

# CARACTERIZACIÓN

---

## LA CULTURA CORPORATIVA



### PRESENTACIÓN

Una vez en la Facultad de Administración de Empresas se estableció un marco teórico para el concepto de cultura corporativa<sup>1</sup> se procedió a la identificación de los elementos que permitirían en un momento determinado caracterizarla.

Consideramos que estos elementos actúan como factores que forman, impulsan y consolidan el comportamiento diario de los miembros de las organizaciones, y que pretender dar respuesta a los procesos de cambio y de transformación de la cultura de la organización exigida por nuestra situación presente (necesidad de desarrollar organizaciones altamente competitivas a partir de la aplicación de diferentes estrategias de gestión) requiere, en primera instancia, de un esfuerzo desde los procesos de investigación, que conduzca al conocimiento y análisis de las variables y la forma como éstas interactúan en la consolidación de los procesos culturales.

La relación entre cultura corporativa y competitividad exige la comprensión de los sistemas de significados compartidos por el hombre (la cultura organizacional), sin la cual resulta improcedente cualquier intento de modificación y adecuación organizacional en búsqueda de la excelencia.



Para ello se diseñó una matriz que concibe la cultura corporativa a partir de cinco factores, cada uno con diferentes variables, son ellos:

1. Historia de la organización:
  - a) Los empresarios fundadores
  - b) El desarrollo empresarial logrado
  - c) El contexto socioeconómico
2. Clima organizacional:
  - a) Gestión
  - b) Motivación
  - c) Liderazgo
3. Comunicación organizacional:
  - a) Formas de comunicación al interior de la organización
  - b) Formas de comunicación externa o con el entorno.
4. Valores organizacionales
  - a) Valores establecidos en la interacción empresa/entorno.
  - b) Valores establecidos en el ámbito organizacional.
5. Estructura organizacional:
  - a) Estructura Formal.
  - b) Estructura Informal.

## A. FACTORES Y VARIABLES DE LA CULTURA CORPORATIVA

1. **Historia de la organización.** La cultura es históricamente condicionada, para que ella se desarrolle se requiere que un grupo de personas compartan por cierto período experiencias conjuntas que les permitan construir significados compartidos. No es algo que se impone en un momento dado sino que se desarrolla en el curso de la interacción social como producto de una construcción colectiva en respuesta

a las circunstancias particulares que enfrenta la colectividad a través del tiempo.

La cultura, si bien permanece a través del tiempo, es dinámica y está en permanente transformación, en razón, entre otros factores, de las influencias externas, la capacidad de innovación del ser humano y la complejidad del proceso de comunicación simbólica (símbolos que poseen más de un significado).

La historia de la organización cobra importancia en la cultura organizacional, en tanto ella sirve para presentar los hechos bajo una forma concreta y fácil de retener. En este caso, la historia puede comprenderse como las narraciones de hechos referentes a los empresarios fundadores, los rumbos, las crisis, los cambios y las decisiones fundamentales que caracterizaron el desarrollo de la empresa y los aspectos básicos del entorno socio-económico en el cual se forjó.

El conocimiento de la historia organizacional permite la conciencia de la actividad empresarial; de cómo se actúa ante las oportunidades, qué se hace frente a las contingencias e incertidumbres, cómo se asumen los riesgos, de qué manera se plantea una visión a largo plazo, cómo se estimula la actitud intraempresarial, en qué forma se refleja la responsabilidad y ética en los negocios, y cuáles son las características de la mentalidad empresarial, entre otros aspectos.

\* Psicóloga Universidad Nacional, psicopedagoga Universidad Pedagógica Nacional. Diplomada en docencia universitaria y especialista en gestión y evaluación curricular Universidad Externado de Colombia. Estudiante de la maestría en sociología de la Universidad Nacional de Colombia. Directora del proyecto de investigación culturas corporativas, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas. E-mail: [visitasemp@uexternado.edu.co](mailto:visitasemp@uexternado.edu.co) - [oluanzola@latinmail.com](mailto:oluanzola@latinmail.com)

<sup>1</sup> Olga Lucía Anzola M. "Cultura y Productividad", en Revista Sotavento, Serie I, N° 3, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, MBA, primer semestre de 1999, pp. 17-24.

El valor de la historia radica en constituirse en puente entre el pasado y el futuro, aportando elementos explicativos del devenir empresarial, de las prácticas gerenciales y de los comportamientos dados en la empresa. Su fin es la explicación y la interpretación del acontecer de los hombres de negocios, y pretende generar un cuadro lo más completo posible de la actividad del empresario y la empresa.

Las historias se constituyen en elementos vitales de la conciencia colectiva, que coadyuvan en el establecimiento de mitos, leyendas y rituales que caracterizan la cultura corporativa, «ejerciendo autoridad en las organizaciones, definiendo e influyendo en las premisas decisorias y en las percepciones comunes»<sup>2</sup>.

#### Variables de la historia de la organización

- a) Los empresarios fundadores
- b) El desarrollo empresarial logrado
- c) El contexto socioeconómico

**2. Clima organizacional.** La cultura tiene un fuerte componente emocional, toda vez que establece formas de conducta que le permiten saber al individuo cómo comportarse y qué esperar de los comportamientos de los demás, restándole incertidumbre a la vida en sociedad y constituyéndose en factor de seguridad social; es decir, que uno de los objetivos de la cultura es ofrecer orientaciones claras para el comportamiento individual y colectivo.

Aunque existen muchas definiciones y posturas respecto al concepto de clima organizacional, la mayoría de ellas concuerdan en que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto de su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

El clima como percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas, y como atributo que compete por igual a la organización y al individuo, es definido «como una manera de ver la realidad, influida por la realidad misma, la gerencia, por los



líderes y las personas influyentes en el grupo, por los compañeros de trabajo, los clientes e incluso la familia»<sup>3</sup>.

La cultura no se constituye en un conjunto único de ideas, por cuanto los hombres en su individualidad y en la forma de insertarse en la estructura social, piensan, sienten, perciben y actúan de manera diferente. Así, se entendería cómo condiciones similares del ambiente organizacional, pueden cobrar diferentes matices al interrelacionarse con diferentes personas en diferentes circunstancias laborales (componente subjetivo emocional del clima organizacional), dando lugar a la existencia de subculturas<sup>4</sup> al interior de una cultura. Esta diversidad podría también, llegado el caso, producir contradicciones, ambigüedades y tensiones en la organización.

El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que provee la organización, de las expectativas surgidas en esta relación y de las formas de gestión y liderazgo que se dan en la empresa, que puede ser considerado no como un determinante directo sino como un medio que influye en la organización.

#### Variables del clima organizacional

- a) Gestión
- b) Motivación
- c) Liderazgo

**3. Comunicación organizacional.** La cultura organizacional recibe influencia de diferentes vías, entre ellas el ambiente (materias primas, recursos financieros y tecnológicos, información), otras organizaciones (empresas competidoras, aliadas, proveedoras, etc.), y el recurso humano que se vincula a la organización (con diferencias demográficas, experienciales y culturales).



De la misma manera, se puede afirmar que la cultura posee un componente cognitivo en cuanto es aprendida. Para ello requiere de procesos de socialización<sup>5</sup> que le permitan a los individuos (no homogéneos en su naturaleza) asimilar, desde el momento en que empiezan a hacer parte de la organización, los elementos que forman la cultura corporativa. En este sentido la cultura de la organización se expresa y es comunicada a partir de diferentes estrategias. Por lo anterior, la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente ligadas. La cultura organizacional determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, éstas nos pueden acercar a la primera, cuando se les analiza con detenimiento.

«El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas; que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información, que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, éstos van a definir lo que podría llamarse el estilo comunicativo de la organización que la caracterizará como una cultura específica»<sup>6</sup>.

Comunicación, para la cual es esencial realizar un intento por conocer la cultura; es decir, hacer visible lo invisible (formado por las presunciones básicas subyacentes que están presentes en las formas compartidas de pensar, sentir y actuar por parte de los miembros de la organización).

Las organizaciones como sistemas abiertos mantienen una relación permanente con el entorno del cual forman parte. Este ambiente está constituido por la sociedad y sus sistemas cultural, social, político y económico, en donde se establecen relaciones complejas y recíprocas entre las organizaciones y el medio ambiente. En este sentido la cultura de la organización se comunica, está influenciada e influye en la cultura de la sociedad de la cual forma parte.

#### Variables de la comunicación organizacional

- a) Formas de comunicación al interior de la organización
- b) Formas de comunicación externa o con el entorno

**4. Valores organizacionales.** La cultura organizacional como sistema presenta tres niveles: uno visible formado por la conducta y las manifestaciones observables de la cultura (objetos materiales o artefactos culturales), otro intermedio relativamente consciente, integrado por los valores y uno preconsciente o invisible formado por las creencias o presunciones básicas que determinan las formas de pensar y actuar.

En términos generales, los valores son entendidos como una creencia relativamente permanente entre lo que es apropiado y lo que no lo es, que tiene el poder de guiar las acciones y los comportamientos regulando las relaciones sociales y los modos como los individuos se ubican en ellas.

Los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura, intentando salvaguardar lo fundamental de ésta; en este sentido, dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser, identificando y reproduciendo actitudes y concepciones presentes en la vida social.

<sup>2</sup> Harry Abravanel, Firsirrotu Michaela y otros. Cultura y liderazgo organizacional, Bogotá, Legis Editores, 1992, p. 59.

<sup>3</sup> Diana Bravo y otros. Clima y cultura organizacional como factor de riesgo que incide en la productividad, Universidad Externado de Colombia, Especialización en Gerencia del Recurso Humano, Bogotá, 1998.

<sup>4</sup> Las subculturas están formadas por grupos de personas que se distinguen por compartir formas particulares de pensar, actuar y sentir, producto de pertenecer a una misma ocupación, procedencia social, espacio geográfico, mantener una estrecha relación social, o por compartir un conjunto de intereses, funciones, experiencias o problemas similares. Dentro de éstas se destacan las subculturas ocupacionales consideradas como unas de las que mayor influencia ejerce en la cultura organizacional.

<sup>5</sup> La socialización puede entenderse como el conjunto de procesos de aprendizaje que le permiten -en este caso a los trabajadores- procesar los conocimientos, la información y las experiencias a las que se tiene acceso, y que conducen a la significación y resignificación del mundo cultural propio y aquel al que se tiene acceso, de la misma manera que permite el surgimiento de nuevas actitudes y comportamientos.

<sup>6</sup> Carlos Fernández Collado. Comunicación Organizacional, Edit. Trillas, 1991, p. 115.

Los valores «identifican y refuerzan, mediante propuestas socioculturalmente coactivas de comportamiento, las áreas importantes del tejido cultural, de cuyo buen funcionamiento depende la sobrevivencia y el logro de los fines del grupo»<sup>7</sup>. Por eso el cumplimiento de los valores reconocidos en la organización como deseables ocasionan reconocimiento social, mientras que su incumplimiento genera sanciones, rechazo y marginación.

Este proceso se lleva a cabo sólo si los valores de los que depende el éxito organizacional están perfectamente identificados y socializados, es decir, si las personas que forman la organización conocen cuáles son las reglas de juego y cuáles las expectativas que se tienen respecto de ellas.

Los valores en cuanto aprendidos empiezan a ser introyectados por los individuos, a partir de las vivencias del día a día; es decir que es la cotidianidad y el tiempo que se ha permanecido en ella los que establecen la solidez, la coherencia y el material de lo aprendido.

De la misma manera, los valores se constituyen en una herramienta fundamental para juzgar situaciones, acciones y hechos pasados y presentes, por lo que los valores son continuamente revisados y redefinidos a la luz de los nuevos desafíos a los que se enfrentan los grupos humanos y los individuos que los componen, buscando establecer el difícil equilibrio entre condicionamiento y libertad individual.

#### Variables de los valores organizacionales

- a) Valores establecidos en la interacción empresa/entorno
- b) Valores establecidos en el ámbito organizacional

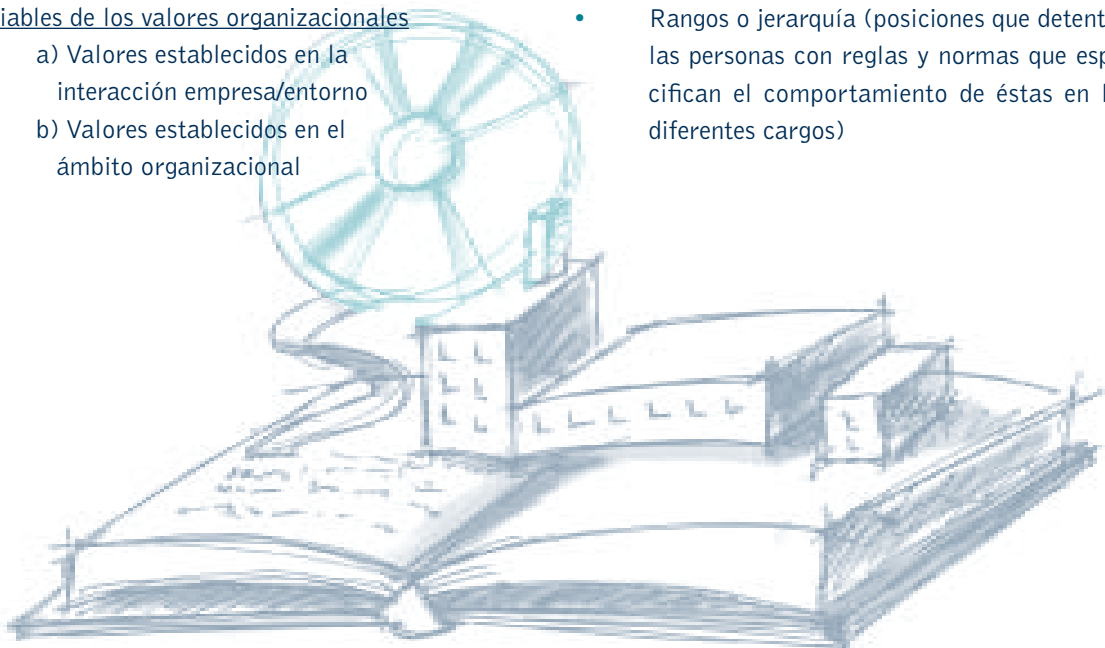
**5. Estructura organizacional.** En una concepción holística, algunos teóricos consideran a las organizaciones como sistemas socioculturales<sup>8</sup>, y como tales, los elementos ideacionales (esquemas colectivos de significados, valores, conocimientos y creencias) forman un todo integrado con los elementos socioestructurales (estructuras, estrategias, políticas, procesos, etc.) de la organización.

Las organizaciones como grupo social, resultado de una decisión humana, buscan, a partir de la estructura organizacional, cumplir funciones básicas como las de definir las relaciones, roles y estatus de todos los miembros, racionalizar la organización facilitando el cumplimiento de objetivos, asignar claramente responsabilidades a la vez que determinar las jerarquías de autoridad y los mecanismos de control, establecer parámetros para la división del trabajo, delimitar la influencia de cada cargo, identificar la dinámica del poder vivenciado en la organización a partir de la jerarquización, tomar decisiones acerca del nivel de centralización y coordinación establecida en la organización.

De acuerdo con Richard Hall<sup>9</sup>, la estructura organizacional es la distribución de las personas en las diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones.

Esta definición implica lo siguiente:

- División del trabajo (asignación de diferentes tareas u oficios a las personas de la organización)
- Rangos o jerarquía (posiciones que detentan las personas con reglas y normas que especifican el comportamiento de éstas en los diferentes cargos)



Para el autor Padrip Khandwalia la estructura organizacional es «la cadena del orden y de las relaciones organizacionales formalmente sancionadas»<sup>10</sup>.

Como elementos fundamentales de la estructura encontramos:

- La jerarquía organizacional
- La comunicación y relaciones formales
- Las funciones por ejecutar
- Las reglas y los procedimientos

Estos elementos son formalmente sancionados y permanentes en el tiempo, utilizados como medio administrativo apropiado mediante el cual la organización logrará los propósitos establecidos con anterioridad. Khandwalia establece tres funciones principales desempeñadas por la estructura organizacional:

- Brindar a la organización mecanismos para reducir la incertidumbre interna y externa. Dichos mecanismos son tenidos en cuenta en la planeación de las unidades de la organización.
- Empezar variedad de actividades a través de la departamentalización, división del trabajo y delegación de autoridad.
- Permitir a la organización el mantener actividades coordinadas, lograr metas y ubicarse en situaciones adversas. Los mecanismos son la jerarquía, los comités formales y los sistemas de información.

Para Khandwalia la estructura organizacional permite «hacer más predecible el comportamiento variable de las personas que trabajan en una organización»<sup>11</sup>.

La estructura organizacional, junto con las reglas, las políticas, los objetivos, misiones, descripciones de tareas, procedimientos, etc. actúan como punto de referencia primario en el modo de pensar de las personas, dando sentido al contexto y ayudando a conformar la realidad dentro de la organización<sup>12</sup>.

Estos elementos que caracterizan la estructura de la organización determinan el comportamiento de los individuos en el desempeño de sus cargos y en

el establecimiento de sus relaciones interpersonales, es un marco de referencia y de influencia en el cual se toman decisiones, se ejerce el poder y se desarrollan actividades.

En cuanto a las funciones que cumple la estructura existe un acuerdo en el «que las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar o, por lo menos, regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización, ellas se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder (ellas fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones»<sup>13</sup>.

Como parte fundamental del análisis de la estructura organizacional se requiere el conocimiento del tamaño de la empresa, la división del trabajo, la autoridad y la coordinación establecida en la organización, así como también las relaciones de la estructura organizacional con la estrategia, la tecnología y el entorno.

#### Variables de la estructura organizacional:

- a) Estructura formal
- b) Estructura informal

<sup>7</sup> Alfonso Siliceo y otros. Liderazgo, valores y cultura organizacional -Hacia una organización competitiva-. Edit. McGraw Hill, México, 1999, p. 53.

<sup>8</sup> Harry Abravanel, Yvan Allaire, Michaela Firsirotu y otros. Cultura organizacional, Bogotá, Legis Editores, 1992.

<sup>9</sup> Richard Hall. Organización: estructura y proceso. Edit. Prentice Hall, 6a ed., 1996, p. 52.

<sup>10</sup> Padrip Khandwalia. The Structure of Organizations, pp. 482-529.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Gareth Morgan. Imágenes de la organización, Edit. Alfaomega, 1990.

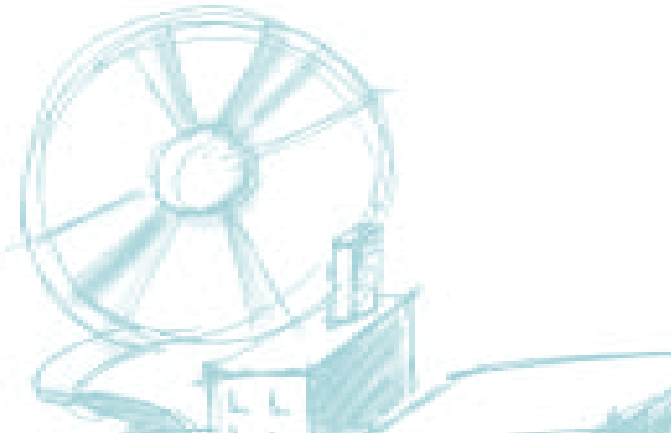
<sup>13</sup> Richard Hall. Organizaciones, estructura, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall, 6a ed., 1996, p. 53.

## B. MATRIZ PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

La matriz que a continuación se presenta ha sido diseñada en desarrollo del proyecto de investigación: Culturas corporativas y productividad, con el propósito de identificar los elementos que permiten caracterizar la cultura corporativa en un grupo de empresas.

Esta versión es el resultado de una serie de modificaciones a las versiones originales de las guías establecidas por el Programa de Visitas<sup>14</sup> aplicadas durante cuatro años en las materias "Casos Empresariales", "Visitas Empresariales", "Historia del Desarrollo Empresarial Colombiano y Gestión del Mejoramiento", modificaciones que responden a la experiencia acumulada en sucesivas aplicaciones y en diferentes organizaciones, y a los aportes de distintos docentes y estudiantes de pregrado y posgrado participantes en el programa<sup>15</sup>.

La matriz, en su primer momento, busca identificar globalmente la empresa en donde se establezca el análisis referente a la cultura corporativa.



### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

Empresa:

Localización:

Tamaño (según el número de empleados, de ventas, de activos, etc.)<sup>16</sup>

Edad (asumida desde el momento de la concepción de la idea que dio origen a la empresa):

Sector económico:

Area o rama de actividad (subsector económico):

Importancia (criterio personal del empresario, el accionista, el administrador, el empleado, etc.):

Carácter legal (tipo de empresa):

Propósito de la empresa:

Tipos de productos o servicios ofrecidos:

<sup>14</sup> Programa inserto en el Centro de Investigaciones de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

<sup>15</sup> Olga Lucía Anzola M. Línea de Investigación: cultura y productividad empresarial. Bogotá, Universidad Externado de Colombia, especialización en Gestión del Recurso Humano, primer módulo: líneas de investigación, octava promoción, 2000.

<sup>16</sup> Aunque el tamaño se puede definir de manera simple como el número de personas vinculadas con la organización, al definir los límites de la organización debe tenerse en cuenta los siguientes componentes: a. la capacidad física de la organización, b. las personas que la organización tiene a su disposición, c. la cantidad de insumos y productos relacionados con la organización, y d. los recursos que la organización tiene a su disposición como son el patrimonio, los activos netos y el volumen de operaciones: unidades o lotes de producción/año, ventas/año, utilidades/año.





## 2. FACTORES Y VARIABLES DE LA CULTURA CORPORATIVA

FACTORES	VARIABLES	INDICADOR	FUENTE	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	EMPRESARIOS FUNDADORES	Oportunidades. Amenazas. Análisis del contexto.	Archivo empresarial. Fuentes escritas. Fuentes orales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el origen (características familiares, contexto geográfico, social, económico y cultural) del (os) empresario (s) fundador (es)?</li> <li>• ¿Cuál fue la educación formal e informal (formación empírica, académica o por contacto con experiencias familiares) a que tuvo acceso el empresario?</li> <li>• ¿Tipo de experiencia laboral del empresario?</li> <li>• ¿Contaba el empresario con experiencia en actividades independientes (intentos previos exitosos o fallidos de creación de empresas), en las que incursionó el empresario?</li> <li>• ¿Cuáles fueron los conceptos y las premisas que construyeron los fundadores acerca del hombre?</li> <li>• ¿Cómo lo percibieron?</li> <li>• ¿Cómo lo visualizan en la relación contractual que establecen y qué es lo que esperan de su trabajo?</li> <li>• ¿Se plantean los empresarios una visión a largo plazo?</li> <li>• ¿Cuáles han sido las principales crisis o períodos críticos por los que ha atravesado la organización?</li> <li>• ¿Cómo fueron asumidas por el empresario las crisis, las contingencias y los riesgos?</li> <li>• ¿Cuáles son las características de la mentalidad de los empresarios?</li> <li>• ¿De qué manera se refleja la concepción de responsabilidad y de ética en el actuar gerencial de los empresarios?</li> <li>• ¿Estimula el empresario una actitud intraempresarial en sus trabajadores?</li> </ul>
	DESARROLLO EMPRESARIAL	Debilidades. Fortalezas. Análisis del entorno.  Análisis de	Archivo empresarial. Fuentes escritas. Fuentes orales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál fue la oportunidad identificada por el empresario?</li> <li>• ¿En qué momento surge o aparece la idea de crear la empresa y de qué manera se pensó por vez primera?</li> <li>• ¿Quiénes intervinieron en su creación y cuál fue su aporte (económico, intelectual, tecnológico, otros)?</li> <li>• ¿Cuál ha sido la continuidad de los socios fundadores?</li> <li>• ¿Cuál fue la finalidad de la creación de la empresa y cuáles los objetivos iniciales de sus creadores?, ¿se mantienen?</li> <li>• ¿Cuáles fueron las razones de la ubicación geográfica inicial de la empresa?</li> <li>• ¿Cuál era el contexto macro-económico del país en el momento de su fundación?</li> <li>• ¿Cuáles han sido las etapas vividas por la organización?</li> </ul>



## FACTORES Y VARIABLES DE LA CULTURA CORPORATIVA

FACTORES	VARIABLES	INDICADOR	FUENTE	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
	CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO	Entorno.	Archivo empresarial. Fuentes escritas. Fuentes orales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál era el contexto macro-económico del país en el momento de su fundación?</li> <li>• ¿Cuál era el contexto socio-cultural del entorno en el que se creó la empresa?</li> <li>• ¿Cuál era el entorno político del país en el momento de la fundación de la empresa?</li> <li>• ¿Cuál fue la finalidad de la creación de la empresa?</li> <li>• ¿Cuáles fueron las razones de la ubicación geográfica inicial de la empresa?</li> </ul>
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN	Formas de poder. Tipos de autoridad. Sistemas de dirección. Valores.	Manuales. Reglamentos. Entrevistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha tenido la organización cambios administrativos fuertes (cambio de propietario, cambio de razón social, etc.), qué le han significado?</li> <li>• ¿Ante qué circunstancias se han dado?</li> <li>• ¿Qué tipo de autoridad predomina en la organización (autocrática, democrática, burocrática, tecnocrática, etc.)?</li> <li>• ¿Cuáles son los estilos de poder que se manejan en la empresa (centralizado/descentralizado, paternalista/autoritario)?</li> <li>• ¿En las áreas de trabajo es claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión?</li> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos de participación que existen en la empresa?</li> <li>• ¿Son tan importantes en la organización los fines como los medios para alcanzarlos?</li> <li>• ¿Son tan importantes para la organización las personas como las funciones y actividades que ellas ejecutan?</li> <li>• ¿Cómo son los niveles de tolerancia que la empresa maneja en relación con los conflictos y con los riesgos?</li> <li>• ¿Se privilegia en la organización el trabajo individual o grupal?</li> <li>• ¿La toma de decisiones es impositiva, persuasiva, participativa o consultiva?</li> <li>• ¿Cuáles son, y han sido, las principales fortalezas y debilidades que presenta la organización en este sentido?</li> </ul>
	MOTIVACIÓN	Satisfacción en el trabajo. Actitudes. Nivel de compromiso. Nivel de desarrollo personal y profesional.	Observación. Entrevista. Encuesta. Información de Gestión humana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Nivel de coincidencia entre las metas personales y profesionales con las metas corporativas?</li> <li>• ¿Qué mecanismos económicos y no económicos de recompensa se aplican en la organización?</li> <li>• ¿Qué mecanismos de reconocimiento se aplican en la organización para destacar desempeños sobresalientes?</li> <li>• ¿Se diagnostica el nivel de satisfacción en los empleados?, ¿quién lo hace, mediante</li> </ul>



## FACTORES Y VARIABLES DE LA CULTURA CORPORATIVA

FACTORES	VARIABLES	INDICADOR	FUENTE	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
				<p>qué estrategias, con qué periodicidad, cómo se retroalimenta a partir de los resultados encontrados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué grado de compromiso se vislumbra en el trabajador?</li> <li>• ¿Se percibe la existencia de equidad interna? (entendido como un trato igualitario a los trabajadores en cuanto a carga laboral, reconocimiento, recompensa, condiciones de trabajo, nivel de participación, oportunidad de desarrollo, etc.).</li> <li>• ¿Se percibe que haya competitividad en las condiciones de los trabajadores a nivel externo? (Condiciones de retribución equivalente con las de empleados de cargos y empresas similares).</li> <li>• ¿Cuáles son los elementos que se considera motivan y desmotivan al trabajador?</li> <li>• ¿Cuál es el índice de antigüedad, ausentismo y rotación con que cuenta la empresa?</li> <li>• ¿Hay mecanismos de promoción y ascenso, cómo se diseñan, cómo se asignan, % de participación?</li> <li>• ¿Con qué mecanismos de seguridad social cuentan los trabajadores?</li> <li>• ¿La empresa vincula a la familia de los trabajadores en actividades empresariales?</li> <li>• ¿Cuáles son los beneficios con que cuenta el trabajador?</li> <li>• ¿Cómo son las políticas de contratación que maneja la empresa?</li> <li>• ¿Se desarrolla en la empresa un sistema de sugerencias? ¿Cuáles han sido los logros?</li> <li>• ¿Se cuenta con instalaciones físicas adecuadas para realizar las diferentes labores?</li> <li>• ¿Cuáles son los principales factores de riesgo psicosocial en los que se ve envuelto el trabajador (intrínsecos y extrínsecos a la actividad)?</li> </ul> <p>¿Cuáles son, y han sido, las principales fortalezas y debilidades que presenta la organización en este sentido?</p>
	LIDERAZGO	<p>Estilo. Modelos. Desempeño. Duración.</p>	<p>Observación Manuales. Informes. Encuestas. Programas de formación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en la organización?</li> <li>• ¿Cómo ha evolucionado el tipo de poder y de liderazgo ejercido?</li> <li>• ¿Cómo se logra que los empleados sigan las directrices de la alta gerencia?</li> <li>• ¿Existe algún mecanismo que identifique, forme o desarrolle líderes dentro de la organización?</li> <li>• ¿Los líderes que iniciaron el proceso empre-</li> </ul>

## FACTORES Y VARIABLES DE LA CULTURA CORPORATIVA

FACTORES	VARIABLES	INDICADOR	FUENTE	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
				<p>sarial aún permanecen en la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos de participación de los líderes?</li> <li>• ¿Tiende un líder a permanecer en el tiempo?</li> <li>• ¿Cuáles son y han sido las principales fortalezas y debilidades que presenta la organización en este sentido?</li> </ul>
3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	INTERNA Y EXTERNA (ó con el entorno)	Estrategias. Pertinencia. Claridad.	Observación Medios escritos. Publicaciones internas y externas. Documentos oficiales. Carteleras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué grado de credibilidad se le brinda a la información formal? ¿Y a la informal?</li> <li>• ¿Cuál es el estilo de comunicación que predomina en la organización? ¿Tiende ésta a ser abierta e informal o rígida y protocolaria?</li> <li>• ¿Se emplea un lenguaje directo o se recurre continuamente a eufemismos?</li> <li>• ¿Qué tipo de canales y mecanismos de comunicación se utilizan en la empresa a nivel interno y externo?</li> <li>• ¿Son claras las estrategias de comunicación presentes en la empresa?</li> <li>• ¿Conoce cuáles son los principios que rigen su organización (misión, visión políticas y estrategias)?</li> <li>• ¿Cómo se les transmitió estos principios a los trabajadores; medios de difusión y tipos de control en su cumplimiento?</li> <li>• ¿Fueron estos mecanismos heredados directamente de sus socios fundadores?</li> <li>• ¿Posee la empresa algún tipo de película institucional u otras estrategias que den a conocer la organización a nivel interno y externo?</li> <li>• ¿Se tiene algún tipo de publicación interna (folleto, boletín, carta, periódico), con qué periodicidad se emite, quiénes participan en su elaboración, quiénes son sus destinatarios?</li> <li>• ¿Conocen los trabajadores hacia dónde se dirige el actuar de la organización, y su área en particular?</li> <li>• ¿Existe algún departamento encargado de la atención al cliente, de las relaciones públicas y de la imagen corporativa de la empresa?</li> <li>• ¿Establece la empresa comunicación permanente con gremios y asociaciones que integren organizaciones de naturaleza similar a la suya?</li> <li>• ¿Cuáles son y han sido las principales fortalezas y debilidades que presenta la organización en este sentido?</li> </ul>
		Normas. Prácticas.	Observaciones. Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los valores corporativos se orientan al entorno de la empresa?</li> </ul>



## FACTORES Y VARIABLES DE LA CULTURA CORPORATIVA

FACTORES	VARIABLES	INDICADOR	FUENTE	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
4. VALORES	HACIA EL ENTORNO	Creencias. Principios. Presunciones. Ideologías.	Documentos. Informes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el concepto y el manejo de la responsabilidad social que adelanta la empresa?</li> <li>• ¿Participa la empresa en actividades de su sector de influencia?</li> <li>• ¿Indaga continuamente la organización por lo que sucede en su entorno próximo y distal?</li> <li>• ¿Se han modificado los valores de la organización, ante las exigencias del entorno?</li> <li>• ¿Cuáles son y han sido las principales fortalezas y debilidades que presenta la organización en este sentido?</li> </ul>
	HACIA EL ÁMBITO	Normas Prácticas Creencias Principios Presunciones Ideologías	Observación Entrevistas Informes Documentos escritos Documentos gráficos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce el trabajador cuáles son los valores de los que depende el éxito de la organización?</li> <li>• ¿Conoce el trabajador cuáles son las expectativas que en relación con él y con su trabajo tiene la organización?</li> <li>• ¿Conoce el trabajador cuáles son las reglas de juego que se manejan en su empresa?</li> <li>• ¿Qué valores y normas priman o se resaltan a nivel empresarial?</li> <li>• ¿Qué sistemas de creencias e ideología se encuentran inmersos en la organización?</li> <li>• ¿Existe algún departamento o persona encargada de esta categoría en la empresa?</li> <li>• ¿Hay alguna serie de rutinas y rituales propios de la empresa o del sector al cual ella pertenece?</li> <li>• ¿Qué tradiciones y símbolos se han establecido a lo largo del funcionamiento de la empresa?</li> <li>• ¿La figura del socio fundador es importante actualmente en la organización?</li> <li>• ¿Se vincula este personaje a alguna leyenda en particular?</li> <li>• ¿Cuáles son los valores que se considera hicieron posible al fundador dar origen a la empresa?</li> <li>• ¿Qué tipo de resistencia es frecuente en la organización y ante que circunstancias?</li> <li>• ¿Existen algunos lemas que identifiquen momentos específicos o situaciones empresariales particulares?</li> <li>• ¿Confía la organización en su criterio para tomar decisiones?</li> <li>• ¿Qué tipo de comportamientos estimula y cuáles limita la organización? ¿Cómo lo hace?</li> <li>• ¿Se percibe en la organización un sentimiento de alta responsabilidad que permita a los trabajadores hacer su trabajo por ellos</li> </ul>

## FACTORES Y VARIABLES DE LA CULTURA CORPORATIVA

FACTORES	VARIABLES	INDICADOR	FUENTE	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
		Departamentación Jerarquías.	Organigramas. Documentos.	<p>mismos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el valor y el manejo que del tiempo se realiza en la organización? ¿Cuáles son y han sido las principales fortalezas y debilidades que presenta la organización en este sentido?</li> <li>• ¿En qué medida la estructura organizacional es el resultado del tamaño de la organización?</li> </ul>
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA FORMAL	Centralización. Formalización. Staff y línea. Relaciones entre Dptos. Coordinación.	Informes. Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el número de niveles jerárquicos?</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones a cada nivel y recursos controlados.</li> <li>• ¿Cuál es grado de centralización global?</li> <li>• ¿Se han desarrollado mecanismos de participación a nivel empresarial (de qué tipo)?</li> <li>• ¿Con qué tipo de departamentalización se cuenta?</li> <li>• ¿Cuál ha sido la evolución y los factores determinantes en ella?</li> <li>• ¿Qué mecanismos de delegación y empoderamiento se tienen?</li> <li>• ¿Qué unidades de staff y de línea hay y cómo son las relaciones entre ellas?</li> <li>• ¿Cuáles han sido las principales fortalezas y debilidades que manifiesta la organización en relación con la estructura formal?</li> </ul>
	ESTRUCTURA INFORMAL	Grupos. Reuniones.	Publicaciones internas. Informes. Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de estructura informal existe?</li> <li>• ¿Cuál es el carácter de los grupos informales (comités, grupos, juntas...)?</li> <li>• ¿Cuál es la importancia de este tipo de estructura frente a la formal?</li> <li>• ¿Cuáles han sido las principales fortalezas y debilidades que manifiesta la organización en relación con la estructura formal?</li> </ul>



## BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel, Harry; Allaire, Yvan; Firsirotu, Michaela y otros. *Cultura organizacional*, Legis, Fondo Editorial, 1992.
- Anzola M., Olga Lucía. "Cultura y productividad", en *Revista Sotavento*, serie I, N° 3, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, MBA, primer semestre de 1999, pp. 17-24.
- Anzola M., Olga Lucía. *Línea de investigación Cultura y Productividad Organizacional*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, especialización en Gestión del Recurso Humano, en primer módulo líneas de investigación, octava promoción, 2000.
- Barley, Stephen R. y Kunda, Gideon. "Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo", en *Revista Innovar*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, N° 6, julio-diciembre 1995, pp. 80-107.
- Blanchard, Ken y O'Connor, Michael. *Administración por valores*, Edit. Norma, 1997.
- Cortina, Adela. *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Edit. Trotta, 1994.
- Dandridge, Thomas; Mitroff, Ian; Joyce, William. "Organizational symbolism: A topic to extend organizational analysis", *Academy of Management Review*, 23, 1980. pp. 77-82.
- Dávila L., Carlos. *Teorías organizacionales y administración -enfoque crítico-*, McGraw Hill, 1985.
- Dávila L., Carlos. "Cultura organizacional", en *Testimonios de gestión humana*, Cámara de Comercio de Bogotá, julio 1999, Cap. 8, pp. 103-116.
- Deal, T. E., Kennedy, Allan A. *Culture a new look through old lenses*, *Journal of Applied Behavioral Science*, noviembre 1983, p. 501.
- Denison, Daniel. *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Legis Editores, 1991.
- Echavarría, María Teresa. "La cultura: un camino... en construcción", en *Gestión*, revista de ciencias administrativas de la Universidad del Norte, Bogotá, Ediciones Uninorte, N° 6, julio 1999.
- Esteva Fabregat, Claudio. *Antropología Industrial*, Barcelona, Anthropos Editorial del Hombre, 1984.
- Esteva Fabregat, Claudio. *Cultura, sociedad y personalidad*, Barcelona, Anthropos Editorial del Hombre, 1983.
- Fernández Collado, Carlos. *Comunicación organizacional*, Edit. Trillas, 1991.
- Gibson, James; Ivancevich, Jhon y Donnelly, James. *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, Edit. Educativa, 1994.
- Hall, Richard. *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. Edit. Prentice Hall, 6a ed., 1996.
- Hofstede, Geert; *Culturas y organizaciones: el software mental*. Ciencias sociales. Alianza Editorial, Madrid, 1999.
- Ibarta, Eduardo y Montaña, Luis. *Mito y poder en las organizaciones*, México, Edit. Trillas, 1987.
- Kasson, Jhon F. *Civilizing the Machine -Technology and republican values in America 1776-1900*, Penguin Books, 1977.
- Kast, Fremon E. y Rosenzweig. *Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias*, Edit. McGraw Hill, 1988.
- Kotter, Jhon P. y Heskett, James L. *Corporate culture and performance*, Nueva York, The Free Press, 1992.
- Khandwalia, P. *The Structure of Organizations*, New York, Hareourt Brace Jovanovich, 1977.
- Louis, Meryl R. *Surprise and sense Making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*, *Administrative Science Quarterly*, junio de 1980, pp. 229-230.
- Louis, Meryl R. "Acculturation in the workplace: newcomers as lay ethnographers", en *Organizational climate and culture*, Edit. Benjamin Schneider, San Francisco, Jossey-Bass, 1990, pp. 85-129.
- Louis, Meryl R. *A culture perspective on organizations: the need for and consequences of viewing organizations as culture bearing milieux*, *Human Systems Management*, 2, 1981. pp. 246-258.
- Lessem, Ronnie. *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1992.
- Mayo, Elton. "The blind spot in scientific management. Proceedings of the development section", *Sixth Annual Congress for Scientific Management*, 3, 1935, pp. 214-218.
- Marín Marín, Henry. *Gerencia del cambio, cultura organizacional y organización de aprendizaje*, Universidad Nacional de Medellín, 1998.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. "Línea de Cultura Corporativa", en *Revista Universidad & Empresa*, N° 1, Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, septiembre 1999, pp. 12 y 13.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*, Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Serie Documentos N° 1, mayo 2000.
- Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*, Colombia, Alfaomega Editores, 1995, "La creación de la realidad social, las organizaciones como culturas", Cap. V, pp. 99-126.
- Muñoz, Germán. *Pistas para diseñar una cultura empresarial en la Fundación Social*, Brújula (Fundación Social), mayo 1995, pp. 65-69.
- Ogliastri, Enrique y otros. *Cultura y liderazgo organizacional en América Latina*. El estudio *Globe*, ponencia presentada a la XXIII asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), Santo Domingo, 12 de octubre de 1998.

Ogliastri, Enrique y otros. "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe", en Revista Academia, N° 22, publicación del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), 1999, pp. 29-57.

Ortiz, Ibarz, José María. La hora de la ética empresarial, Edit. McGraw Hill, 1998.

O'reilly III, Charles A.; Chatman, J. y Caldwell, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assesing person-organization fit, Academy of Management Journal, septiembre 1991, pp. 487-516.

Parsons, Talcott. El sistema de las sociedades modernas, Edit. Trillas, 1974.

Parsons, Talcott. La estructura de la acción social, Madrid, Ediciones Guadarrama, Vol. I, 1968.

Peiró, J. M. "Organizaciones y medio ambiente", en F. Jiménez Burillo y J. I. Aragonés (comps.). Introducción a la psicología ambiental, Madrid, Edit. Alianza, 1986.

Pérez de Maldonado, Y. "La satisfacción en el trabajo: un enfoque para su estudio", en Revista interamericana de psicología ocupacional, Vol. 15, N° 2, 1996.

Ramírez, José Ernesto. "Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad, en Revista Innovar, Universidad Nacional de Colombia, N° 12, julio-diciembre 1998, pp. 45-63.

Robins, Stephen P. Administración teoría y práctica, Edit. Prentice Hall, 1994.

Savater, Fernando. La dimensión ética de la empresa, Fundación Social-Siglo del Hombre Editores, 1998.

Schein, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo, Edit. Plaza & Janés, 1992.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) de México. Productividad. Basado en Programa COMPITE, 1998 ([www.spin.com.mx/rjaguado/productividad](http://www.spin.com.mx/rjaguado/productividad)).

Siliceo, Alfonso; Casares, David y González, José Luis. Liderazgo, valores y cultura organizacional, Edit. McGraw Hill, México, 1999.

Toro Álvarez, Fernando. "Clima organizacional y productividad laboral", en Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, N° 49, enero-abril 1996, Medellín, Colombia.

Vargas, Gustavo; Esteban, Jesús, y Rojo, Concepción. "Cultura y gestión industrial: un análisis empírico", en Revista Academia, N° 22, publicación del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), 1999, pp. 1-11.

Weber, Max. Economía y sociedad, Fondo de Cultura Económica, 1a reimpresión, Colombia, 1994.

Weber, Max. La ética protestante y el espíritu del capitalismo, México, Ediciones Coyoacán, 1a ed., 1994.

Weber, Max. Sociología del trabajo industrial, Madrid, Edit. Trotta, 1994.

