

**Fascículo
Interactivo**

Método para describir la cultura de las organizaciones en Colombia

Facultad de Administración de Empresas

Fascículo Interactivo 01 de 16



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Adelante en el tiempo

Universidad, Ciencia y Desarrollo

Programa de Divulgación Científica

TOMO IV



La interrelación e influencia entre la acción social y el sistema cultural determina las percepciones colectivas de los individuos en una organización, que se manifiestan en sus comportamientos sociales y, en consecuencia, se consideran fundamento en la descripción y caracterización de la cultura.

Así lo advierte Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario,

en su libro *Transformación Cultural en las Organizaciones: Un modelo para la Gestión del Cambio*. El profesor Méndez, luego de verificar la interrelación e influencia de tales variables, diseñó una metodología de carácter cuantitativo y cualitativo que permite abordar el estudio de la cultura de las organizaciones. Dicha metodología hace parte de una investigación denominada *Cultura organizacional*, que se viene desarrollando desde hace una década en la Universidad del Rosario y ha sido aplicada en cerca de 55 empresas colombianas de diferentes sectores con el objetivo de validar este concepto de cultura, al igual que su validez y confiabilidad.



FASCÍCULO INTERACTIVO

Continúe el tema en el fascículo interactivo en www.urosario.edu.co/investigacion

Este artículo es una síntesis de los temas que desarrollan los grupos de investigación de la Universidad del Rosario. Este material cuenta con documentos, capítulos de libros, entrevistas, fotografías y bibliografía de apoyo, entre otros soportes o estudios, que el lector podrá **consultar en la página web** www.urosario.edu.co/investigacion. Las convenciones que encontrará a continuación y que aparecen a lo largo del texto le permitirán acceder a esta información.

Bibliografía 

Documento 

Leyes y sentencias 

Presentación 

Libro 

Fotografía 

Página web 

Cuadro o gráfico 

Video 

Audio 



Según el profesor Méndez, el estudio de la cultura organizacional que resulta de la conciencia colectiva, expresada en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, exige conocer la causa de tales significados y conductas. Podría 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 del sistema cultural que por su interrelación y mutua influencia permiten entender, en una perspectiva integral, los elementos determinantes de la cultura organizacional, y que pueden ser utilizados como referencia para describirla.

Dentro de esta perspectiva, la cultura de la organización puede describirse teniendo en cuenta dichos elementos como variables de entrada que, por la sinergia que desarrollan, permiten alcanzar un nivel de comprensión suficiente para orientar acciones de fortalecimiento o transformación de cultura en la organización.



Según el profesor Méndez, el estudio de la cultura organizacional que resulta de la conciencia colectiva, expresada en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, exige conocer la causa de tales significados y conductas.

Cultura organizacional

En el ámbito de la teoría sociológica aplicada a la organización, el profesor Méndez propone entender la cultura organizacional como 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, para institucionalizar y estandarizar sus conductas sociales.

Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, por la estructura, por el sistema cultural y por el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre éstos.

La organización y la cultura

La organización es un sistema social humano donde existen condiciones que determinan patrones de comportamiento y significados compartidos por las personas que dan lugar a la conciencia colectiva. En tal contexto, el hombre se comporta y actúa en las condiciones propias de la estructura social de la organización y se ve influenciado por valores y significados que se expresan en sus formas de pensar, sentir y obrar, las cuales se hacen manifiestas en el desempeño de funciones y tareas, así como en las relaciones sociales con sus compañeros de trabajo y otras personas para satisfacer sus necesidades individuales y cumplir con los objetivos organizacionales. De esta forma, responde a las expectativas de consenso que sobre su conducta ha construido la organización.

Tales variables, identificadas como influyentes en la construcción de la cultura de la organización, permiten su descripción.

●●● Propuesta para determinar la cultura de las organizaciones

La metodología para describir la cultura organizacional y, en consecuencia, identificar los elementos sustantivos y diferenciales de una organización en relación con otra se fundamenta en los siguientes aspectos:

La información obtenida en cada una de las organizaciones luego de la aplicación y tabulación de las encuestas (información cuantitativa) y su validación en las

La información sobre las tendencias y el número y porcentaje de rasgos que corresponden a cada una de ellas, fueron los insumos que ayudaron a identificar la formalización y la calidad de la interacción social como las dos macro-tendencias de la cultura organizacional.

sesiones de grupo (información cualitativa), permite identificar rasgos que de acuerdo con parámetros previamente establecidos se denominan altamente arraigados. Es decir, aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones que han sido verificados cuantitativa y cualitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva y, en consecuencia, tienen presencia concreta en la organización.

La agrupación de dichos rasgos permite construir categorías descriptivas de análisis, es decir aquellas características generales de la organización que se encuentran implícitas en sus variables influyentes y que sirven para contrastar su marco teórico con la realidad.

Una vez identificadas las categorías descriptivas de análisis, dentro de la metodología propuesta, se realiza una clasificación por frecuencia de rasgos en categorías descriptivas de análisis, lo cual permite hacer un análisis cualitativo

de la información, que se va depurando claramente con las tendencias de la organización.

Para este propósito se realiza de nuevo una agrupación de las categorías de análisis alrededor de una categoría mayor que se denomina tendencia de la cultura organizacional. De esta forma se focalizan en categorías generales aquellas que caracterizan la cultura de cada organización. Así, las tendencias de cultura organizacional resultan de la agrupación de categorías descriptivas de análisis que, por la frecuencia e intensidad de suceso, determinan categorías generales que actúan como características determinantes en la descripción de la cultura de la organización.

●●● **Grandes tendencias en la cultura organizacional colombiana**

Luego de consolidar la información encontrada en las categorías

y tendencias identificadas, se agruparon tales resultados en macro-tendencias consideradas ideas fuerza, para lograr la caracterización de la cultura de las organizaciones. La información sobre las tendencias y el número y porcentaje de rasgos que corresponden a cada una de ellas, fueron los insumos que ayudaron a identificar la formalización y la calidad de la interacción social como las dos macro-tendencias de la cultura organizacional.

Formalización

Determinada por el ordenamiento de la organización de su estructura, procesos administrativos, de relación social y comportamientos de las personas, mediante



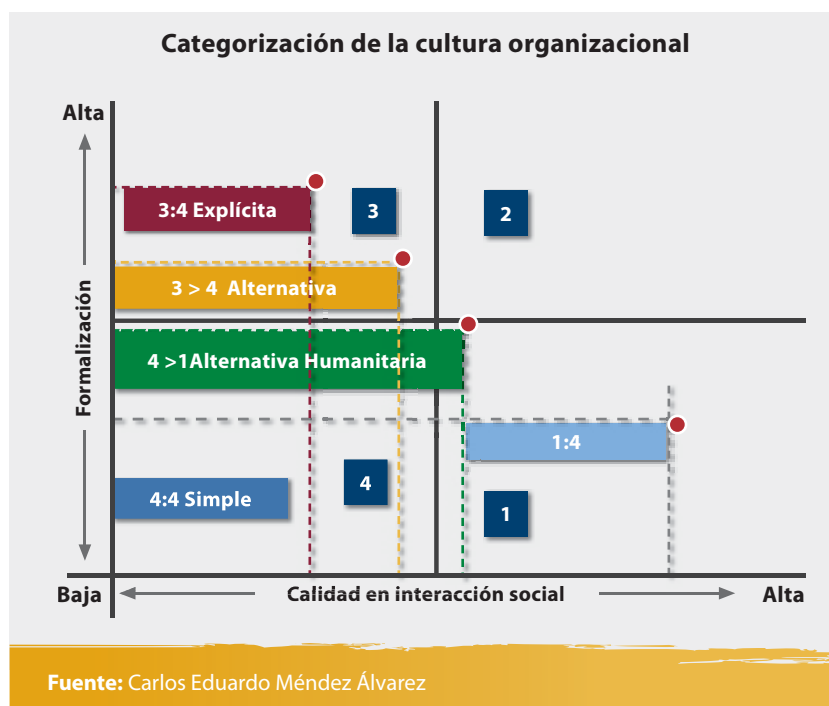
normas, procedimientos y otros, con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva.

Calidad de la interacción social

Resulta de la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo (aquellos que propician la unión y cohesión social de las personas, como la cooperación, acomodación y asimilación), y que se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción.

Caracterización de la cultura organizacional

En la gráfica se presenta una aproximación en la caracterización de la cultura organizacional de acuerdo con las definiciones que se han dado a las macro tendencias identificadas. En los ejemplos (puntos rojos de la gráfica) se muestran los vínculos que existen entre la formalización y la calidad en la interacción social.



Cultura humanitaria. (1:4) En el cuadrante 1 se identifica el mayor número de rasgos altamente arraigados referidos a la calidad en la interacción social (mayor de 70%), y en el cuadrante 4 con menor número de rasgos de formalización (inferior a 25%). En los empleados prevalecen construcciones colectivas en las que perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional propicio y existen, con menos intensidad, situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos.



Cultura explícita. (3:4) En el cuadrante 3 se identifica el mayor número de rasgos altamente arraigados referidos a la formalización (mayor de 70%), y en el cuadrante 4 con menor número de rasgos de formalización (inferior a 25%). Prevalecen construcciones colectivas en las que los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos previamente establecidos, sujetos a normas y reglamentos, con líderes centrados en las tareas, con baja participación, relaciones despersonalizadas y pocas expectativas de desarrollo personal y satisfacción en el trabajo.

Culturas alternativas. (3:4 y 4:1) Ambos cuadrantes se encuentran cercanos al 50% con un margen inferior o superior que no excede el 20% en las dos direcciones. Es una cultura donde no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico, y podría afirmarse que existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos macro tendencias.

Cultura simple. (4:1) Es una cultura donde no se perciben rasgos altamente arraigados, aunque pueden existir otros rasgos de carácter arraigado o menos arraigados.

●●● Predominio de la cultura explícita en Colombia

El análisis de las categorías, tendencias y macro tendencias identificadas en cerca de 55 empresas en Colombia, permite afirmar que la cultura de las organizaciones que prevalece de manera significativa, es la que se ha denominado como explícita. En ésta se presenta una alta influencia de la estructura jerárquica, en la que se observa coherencia entre las funciones y responsabilidades, así como el reconocimiento de la autoridad formal.

Los líderes están centrados en la tarea, orientan la gestión de las personas para lograr altos niveles de eficiencia, productividad y calidad, y actúan de manera autocrática y centralista, lo que implica poca o ninguna delegación.

La actividad de los empleados está determinada por el cumplimiento de tiempos y movimientos, así como la estandarización de labores, lo que limita la creatividad e iniciativa. Además, se evidencia un



alto formalismo de las relaciones entre jefe y subalternos.

En la cultura explícita se proyecta el concepto que el líder tiene sobre el hombre. Esta situación es evidente en las tendencias que se refieren a la baja alineación de los empleados con la organización y la omisión de las personas en la gestión, entre otras.

La baja calidad de las relaciones interpersonales y el bajo nivel de cooperación social tienen un impacto significativo en el clima organizacional. Además, es evidente que el sistema cultural aparece en los rasgos que constituyen cada tendencia.

Aunque no se puede construir un patrón general de cultura organizacional que caracterice y diferencie a una institución pública de una privada, sí es claro que la macro tendencia racionalización tiene una mayor presencia e influencia en la cultura de las empresas del sector público y de las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Aporte metodológico

La investigación define parámetros previos de agrupación de rasgos, lo cual ofrece un valor agregado desde la perspectiva metodológica, mediante el ejercicio de categorización y, en consecuencia, incursionar en un análisis de carácter cualitativo que permite construir categorías, tendencias y macro tendencias que precisan las propiedades y características de la cultura organizacional.



La baja calidad de las relaciones interpersonales y el bajo nivel de cooperación social tienen un impacto significativo en el clima organizacional. Además, es evidente que el sistema cultural aparece en los rasgos que constituyen cada tendencia.

●●● Dificultades al interior de las organizaciones

Además, en las empresas colombianas analizadas en este estudio se evidenció insatisfacción laboral, bajo sentido de pertenencia y poco compromiso de las personas con la organización. En consecuencia, la autoridad y

la mayor responsabilidad la tienen las personas de niveles altos, y se ha construido una cultura organizacional en la cual el hombre realiza lo que le corresponde independientemente de sus relaciones sociales.

En este orden de ideas, el modelo administrativo que orienta al mayor número de organizaciones en su dinámica se fundamenta en un enfoque que hace énfasis en la estructura, donde existen relaciones definidas jerárquicamente, como lo plantea la teoría clásica de la administración.

●●● El camino a seguir

Esta primera aproximación a la caracterización de la cultura organizacional, permitió determinar los atributos peculiares de cada una de las organizaciones que participaron en la investigación y, a partir de su descripción, se encontraron macro tendencias que

pueden orientar a los empresarios en relación con la cultura de las organizaciones en Colombia.

Como esta descripción de cultura no es un diagnóstico, el profesor Méndez advierte que no se deben emitir juicios sobre cuál de las caracterizaciones identificadas es la mejor, pero lo que sí se puede hacer es tenerlas como referencia para presentarlas a directivos o líderes de empresas que podrán optar de acuerdo con su criterio por definir qué descripción será la que considere pertinente para la organización que lideran.

Las investigaciones que se adelantan en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario permitirán mostrar la dinámica y el impacto que una u otra de las caracterizaciones identificadas anteriormente tendrán en los resultados de la organización desde la eficiencia operacional, y de la satisfacción de las personas que para ella trabajan.