability of the qualitative and quantitative techniques used, as well as classification, organization, tabulation and analysis of information presented for the purposes of this article.

Key Words: Corporate culture, Organizational Culture

Introducción

Al autor de este artículo, en su actividad docente y de consultoría, le han preguntado empresarios, gerentes de gestión humana, colegas docentes y estudiantes sobre herramientas o sobre un método para *medir la cultura organizacional*. Este tipo de requerimientos lo motivó a investigar sobre el tema, e iniciar así un proceso de aprendizaje que, en primera instancia, lo lleva a profundizar acerca del significado que los autores dan al concepto de *cultura organizacional* y, en segunda instancia, le permite proponer un marco teórico para este concepto desde una perspectiva diferente a la de los autores consultados.

En un primer intento, mediante una cuidadosa revisión bibliográfica, adquiere conocimiento sobre los conceptos de cultura y de cultura organizacional. Este esfuerzo lo lleva a escribir un ensayo que en el 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, y utiliza 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, al abordar el estudio de la cultura corporativa de la organización con las variables definidas en el marco teórico. Luego, para complementar el interés por la construcción de instrumentos, propone una metodología para el ordenamiento, la organización, la tabulación

y consolidación y el análisis de la información cuantitativa y cualitativa que arrojan tales instrumentos. Inicia, así, un proceso de aplicación de cada uno de los instrumentos en organizaciones colombianas, que validan su contenido, revisan aspectos formales en la construcción de sus ítems, así como su correspondencia 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 este trabajo que permite al autor consolidar una metodología para *describir la cultura corporativa 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. En consecuencia, este artículo no pretende entrar en el análisis de los resultados de tal aplicación, y se da a entender que esto puede ser objeto de otro escrito.

1. Aproximación al marco teórico sobre cultura corporativa

Se presenta el concepto que orienta una 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, que conserve la perspectiva sociológica, de la definición traída a la administración por sus autores:

Cultura Corporativa es 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 Álvarez, 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. Desde este enfoque, la organización es una estructura social. Significa que en ésta, “las relaciones sociales que sus miembros establecen y 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 Morales, 1977, p. 252). Pertenecer a esta estructura social llamada organización permite al hombre la posibilidad de 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 Morales, 1977, p. 252).

El concepto de *acción social* conduce a la “conciencia colectiva”, que Nicolás Timasheff identifica en el sentido que tiene para 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 corporativa, puede inferirse que

el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización es la manifestación de esa conciencia colectiva definida por Durkheim.

En la organización, el hombre desarrolla comportamientos enmarcados en aspectos formales y determinados por el cargo y sus funciones, así como por vínculos informales. Éstos, en su conjunto, crean reacciones que se manifiestan en comportamientos en las personas con las que se relaciona, de acuerdo con el 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. Éstos son el sistema social, el sistema cultural y el sistema de personalidad. El primero se explicita por las “condiciones que entran en juego al establecer la acción entre individuos reales quienes forman colectividades concretas compuestas por miembros determinados” (Páez Morales, 1977, p. 254). La organización es un ente social en el cual tienen presencia elementos que, por su existencia, pueden configurarse como condiciones para la acción social; de este modo, 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) implicados en la acción social” (Páez Morales, 1977, p. 254). El hombre de la organización, por medio de la acción social y del aprendizaje social, construye de forma inconsciente, en primera instancia, creencias o propuestas fundamentales, y en segundo término, de forma manifiesta y consciente, valores ideologías, mitos, historias mitos, ritos, símbolos, lenguaje. 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 inmateriales 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 Morales, 1977; p. 254). No solamente la herencia, sino que 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 las funciones y responsabilidades de su cargo y satisface sus necesidades, aunque también hay individuos que presentan rasgos de personalidad diferentes (conciencia individual); sin embargo, por ser el sujeto parte funda-

mental de un sistema social semejante comparte patrones de comportamiento que en el marco de consenso social señalado anteriormente se definió como *conciencia colectiva*. Esta última permite entender que existen condiciones similares que determinan el sistema de significados compartidos y que son propios 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 corporativa.

En la organización el hombre establece relaciones sociales con sus compañeros de trabajo y con otras personas para satisfacer sus necesidades individuales y para cumplir con los objetivos organizacionales (estructura social); se comporta y actúa en las condiciones propias de la estructura social de la organización (sistema social), influido por los valores y demás significados compartidos (sistema cultural), en la que aprende y adquiere rasgos que determinan su personalidad (sistema de personalidad-conciencia individual), y que se manifiestan en sus formas de pensar, sentir y obrar (acción social), que 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 le 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 corporativa —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. Puede considerarse que éstos son determinados por elementos de la acción social (el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura y el clima de la organización), así como por el sistema cultural que por su interrelación y mutua influencia permiten entender en una perspectiva integral elementos determinantes de la cultura corporativa y que pueden ser utilizados como referencia para describirla.

Las variables anteriores, que influyen y determinan la cultura corporativa, no pueden entenderse sin tener en cuenta el contexto social, en el que existe una cultura mayor que tiene injerencia en el comportamiento del hombre de la organización, en sus características sociales y en su personalidad. Vale la pena recordar a William Ouchi, en su trabajo sobre la teoría Z, y 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 pue-

den coordinar la estructura social y la administración de las organizaciones” (Ouchi, 1982, p. 19). Es válido pensar que las variables en su dinámica dentro de la organización tienen influencia de la cultura social en la que actúa.

Dentro de esta perspectiva sociológica, la cultura corporativa de la organización puede describirse teniendo en cuenta tales elementos como variables que, por la sinergia que desarrollan, permiten alcanzar la comprensión suficiente para orientar acciones de fortalecimiento o de transformación de cultura en la organización. A continuación se hace una breve descripción de cada variable identificada como influyente en la cultura corporativa. La definición de *cultura corporativa*, aportada por Ouchi, explicita cuatro variables: (i) el concepto que el líder tiene acerca del hombre, (ii) la estructura, (iii) el sistema cultural y (iv) el clima organizacional.

Se presenta un resumen de cada una, 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 corporativa, objeto de este trabajo. La descripción de los cuatro elementos, la 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 unas premisas claras sobre conceptos que tienen los responsables de la organización acerca

del hombre en ésta 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 cual hay que darle instrucciones precisas sobre cómo hacer su trabajo y los resultados esperados de su gestión (F. Taylor y M. Weber).
- Fundamento y razón de ser de la organización, el cual por su trabajo y participación contribuye al éxito. La motivación que recibe de la organización, su integración por la autodirección y el autocontrol y la 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 y que influyen en los resultados de la organización (teoría de sistemas).

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

Describir las características de esta variable, en el ámbito de las teorías y las premisas que de ellas surjan, implica indagar en as-

pectos como la relación entre: (1) el hombre y la productividad; (2) el hombre y el salario; (3) el hombre con eficiencia, productividad y capacitación; (4) iniciativa y creatividad; (5) el hombre y su sociabilidad; (6) las condiciones laborales, y (7) 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 Álvarez, 2000, p. 29).

1.2 La estructura

El comportamiento del hombre en su trabajo se enmarca en la estructura a la que pertenece. Además, cumple funciones básicas como racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos; asigna claramente responsabilidades y determina parámetros de comportamiento laboral de acuerdo con la división del trabajo, es decir, define los límites de influencia que tiene cada cargo, e identifica la dinámica sobre la cual funciona 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 a la estructura de la organización, condicionan y determinan el comportamiento laboral del individuo y definen la forma como se comporta en el desempeño de su cargo, y a su vez influyen en la conciencia colectiva y en 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 cual se toman decisiones, ejerce poder y permite llevar a cabo sus actividades. 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 cual 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: 1. División del trabajo, 2. Autoridad, 3. Coordinación, 4. Estructura y estrategia, 5. Estructura y Tecnología, 6. Estructura y entorno” (Méndez Álvarez, 2000, p. 35).

1.3 *El sistema cultural*

El sistema cultural tiene relación con el aprendizaje que el individuo percibe por sí mismo (a través de hechos observables) en su experiencia dentro de la organización. De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva, como ideología, valores, costumbres, creencias, valores, mitos, ritos, símbolos e historias. Los anteriores elementos de la conciencia colectiva vigente los interioriza y los 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.

En este ensayo ya se ha mencionado el concepto *sistema cultural*, definido por el sociólogo Talcott Parsons, quien ha profundizado en el concepto. No obstante, como se refirió, el autor identifica la acción social como algo esencialmente humano, que se desarrolla en cuatro dimensiones: la biológica, la psíquica, la social y la cultural, íntimamente relacionadas e integradas entre sí y que forman 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, que forman colectividades concretas; mientras que el sistema cultural se refiere a los valores, las ideas, etc. implicados en la acción social. La dimensión psíquica tiene que ver con la personalidad del individuo, influido por lo social y lo cultural, que llega a actuar de acuerdo con 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 (1945) y Shein (1988), el sistema cultural está compuesto por creencias, hábitos y filosofías transmitidas de generación en generación, que producen determinados tipos de comportamiento entre los individuos y que crean el factor de diferencia de una organización a otra. Así, el sistema cultural es un conjunto de actitudes que

tienen los individuos ante ciertas situaciones o personas, producto del aprendizaje en el diario vivir; que permite el aprendizaje por medio de los mayores mediante hechos observables y percibidos; que conduce a la su internacionalización gracias a la interrelación a diario con personas y grupos a que pertenece; que ajusta la conducta de los individuos a la realidad de su grupo de referencia, y que regula el comportamiento un grupo de individuos.

Se puede concluir que los comportamientos que lo 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. De este modo, describir el sistema cultural de la organización implica identificar rasgos arraigados en manifestaciones colectivas de las personas (expresados en ideologías, valores, creencias, costumbres, historias, mitos, ritos, símbolos y lenguaje), y que están presentes de manera implícita en los comportamientos sociales y muchas veces identificados como tales por las personas de la organización.

Por lo tanto, si se reafirma el planteamiento del modelo teórico sobre cultura corporativa 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 nuestra posición, que los percibe como un factor influyente (sistema cultural) en la creación de la cultura corporativa, que se manifiesta en la conciencia colectiva de una organización y que además está influida por otros componentes (Méndez Álvarez, 2000, pp. 34-35).

1.4 El clima de la organización

El concepto de organizaciones en el marco de la teoría de las relaciones humanas hace hincapié en la importancia del hombre en su función de su trabajo por su participación en un sistema social. Esta relación hombre-organización no se proyecta solamente en los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, sino que puede afirmarse que las conductas y los patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) son el resultado tanto 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 en el ámbito de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de *clima organizacional*, por existir una relación directa entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa de ésta. En la organización se identifica un conjunto de elementos de su estructura que los individuos proyectan en estilos propios y que justamente dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales. El clima organizacional es variable de la cultura corporativa en cuanto influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva.

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

- Describe características de la organización que la diferencia de otras.

- Es el resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo.
- Incluye los aspectos formales e informales propios de la organización informal, 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 Álvarez, 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 su 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 ochenta, conocido como el IMCOO (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

La relación de las cuatro variables de la cultura corporativa mencionadas produce la *conciencia colectiva*, que el hombre de la organización proyecta en sus comportamientos y que de una u otra forma inciden en su eficiencia y productividad.

Presento al lector un ejemplo que ilustra la relación entre las variables propuestas, como influyentes en creación de la cultura corporativa. Para ello se toma 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, pues algunos de los mitos, ritos, creencias, historias se construyen sobre el tipo de relación que él 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 su visión establece las relaciones de poder y el ejercicio de la autoridad, los niveles jerárquicos, la forma como se da o no la descentralización, la delegación y la coordinación, la comunicación y otros componentes sobre los cuales la estructura adquiere una dinámica que es propia de cada organización, y sobre los cuales 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 corporativa. Se presenta la interrelación que puede existir entre ellos.

- La empresa organiza programas de capacitación que estimulen e influyan en la productividad del personal (variable 1. Rasgo sobre el concepto del hombre por el líder).
- Las funciones y responsabilidades de los cargos no necesariamente llevan a la rutina y a la repetición de labores (variable 2. Rasgo de la estructura-división del trabajo).
- Los empleados manifiestan voluntad por mejorar y tienen un sentido de pertenencia que les permita entender su responsabilidad de aportar a los objetivos de la empresa (variable 3. Rasgo de sistema cultural- valor).
- Los empleados manifiestan satisfacción por pertenecer a la empresa (variable 4. Rasgo de clima organizacional).

Los anteriores rasgos, muy arraigados en la organización, permiten describir a la cultura corporativa así: la empresa desarrolla acciones orientadas al desarrollo de sus empleados mediante programas de capacitación y estrategias que les permita partici-

par en los procesos, a fin de propiciar y reafirmar acciones fuera de la rutina y repetición de labores en el desempeño de su cargo, y de crearles satisfacción y sentido de compromiso con el trabajo realizado.

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

2. Propuesta para describir la cultura corporativa en una empresa del sector industrial

Este artículo es producto del trabajo de investigación iniciado hace aproximadamente cinco años y aplicado en trabajos de pregrado y posgrado y de consultoría durante este tiempo en empresas colombianas y una en México,¹ y pretende comprobar el modelo teórico y validar su metodología.

¹ 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 TV, 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 ESP. Agroindustria Uve S. A., Waked Internacional S.A. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario Sede Arrayanes, Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano Universidad del Rosario. Sindicatura Universidad del Rosario. GC2 Carvajal S. A. CADES de la Alcaaldía Mayor de Bogotá. Fábrica de Chocolates Ibarra (Guadalajara, México).

Para este caso, se refiere a una empresa del sector industrial, y consideró la investigación como insumo básico en la definición de una estrategia para el fortalecimiento de su cultura corporativa, de acuerdo con 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 corporativa tomando como referencia de análisis los rasgos identificados en las variables influyentes que la determinan; a fin de proponer 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 corporativa que se proponen fortalecer.

2.1.2 *Objetivos específicos*

- Identificar las percepciones que tienen los empleados sobre el concepto que acerca del hombre prevalece en los ámbitos 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 las accio-

nes propuestas por las directivas de esta empresa.

3. Descripción de la cultura corporativa: caso aplicado a una empresa del sector industrial

3.1 *Aspectos metodológicos*

La metodología para describir la cultura corporativa que identifica elementos sustantivos y diferenciales de la organización se fundamenta en los siguientes lineamientos:

- El punto de partida, que es el marco teórico propuesto en este artículo, desde el cual se entiende el concepto de cultura corporativa y, como resultado, sus variables.
- El uso de técnicas de carácter cualitativo (sesiones de grupo) y la aplicación de instrumentos (encuestas) construidos en el contexto del marco teórico, definido por la operación de sus variables. Esta técnica de carácter cuantitativo permite confirmar y validar la información obtenida en las sesiones de grupo.
- La investigación planteada, que describe la cultura corporativa a partir de la información cualitativa y cuantitativa obtenida con las técnicas planteadas; que define procedimientos que sirven para observar, clasificar, situaciones y percepciones de las personas de la organización referidas a las variables definidas, y que pretende explicar (i) la aparición de la conciencia colectiva por la interrelación de los rasgos de tales variables explicadas en el marco teórico propuesto, (ii) la identificación de categorías descriptivas de análisis y (iii) la comprensión de tendencias determinantes.

- La información obtenida en las sesiones de grupo, que es confirmada y validada por la aplicación y tabulación de las encuestas. Además, permite conocer relaciones que identifican la frecuencia del aspecto que mide cada pregunta, pues se convierte en *indicador* por sí mismo o por la relación de causalidad que pueda existir entre éstos y porque sirve de referente para identificar *rasgos*, que de acuerdo con parámetros establecidos se denominan como altamente arraigados, arraigados y menos arraigados.² Para efectos de la investigación se entiende por rasgos de cultura corporativa aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos o cualquier otra manifestación, 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.
- La identificación de rasgos, que como resultado del manejo de la información obtenida por métodos de carácter cualitativo y cuantitativo establece relaciones entre éstos para describir situaciones particulares de cultura corporativa en la empresa objeto de estudio.
- 6. Los rasgos de cultura corporativa, que se fundamentan en observaciones que hacen referencia a propiedades observables de la organización. “Los conceptos que se refieren a propiedades generales y cuya definición está expuesta en la definición de tales conceptos, pertenecen a 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).
- En este orden de ideas, se define como *categoría descriptiva de análisis de la cultura corporativa* 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 al lector que la identificación de estas categorías es resultado de la construcción de rasgos, que determina tanto la intensidad con la que se presenta la información obtenida por la aplicación de instrumentos 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, esto es, se encuentran diferencias entre una organización comparativamente con otra.
- 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 corporativa, e identificadas a través de las sesiones de grupo y aplicación de encuestas. Es evidente que este ejercicio muestra aspectos determinantes que caracterizan la cultura corporativa y que, en consecuencia, son diferentes para cada organización.

² El investigador ha definido parámetros y criterios que le permiten clasificar los rasgos identificados como altamente arraigados, arraigados y menos arraigados.

- La clasificación por rasgos de categorías descriptivas de análisis, que permite hacer mayor hincapié en un análisis cualitativo de la información y que se va depurando claramente con *las tendencias* de la organización en su cultura corporativa. Para este propósito se agrupan las categorías de análisis en conceptos más abstractos, alrededor de una categoría mayor, denominada *tendencias de la cultura corporativa*. 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 la intensidad con la cual se presenta la tendencia. Para efectos de esta metodología defino como *tendencias de cultura corporativa* la agrupación de categorías descriptivas de análisis que por la frecuencia e intensidad del suceso determinan categorías generales que actúan como características determinantes en la descripción de la cultura corporativa de la organización.
- La información para la descripción de la cultura corporativa se obtiene mediante sesiones de grupo y aplicación de las encuestas diseñadas, por medio de la tabulación y ordenación de la información obtenida por la aplicación de los cuatro instrumentos y clasificación de la información obtenida
- El investigador, conjuntamente con personas del área de Gestión Humana, hace el análisis y validación de los resultados sobre rasgos de cultura corporativa y su interrelación.
- Diseño de estrategias de intervención que, a través de la comunicación, la capacitación o cualquier otra forma, permitan fortalecer los comportamientos deseados por los directivos de la empresa.

Cada uno de los cuestionarios y las preguntas propuestas en las sesiones de grupo incorporan las variables propias sobre las que fueron construidos los respectivos ítems. 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 1999.³

Se aplicaron un total de 1.824 encuestas a personas seleccionadas en forma aleatoria del total de la empresa, de un total de 3.500

3.1.2 Aspectos considerados en la metodología de la investigación

Para alcanzar los objetivos se formula una metodología de trabajo en la cual se vincula el investigador con 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, el contenido y la 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.

³ Diseño y aplicación de instrumentos para evaluar los factores determinantes de la cultura corporativa en las organizaciones colombianas. Camilo Rafael Meza Pérez, Juan Pablo Zerdá Amaya, José Gregorio Sastoque Díaz. Universidad del Rosario, FAEN, 1999.

ubicadas en las plantas de producción, oficinas de administración y sucursales en diferentes regiones del país. Para la medición del clima organizacional se aplicaron 1.400 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, que excede el número de encuestas con un margen de error del 0,04% para el universo total.

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 ocho 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 por 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 empresa. El procesamiento, el ordenamiento y el 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 corporativa por la interrelación de los rasgos de cada variable y entre éstas.
- La definición de categorías descriptivas de análisis y su categorización por frecuencia de suceso.
- La identificación de tendencias como características propias de la cultura corporativa.
- Los lineamientos básicos de una estrategia para la revitalización de la cultura corporativa de la empresa.

4. Resultados de la investigación

4.1 Descripción de la variable hombre-organización

Existen rasgos orientados a propiciar la iniciativa y la creatividad en el desarrollo normal de las actividades que los empleados ejecutan. La empresa organiza actividades que se constituyen en ritos institucionalizados que destacan logros de los empleados, y la iniciativa es un factor de evaluación utilizado para valorar el desempeño de los empleados. Aunque en menor medida, ellos pueden ser críticos a actividades de personas, superiores, departamentos y resultados en toda la empresa.

Existe conciencia de que alcanzar altos índices de eficiencia y de productividad es un reto que estimula la gestión de los empleados; para ello les brinda oportunidades de capacitación y los involucra en los diferentes procesos. De esta forma, se busca llevarlos hacia el logro de los objetivos y afianzar en la mente de los trabajadores la convicción de que de su desempeño depende el éxito de dichas variables consideradas

como factores clave de éxito. Las personas son conscientes de que la calidad en el trabajo realizado determina el desempeño laboral de cada empleado.

El factor que contribuye de manera definitiva a la eficiencia de la empresa es el personal; otros factores tomados en cuenta, pero en una menor proporción, son los recursos financieros y la utilización de tecnología. Las relaciones interpersonales ejercen un papel medianamente importante en el desempeño tanto personal como laboral de los empleados, esto si se considera que éstas son influyentes en el desempeño laboral. De esta forma, la calidad de tales relaciones se orientan a desarrollar procesos de cooperación, que se manifiestan aspectos relacionados con el desempeño laboral.

El desarrollo personal como profesional de los trabajadores es un aspecto que las personas evalúan como importante para la empresa, por ello consideran que la ejecución de planes y de programas de capacitación es una de las principales preocupaciones de las directivas. Los empleados consideran que el conocimiento de la empresa es un factor clave de éxito. Además, que cuando se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores, se tiene en cuenta su capacidad de liderazgo; sin embargo, consideran que la ausencia de estímulos no influye en su estabilidad laboral. Los jefes se preocupan por la conformación de grupos de trabajo en el desarrollo de sus diferentes actividades, por tal motivo precisan su conformación.

En la empresa se desarrollan programas que buscan el bienestar tanto personal como profesional, aspecto que favorece el desempeño

laboral. Asimismo la empresa es consciente de que factores como la iluminación, los materiales, el medio ambiente y la localización de planta son condiciones de trabajo que deben ser definitivamente adecuados para la mejor realización de las actividades laborales.

4.2 Descripción de la variable estructura

La estructura organizacional está formalizada de acuerdo con el modelo burocrático de Max Weber, que aplica el principio de división del trabajo en el que define su estructura mediante la departamentalización de carácter funcional y con criterios geográficos. Además, la reafirma el concepto de cargo en los empleados, quienes tienen claro conocimiento de las funciones y responsabilidades que les competen y perciben que sus actividades llevan a la rutina y repetición de actividades, aspecto que lleva a la mecanización de las personas en su desempeño y limita en alguna medida su creatividad e iniciativa. La empresa ha definido programas de entrenamiento por medio de los cuales el empleado aprende acerca de su cargo para un correcto desempeño y mantiene, adicionalmente, un claro conocimiento de las funciones y responsabilidades del jefe inmediato como de los objetivos de la empresa.

Los criterios que predominan tanto en la creación de cargos como en la asignación de nuevas responsabilidades a los empleados son funcionales, además de las necesidades de crecimiento y optimización de las actividades y las que determinan los objetivos de cada área. Si bien es clara la división del trabajo por departamentos y personas,

también aparecen otros aspectos de estructura que van en contraposición con el modelo predominante y que se manifiestan cuando los empleados deben asumir otras responsabilidades y toman decisiones diferentes a las asignadas a su cargo y que pueden corresponder a otros departamentos y que no están definidas. A pesar de que la División del Trabajo que predomina es de carácter burocrático, sin embargo, se observa alguna tendencia en las personas a tener la posibilidad de ser creativos en la forma de organizar su trabajo dentro del esquema rígido en el que están inmersos por el modelo de Weber.

La estructura definida por criterio departamental también está sujeta a decisiones de crecimiento o de disminución de cargos y departamentos por aspectos de carácter tecnológico y de estrategia de la empresa. Los empleados tienen una percepción clara de la relación entre estructura y tecnología, y comprenden que innovaciones en esta última afectan las funciones y las responsabilidades de las personas en su cargo. Hay consenso para comprender la importancia de introducir tecnología de punta en los procesos de la empresa. Los empleados consideran que la estructura es pertinente y coherente con sus objetivos y, por lo tanto, racional y eficiente, y que además corresponde a los cambios e innovación tecnológica en el sector donde se encuentra la empresa, donde el impacto de esta última es alto.

Las relaciones de autoridad y jerarquía se enmarcan en el contexto de organización planteado por Weber. La mayor responsabilidad de los resultados, así como las decisiones de mayor importancia son tomadas

por los sectores jerárquicos, que otorgan autoridad a las personas que tienen los cargos más altos y quienes asumen su responsabilidad con respecto a éstas. Los criterios funcionales de organización dan lugar a la autoridad funcional, es decir, otorgan un alto grado de autonomía a los jefes para tomar decisiones del área a su cargo, además existe la posibilidad de tomar otras decisiones importantes en los diferentes ámbitos de la organización. Lo anterior, reafirma el carácter burocrático y descendente en autoridad, responsabilidad y decisiones de una estructura jerarquizada donde la alta dirección y las esferas medias asumen las consecuencias de la gestión, lo que confirma además la tendencia de que aún existen muchos jefes en la empresa y que el proceso de toma de decisiones puede ser lento y en períodos muy largos.

La gente percibe participación en decisiones inherentes a la gestión en su cargo o área de trabajo, lo que permite entender que hay tendencia a la delegación de funciones por parte de los jefes. Estas relaciones de autoridad de carácter jerárquico determinan claramente los linderos de subordinación de los colaboradores a los jefes en la obediencia y aceptación de órdenes que éstos dan, pero se respeta el conducto regular que las orienta. Además, existen otros factores que legitiman el ejercicio de la autoridad, como son el conocimiento, grado de especialización y la personalidad del jefe.

Los jefes tienen tendencia a ser menos autocráticos en el ejercicio de la autoridad en las relaciones con los colaboradores, por esta razón dentro de este esquema de autoridad

formal actúan como orientadores de sus colaboradores, propician el trabajo en equipo y asumen posiciones de líderes, pues, además de verificar, corrigen y enseñan. Éstas son conductas que van en contraposición con el esquema de estructura planteado.

El jefe inmediato y otros jefes tienen claramente establecidos los alcances de su autoridad y en alguna medida hacen control a la gestión y desempeño de sus colaboradores, pero no se observa un consenso en el seguimiento a los resultados mediante indicadores, que como referencia del desempeño definan la eficiencia y el rendimiento en la gestión o desempeño de los empleados y de las áreas.

Aparecen rasgos de liderazgo informal ejercido por personas que no están inmersas en los ámbitos de jerarquía y de autoridad formalmente establecidos, pero que dan legitimidad a esta característica cuando son aceptadas opiniones y decisiones que influyen en las tareas y responsabilidades de sus compañeros. Sin embargo, a pesar de este reconocimiento de la autoridad no formal por parte de los compañeros, no se manifiesta en la empresa, pues apenas en forma no arraigada hay alguna tendencia a recibir y a tener en cuenta las opiniones de estas personas, lo que reafirma el carácter burocrático de autoridad y jerarquía formalmente establecido.

La coordinación entre áreas y personas es una característica en la empresa. Las personas encuentran que existe una interdependencia que se consolida cuando se integran acciones entre estos componentes y se comparte información a través de canales de

comunicación establecidos. Por otro lado, el volumen y la calidad de información que reciben los empleados acerca de aspectos inherentes a su trabajo es alto y sirve de referencia para cumplir con las responsabilidades asignadas.

Como conclusión de esta variable, puede afirmarse que existen rasgos de estructura que corresponden al modelo de organización burocrática, aspecto que influye significativamente en la construcción de imágenes organizacionales que se manifiestan en la conciencia colectiva del empleado de la empresa y que arraiga rasgos que en alguna medida son contradictorios con una organización de equipos autodirigidos, participativa y con preponderancia en la gente.

4.3 Descripción de la variable sistema cultural

Los empleados perciben que obtienen reconocimiento institucional por los logros alcanzados de diferentes maneras, es decir, cuando esto se hace en público, en reuniones de trabajo, en los diferentes grupos de trabajo o simplemente en la organización; de igual manera, ven las bonificaciones, los premios y los incrementos salariales como factores de reconocimientos por los objetivos alcanzados. Asimismo, ser identificado como una persona responsable dentro de los diferentes grupos de trabajo y una presentación personal agradable hacen parte de la conciencia colectiva.

Para poder escalar posiciones es necesario tener éxito en las áreas que los jefes superiores consideran clave, así como también prestar un buen servicio al departamento que

pertenezca el trabajador, esto refleja y confirma que también forma parte de la conciencia colectiva el trabajo en equipo y la cooperación dentro y entre los diferentes departamentos. Igualmente, los jefes consideran que el éxito de la empresa está en cada trabajador, es decir, si cada uno cumple eficientemente con sus funciones, está colaborando de manera directa en el posicionamiento y éxito de cada uno de los productos que fabrica.

Un buen trabajador debe tener características para pertenecer a la empresa: valores como la honestidad, la cooperación entre todos sin importar el cargo que desempeñen y la lealtad tanto con los compañeros de trabajo como con la organización en sí misma; además, valores como la responsabilidad son apreciados por los empleados, y esto se refleja en el compromiso que ellos adquieren para con la empresa al tomar la decisión de vincularse con ésta.

Los empleados reconocen principios que deben tener todos los trabajadores y que son la voluntad por mejorar, la autonomía e iniciativa en cada una de las labores que realizan y el buen desempeño y esfuerzo que se realiza para contribuir con la consecución de las metas de la organización.

Por otro lado, forman parte de la filosofía empresarial frases como: “El consumidor punto de partida”. Esto se evidencia, ya que forma parte de la conciencia colectiva de algunas regionales, donde el servicio al cliente es fundamental en cada una de las actividades que se realicen en las diferentes áreas, y consideran que si un cliente se va satisfecho, éste regresará. Asimismo, en otras re-

gionales son reconocidos eslóganes como la calidad hace la diferencia, ya que consideran que la calidad es un factor que diferencia a la empresa dentro del mercado en el cual se desempeña. Este tipo de aspectos de la cultura hace que los empleados consideren que el nombre de la empresa los identifica como innovadores y líderes en la industria en la que trabajan.

El empoderamiento es débil en la mayoría de las sucursales, ya que en las oficinas centrales en algunas ciudades reconocen que forma parte de la cultura en una proporción muy baja, a diferencia de los empleados de una de las sucursales, quienes consideran como parte de la filosofía el empoderamiento en cada uno de los cargos y de sus actividades.

Dentro de las normas aprendidas por los empleados se encuentra el respeto por los horarios de entrada y salida de las oficinas, sin descartar que de ser necesario se trabajan horas extras para cumplir con las responsabilidades asignadas, sin ello sea problema para el trabajador. También se deben respetar los lugares donde es permitido ingerir bebidas o alimentos, como el buen uso que los empleados le den tanto a los implementos de trabajo encomendados a cada uno como a las instalaciones de las diferentes oficinas.

Los empleados de algunas regionales consideran que la importancia del cargo de la persona misma se evidencia en aspectos como el diseño de las oficinas y su espacio o tamaño, a diferencia de otras regionales donde pocos empleados consideran estos aspectos como relevantes.

4.4 Descripción de la variable clima organizacional

4.4.1 Variable objetivos

En los grupos analizados hay conocimiento de los objetivos de la empresa por parte de los trabajadores. Éstos han sido adquiridos en el proceso de inducción que se recibe en el momento de ingreso. Además, el tiempo de permanencia, la experiencia de cada trabajador y su interés personal le han permitido su aprendizaje. Es claro que este último factor en el proceso de inducción permite conocer acerca de las tareas y responsabilidades de cada cargo y, en un aceptable grado, los objetivos generales de la empresa.

Vale la pena destacar el *acercamiento positivo*, que se hace extensivo para toda la empresa en esta variable y que se relaciona con la integración que los empleados han alcanzado con los objetivos de la organización y con sus objetivos personales, así como con la participación que se percibe en la definición de tareas y resultados para su cumplimiento por el conocimiento que se tiene de éstos. Puede afirmarse que se percibe una organización dinámica en la vinculación de sus trabajadores por el conocimiento y la fijación de los objetivos de su cargo y en alguna medida los de la organización.

4.4.2 Variable cooperación

Existe tendencia hacia el trabajo de equipo y los trabajadores perciben en forma positiva las relaciones de amistad con los compañeros de trabajo. Consideran que existe cooperación en la sección a la que pertenecen y en forma específica perciben que participan en

la solución conjunta de los problemas de su área respectiva, que se vinculan en los grupos de trabajo y que actúan en forma positiva como colaborador y como apoyo en busca de los objetivos de la empresa.

Sin embargo, en cuanto a los diferentes grupos analizados, se presenta un ambiente de trabajo donde la cooperación y el apoyo entre los empleados puede calificarse de aceptable. En forma periódica los colaboradores perciben ayuda y colaboración de manera espontánea de los compañeros de trabajo. Los empleados perciben un poco de confianza para transmitir a los compañeros problemas personales que afectan e interfieren en el trabajo.

La cooperación es bastante buena para todas las áreas en general. No se perciben conflictos en el ámbito de relaciones de cooperación entre grupos. Una tendencia en los comportamientos de las personas indica la poca confianza entre los trabajadores para acudir a los compañeros de sección en la búsqueda espontánea de ayuda para solucionar las dificultades de trabajo.

4.4.3 Variable liderazgo

El liderazgo que se percibe señala una tendencia a darle más importancia a las personas que a las tareas. Puede afirmarse que en algunos jefes existe una inclinación a tener las mejores relaciones interpersonales con sus subalternos, lo que genera una buena percepción y actitud favorable de los subalternos hacia sus jefes.

La tendencia general para todos los grupos en la variable y que muestra mayor debili-

dad se relaciona con los comportamientos que el subalterno percibe de parte del jefe con relación a comentar sobre su trabajo o su evaluación. Hay una aparente contradicción entre los líderes, centrada en las personas y un líder autocrático, en especial por este tipo de comportamiento.

Con referencia a la calidad de las relaciones sociales, los trabajadores perciben como buena la comunicación y el trato que tienen en sus relaciones personales con el jefe inmediato, este aspecto lo reafirma el aceptable grado de confianza que el jefe otorga en las relaciones con los colaboradores. Periódicamente el jefe actúa de manera justa o equitativa cuando asigna un trabajo o toma decisiones que les afectan, aspecto que influye para que los colaboradores estén de acuerdo con mucha frecuencia y acepten con gusto y satisfacción las ordenes del jefe inmediato cuando le asignan un trabajo.

En las relaciones laborales entre jefe y colaboradores se percibe que éstos acuden a él en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan su trabajo. Coherente con los resultados hasta aquí analizados de esta variable es la posibilidad de comentar con el jefe inmediato sobre el trabajo y los resultados alcanzados. El empleado percibe que periódicamente recibe ayuda de éste para hacer el trabajo. Contrario a los anteriores comportamientos, es la poca confianza del colaborador para comentarle acerca de sus problemas personales.

4.4.4 Variable toma de decisiones

La dinámica en el proceso de decisiones señala que existe participación por parte de

los colaboradores en el ámbito de trabajo individual o del cargo, y en grupo en asuntos relacionados con la tarea y los objetivos de área. Por ello se percibe que existe oportunidad para tomar decisiones de trabajo sin consultar con el jefe inmediato y de participar de decisiones por su vinculación con grupos de trabajo. Sin embargo, la participación es baja cuando el colaborador percibe que no es tenido en cuenta por los directivos o la empresa en decisiones que le afectan, en este aspecto se reafirma el carácter de la autoridad formal analizada en la variable estructura.

En los empleados existe una idea clara sobre la posibilidad de tener mayor participación en los procesos de decisión, aspecto que creó expectativa en el marco conceptual de lo que se entiende por el empoderamiento; pero que en la práctica no es efectivo en la empresa, ya que puede darse alguna distorsión sobre sus alcances y el papel que deben tener los protagonistas (jefes y colaboradores).

4.4.5 Variable relaciones interpersonales

La importancia que los trabajadores de la empresa dan a las actividades de carácter social, deportivo o cultural es significativa cuando éstas son promovidas por la empresa, a las que se les considera satisfactoria. Sin embargo, no existe un marcado interés en los empleados por participar en forma espontánea en tales actividades fuera de la empresa con amigos de su área o su empresa cuando se organizan fiestas, paseos y otros eventos.

El fortalecimiento de las relaciones sociales de carácter informal que puede llevar a una

mayor cohesión e integración entre las personas de la empresa no es un aspecto que tenga la iniciativa de los colaboradores. No existen rasgos fuertes que consoliden una disposición en las personas a participar en ellas. En este aspecto existe un contrasentido cuando una organización participativa debe caracterizarse por el fortalecimiento en estas relaciones de carácter formal.

4.4.6 Variable motivación

En el contexto de la variable motivación se encuentra que en factores de carácter higiénico (externos al individuo) existe satisfacción con relación al salario que recibe; no ocurre así por el reconocimiento y recompensas recibidas por parte de jefe. Los factores motivacionales (internos al individuo) señalan fortalezas para la empresa por la satisfacción que tienen todos los empleados por trabajar y pertenecer a ésta, así como la importancia que dan a esta situación y al contenido del cargo que desempeñan.

El grado de motivación que muestran los trabajadores indica que existen condiciones favorables dentro de la empresa para fortalecer la cultura en el marco de que prevalezcan rasgos participativos, motivantes por pertenecer a la empresa y que produzcan satisfacción en los empleados, y se desempeñen eficientemente.

4.4.7 Variable control

Hay consenso sobre los agentes de control y su frecuencia. Este aspecto reafirma los rasgos identificados en la variable estructura de cultura corporativa, donde el control es realizado con alguna frecuencia por los

jefes. Este aspecto tiene aceptación y algún grado de satisfacción en los colaboradores por la forma como se realiza. Tal situación es consistente con algunos resultados detectados en la variable de liderazgo, donde se perciben algunos comportamientos de tipo autocráticos, ya analizados, especialmente en la poca oportunidad de tener información relativa al control realizado por parte del jefe. Los colaboradores señalan la importancia de que sea realizado en forma conjunta por jefe y colaborador.

5. Rasgos identificados por información obtenida a través sesiones de grupo y encuestas

5.1 Procedimiento para identificación de rasgos

Las cuatro variables anteriores influyen en la cultura corporativa. Su relación y sinergia produce la *conciencia colectiva*, que el hombre de la organización proyecta en sus comportamientos y que de una u otra forma incide en la eficiencia y la 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 a ordenar la información en un *software* diseñado para este fin. Los resultados se agrupan por situaciones que pueden considerarse como rasgos altamente arraigados, arraigados y menos arraigados. Se entiende por éstos situaciones que perciben con mayor o menor intensidad los empleados. Para este propósito se definen los parámetros que

permiten ubicar tales resultados en la categoría que le corresponde. El siguiente ejemplo ilustra la situación al lector:

En la variable 1 (hombre-organización), rasgos altamente arraigados, tiene como rasgo 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 (1) corresponde a la variable a la cual pertenece (para este caso hombre-organización) y el 01, al orden del rasgo dentro de ésta.

En la variable 2 (estructura), rasgos altamente arraigados, tiene como rasgo 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 (2) corresponde a la variable a la cual pertenece (para este caso estructura) y el 01, al orden del rasgo dentro de ésta.

En la variable 3 (sistema cultural), rasgos altamente arraigados, 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 (3) corresponde a la variable a la cual pertenece (para este caso sistema cultural) y el 01, al orden del rasgo dentro de ésta.

En la variable 4 (clima organizacional) se tiene como rasgo 01. Los empleados conocen los objetivos de la empresa. Posterior-

mente a este rasgo se le asigna el número 401, donde el primer número (4) corresponde a la variable a la cual pertenece y el 01, al orden del rasgo dentro de ésta.

5.2 Descripción de cultura corporativa como resultado de interrelacionar los rasgos identificados en variables

El Anexo 1⁴ es el insumo que se utiliza para hacer la descripción de cultura corporativa, y 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 puede existir entre los rasgos identificados. Una vez descritas las situaciones propias de la cultura corporativa de la empresa objeto de análisis, se validan 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 corporativa 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.

⁴ En este anexo 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.

- Hay políticas y decisiones que propician el desarrollo del empleado al involucrarlo en el proceso, aspecto que influye en la productividad, pues le crean satisfacción por pertenecer a ella y con el trabajo realizado (102-203-309-413).
- El desarrollo de planes y programas de entrenamiento ayudan para que el empleado realice su trabajo con calidad y eficiencia. Recibe buena información sobre su cargo; tiene un claro conocimiento sobre sus funciones, responsabilidades y tareas, y aporta al cumplimiento de las metas y objetivos del área para la cual trabaja. 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 a 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).
- La comunicación y la coordinación entre áreas es adecuada. Los empleados se integran para alcanzar mayores resultados entre personas y entre 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 mediante 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, las cuales son factor determinante de su éxito (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, los resultados y las opiniones de los compañeros, los departamentos y los 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, y que se involucren 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, por esto 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, por esto la empresa se preocupa por este aspecto y colabora en su consecución por medio 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 corporativa de la empresa. Como puede apreciarse, el ejercicio no es otro que el de establecer relaciones de causalidad, como fundamento para hacer las descripciones anteriores. Así, el lector ya tendrá una idea clara de aspectos de la cultura corporativa de la organización analizada, los cuales se irán depurando en su análisis, a continuación.

6. Categorías de análisis

Los rasgos identificados para cada una de las variables se constituyen en insumos para definir las categorías de análisis,⁵ y este ejercicio de carácter cualitativo permite decantar e identificar los elementos característicos de la cultura corporativa. Se busca agruparlos en *categorías de análisis*, que permi-

⁵ 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.

tan posteriormente definir las tendencias que llegan a caracterizar la cultura corporativa. De este modo, se reunieron tomando solamente aquellos rasgos identificados como altamente arraigados. Para este efecto no se tuvieron en cuenta aquéllos denominados arraigados y menos arraigados. La siguiente lista corresponde a categorías de análisis de 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 por las sesiones de grupo realizadas y validadas por la aplicación de las encuestas permite identificar, para este caso, un total de catorce 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 característica y propia de cada organización, esto es, difícilmente se encontrará en otra organización. Así empiezan a aparecer elementos propios y diferenciadores en la cultura corporativa de la organización, y varía de una a otra.

7. Tendencias de cultura corporativa

Las categorías de análisis son un insumo importante para identificar las tendencias⁶ que, desde la perspectiva de la cultura corporativa, caracterizan a la empresa analizada. Éstas se han identificado a partir de su agrupación y por la realización del mismo para los rasgos. Para este propósito se hace una descripción, mediante un ejercicio de carácter inductivo-deductivo, de aspectos que engloban los rasgos. Como resultado se identifican cuatro tendencias que caracterizan la cultura corporativa con los 81 rasgos altamente arraigados, así:

- Calidad de la interacción social: 25 rasgos que significa el 30% del total.
- Carácter del liderazgo: 20 rasgos que equivalen 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 corporativa, que se manifiesta como conciencia colectiva de los empleados de la empresa, tiene cuatro tendencias que orientan su comportamiento por rasgos altamente arraigados, que se expresan en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, e identificados por la aplicación de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo, que los señala y los diferencia de otros

por medio de la institucionalización y estandarización de sus conductas sociales.

El análisis de las *tendencias* identificadas permite afirmar que la cultura de esta organización tiene una gran influencia, por la gestión de los responsables de la organización y por los aspectos humanos, donde el carácter del 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 hincapié 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 un 23%. En este orden de ideas, puede afirmarse que el modelo administrativo de la empresa se fundamenta en los esquemas de la teoría de las relaciones humanas, y esto valida mi hipótesis: la cultura de la organización está determinada por el modelo de administración que orienta la gestión de sus dirigentes. Así, estos últimos han construido en esta organización una cultura corporativa en la que el hombre es el principal protagonista en su gestión y donde se comparten de manera colectiva principios, valores, alrededor de las personas de la organización. Este aspecto puede explicar el éxito y el liderazgo que 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, que valida el marco teórico propuesto y confirma la descripción de cultura corporativa

⁶ En el Anexo 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.

con la metodología presentada. Justifico esta apreciación en los siguientes aspectos:

- Las tendencias identificadas encuentran explicación en el contexto de la variable “concepto que el líder tiene sobre el hombre”, ya que esta situación es evidente sobre todo en la tendencias que se refieren a la calidad de las relaciones interpersonales, así como en las políticas de la empresa. La variable “estructura” se refleja en la tendencia identificada como dinámica de la estructura. El carácter del liderazgo tiene un impacto significativo en la variable “clima organizacional”. Además, es un hecho que el sistema cultural aparece en los rasgos que constituyen cada tendencia.
- 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, defino parámetros previos de agrupación de rasgos y genero un valor desde la perspectiva metodológica, mediante el ejercicio de categorización y, en consecuencia, incursiono en un análisis de carácter cualitativo que permite construir catorce categorías capaces de precisar las propiedades de la cultura corporativa, que facilitan 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 deja demostrar que la cultura corporativa 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 *La investigación cualitativa etnográfica en educación*, donde afirma que este tipo de estudios y su metodología permite:

Descubrir nexos y relaciones entre los diferentes actos o hechos conductuales y ver cómo “encajan” en el contexto de una situación, todo lo cual 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 una 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. (2000, p. 103)

8. La descripción de cultura corporativa fundamento para una estrategia de gestión humana en la organización

Es importante tener como primer punto de reflexión el hecho de que la investigación no es un diagnóstico, pues no se pretende identificar aspectos fortalezas o debilidades, sino que se describe una realidad de la empresa, que es su cultura corporativa. 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.

Este ejercicio no pretende medir la cultura corporativa, porque 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 cual pueden construirse estrategias de gestión humana y lineamientos básicos para generar acciones de cambio, que por sí mismos involucran a las personas de la organización en sus procesos.

En la empresa analizada se identificaron estrategias de acción de acuerdo con los lineamientos planteados en su plan estratégico. Las acciones propuestas se encuentran inmersas dentro de la situación descrita de cultura corporativa y las orientaciones que la alta dirección de la empresa analizada proponen sobre los rasgos ideales como manifestaciones de la cultura corporativa. Por esta razón las acciones son específicas y su posibilidad de éxito en la implantación radica en las características propias que tiene su cultura y que fueron descritas en este trabajo. Los principales acciones propuestas fueron los siguientes:⁷

8.1 Políticas empresariales

- Orientar hacia una cultura de participación compartida por la alta y la media gerencia, que busca consenso entre sus actores.

⁷ La identificación de la cultura corporativa de la empresa objeto de estudio, por la metodología propuesta, permitió a la empresa definir las anteriores acciones para el intervenirla y modificar 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.

- 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.

8.2 Fortalecimiento del liderazgo

- Crear una cultura de equipos de alto desempeño.
- 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.

8.3 Estructura

- Propiciar en los colaboradores actitud y comportamientos orientados al aprendizaje de nuevas competencias que les permita actuar en equipos de trabajo.
- Fortalecer el trabajo en equipos y células, en vez de actitudes individualistas y de competencia, esto es, que haya cooperación.
- Ajustar el diseño de la estructura en procesos y procedimientos, por medio de la evaluación permanente de la flexibilidad en su operación y su eficiencia y mediante ajustes permanentes.
- Crear valores y competencias en la alta y media gerencia 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.

8.4 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, los procesos, las mejoras e innovaciones y la evaluación de resultados.
- Desarrollar e implantar una metodología orientada a la creación de equipos de trabajo que establezcan sus objetivos, metas y resultados, así como su capacidad de cambiar procesos.

8.5 Sistema social

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

8.6 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 aplicación de sistemas de evaluación.
- Generar programas y acciones orientadas a reafirmar la estima frente al trabajo y a la empresa.

- Crear una actitud permanente al cambio en cualquier aspecto de la empresa y disposición a asumir nuevos retos.
- Fortalecer la frecuencia y calidad de las relaciones sociales de carácter informal.

Una reflexión final

Apreciado lector, espero que al finalizar la lectura de este trabajo usted tenga claridad sobre aspectos básicos que he querido compartir con usted en este artículo. Los resúmenes de la siguiente forma:

- El estudio que describe la cultura corporativa 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 punto de descripción, a través de los rasgos identificados, neutralmente valorativos. 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, sino que insisto en que la cultura corporativa no puede calificarse, porque si en el ejercicio propuesto se tratara de “identificar problemas”, no sería una descripción, sino un diagnóstico.
- La cultura corporativa propuesta no se mide, se describe. El estudio 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. En consecuencia, puede catalogarse como una investigación descriptiva que

“consiste en algo más que la recogida de datos, se ocupa del análisis e interpretación de los datos que han sido reunidos con un propósito definido [...] supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que describe [...] interpreta la realidad de los hechos, es decir condiciones o conexiones existentes (Tamayo, 1984, p. 96).

- El estudio propuesto es coherente con el marco teórico del concepto de cultura corporativa que lo fundamenta y valida su definición.
- La cultura corporativa es un reflejo del modelo administrativo adoptado por los responsables de la organización.
- La descripción de la cultura corporativa es un insumo fundamental para diseñar estrategias y acciones 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 corporativa.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I., 1985. *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill.
- Dávila, C., 1985. *Teorías organizacionales y administración*, Bogotá, McGraw-Hill.
- Dessler, G., 1987. *Organización, administración, enfoque situacional*, México, Prentice Hall.
- Hall, R., 1983. *Organizaciones: estructura y proceso*, México, Prentice Hall.
- Hicks, H. H., 1977. *Administración de organizaciones*, México, Continental.
- Ladrón de Guevara, L., 1978. *Metodología de la investigación científica, problemas del método en las ciencias sociales*, Bogotá, Centro de Enseñanza Desescolarizada, Universidad de Santo Tomás.
- Linton, R., 1945. *Cultura y personalidad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Méndez Álvarez, C. E., 1985. *El hombre en la organización: tres ensayos*, Bogotá, Ediciones Rosaristas.
- Morgan, G., 1990. *Imágenes de la organización*, Bogotá, Alfa Omega.
- Martínez, M., 2000. *La investigación cualitativa etnográfica en educación*, Bogotá, Círculo de Lectura Alternativa.
- Méndez Álvarez, C. E., 2000. *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*, Bogotá, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario.
- Ouchi, W., 1982. *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Bogotá, Norma.
- Páez Morales, G., 1977. *Sociología a distancia*, Bogotá, Universidad de Santo Tomás.
- Rodríguez, D., 2000. *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega.
- Schein, E., 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, Barcelona, Plaza y Janés.
- Tamayo y Tamayo, M., 1984. *Diccionario de la investigación científica*, Bogotá, Blanco.
- Timasheff, N. S., 1974. *La teoría sociológica*, México, Fondo de Cultura Económica.

Anexo 2

Categorías de análisis y rasgos de cultura corporativa

Relaciones interpersonales (6)*
113. La calidad de las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral
114. La calidad de las relaciones interpersonales inciden en la estabilidad laboral de los empleados
310. El empleado de la empresa debe caracterizarse por ser cortés y humilde, que se valore a sí 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 a las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados
109. Los empleados pueden desarrollar su iniciativa y creatividad en sus 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

* Número de rasgos.

Fuente: *Investigación empresa del sector industrial*, 2000.

Anexo 3

Categorías de análisis su descripción e impacto

Categorías identificadas	Descripción	Nº 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, ya que asumen 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, porque comparten y aceptan sus valores y normas, y, además, respetan los símbolos y aprenden de sus eslóganes	10
Relaciones interpersonales	3. El empleado da importancia a la calidad de las relaciones interpersonales, pues 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 pueden 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. Estos 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 en los ámbitos de producción	6

Fuente: *Investigación empresa del sector industrial*, 2000.

Anexo 4

Tendencias determinantes de la cultura corporativa

Descripción de la categoría de análisis	Número de rasgos con respecto 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, pues comparten y aceptan sus valores y normas, y, además, respetan los símbolos y aprenden de sus eslóganes	10
3. El empleado da importancia a la calidad de las relaciones interpersonales, pues 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 pueden tener la rutina y mecanización de algunos cargos	6
14. Existe conciencia en los empleados de que con su trabajo aportan a la eficiencia, ya que cumplir con las normas y aportar a los objetivos de la empresa se constituye en factor de éxito.	3
7. El consumidor y la satisfacción de sus necesidades, como la calidad en los productos y el servicio es primordial en el desempeño del alpinista	

Fuente: *Investigación empresa del sector industrial, 2000.*