

DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA CARACTERIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL ESTADO¹



PALABRAS CLAVES: cultura organizacional, estructura organizacional, cambio organizacional.

KEY WORDS: organizational culture, organizational structure, organizational change.

RESUMEN

En el presente artículo la autora expone los resultados de la investigación que buscó proponer un instrumento que permite caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector público; el instrumento diseñado en forma de encuesta considera cuatro categorías para acercarse a la cultura organizacional que son estructura organizacional, clima organizacional, valores y comunicación y consta de 155 preguntas distribuidas de la siguiente manera: 144 preguntas con cuatro posibilidades de respuesta (siempre, periódicamente, muy de vez en cuando, nunca); seis preguntas abiertas para cada una de las variables (excepto comunicación) que permiten complementar la informa-



ción obtenida en las 144 preguntas cerradas y por último se hacen otras cinco preguntas con opción múltiple de respuesta.

El estudio se basa en una revisión teórica sobre diferentes planteamientos que existen acerca de la cultura organizacional, las diversas categorías que permiten caracterizarla y las conclusiones a las que se llegó con base en la información obtenida en la aplicación de la prueba piloto del instrumento a 20 funcionarios de la empresa estudiada.

ABSTRACT

In the present article the author presents the results of the investigation that looked for to propose an instrument that allowed to characterize the organizational culture of an enterprise of the public sector; the instrument, designed as an interview, considers four categories to get close to the organizational culture which are: Organizational Structure, Organizational Climate, Values and Communication and includes 155 questions distributed in this manner: 144 questions with 4 possibilities of answer (Always, Periodically, Rarely, Never); 6 open questions for each variable (except Communication) that allows to complement the information obtained in the 144 closed questions and, at last, other 5 questions are made with multiple choice of answer.

The study is based on theories' review of different statements that exist about Organizational Culture, the diverse categories that allows to characterize it and the conclusions that resulted based on the information obtained in the application of the Pilot Test of the instrument to 20 employees of the company studied.

INTRODUCCIÓN

Considerando el proceso actual de reestructuración por el que están travesando la mayoría de las empresas públicas y privadas del país, se hace necesario el tener un conocimiento lo más claro y profundo posible de la cultura organizacional que la caracteriza, en la medida en que los factores que la constituyen son concebidos como determinantes en la construcción de identidad tanto de la empresa como de sus trabajadores, en el sentido de pertenencia y compromiso, en el nivel de motivación, iniciativa y creatividad que apliquen sobre su labor diaria y en últimas, en la forma como se involucren realmente con la visión, misión, valores, principios y políticas corporativas.

Toda organización tiene una cultura que la diferencia de otras y que por consiguiente caracteriza y determina el comportamiento de los funcionarios que en ella trabajan; por tanto, en todo proceso de gestión del recurso humano encaminado a desarrollar e implementar la estrategia organizacional propuesta se hace necesario entrar a identificar, caracterizar y analizar la cultura organizacional que se ha construido a lo largo de la historia de la empresa, como resultado de la transmisión y aprendizaje de toda una serie de normas (formales e informales), valores, costumbres, mitos y creencias.

¹ Este documento recoge los resultados de la investigación realizada por la autora para obtener el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia. La investigación fue orientada por la profesora OLGA LUCÍA ANZOLA del Grupo de Culturas Corporativas y Perdurabilidad Empresarial, adscrito al Centro de Gestión Humana y Organizaciones, de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Recibido, 27 de enero de 2005, aceptado, 28 de febrero de 2005.

² Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana.

El llegar a identificar las características de la cultura organizacional de las empresas posibilita una comprensión más cercana del comportamiento, actitudes y reacciones de los trabajadores frente al desarrollo de los objetivos organizacionales y frente a la manera como afrontan y se adaptan a los cambios planteados, ya sea por la gerencia o por la situación actual por la que atraviesa el país, la cual exige día a día que las organizaciones sean más eficientes y competitivas. Permite además que tanto los directivos como los demás trabajadores tengan un conocimiento más preciso y real de la situación vivida dentro de la empresa, lo cual posibilita un mayor compromiso con los parámetros establecidos en pro de la consecución de los objetivos y políticas organizacionales.

JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Frente a los nuevos desafíos que plantea la globalización, la cual exige un ambiente laboral más competitivo, la labor del Gerente de Recursos Humanos debe estar orientada a la forma como potencializa el desarrollo y la productividad de los trabajadores y al establecimiento de un compromiso real con la estrategia planteada por la empresa. El punto de partida, entonces, se constituye en la concepción del trabajador como el principal recurso de la empresa, concibiendo a su vez a la organización como un espacio en el que la persona vive, se desarrolla e invierte la mayor parte de su tiempo y que por consiguiente debe proporcionarle un mejoramiento en su calidad de vida a través de condiciones laborales óptimas, de una permanente preparación y formación técnica y/o profesional, y en general, de una correcta gestión de la empresa que genere un alto nivel de motivación y un adecuado ambiente laboral.

Siendo los directivos de Caprecom conscientes de que la cultura organizacional que se maneje dentro de la empresa determina el perfil de sus funcionarios, ejerce influencia en su nivel de pertenencia, compromiso, productividad y se ve directamente ligada con las actitudes y com-

portamientos que asuman frente a la actual situación de reestructuración por la que atraviesa la organización, surge la necesidad de construir un instrumento que permita identificar los rasgos que caracterizan la cultura organizacional de Caprecom, de manera que a partir de la información proporcionada puedan plantearse acciones de cambio efectivas y coherentes con la estrategia planteada por sus directivos. Es así como el presente estudio y el instrumento propuesto se constituyen en herramientas que aportan información valiosa acerca de la realidad cultural vivida y sentida en la organización, para, con base en ella, establecer un punto de partida en la identificación de estrategias efectivas que permitan afrontar la situación de reestructuración y cambio organizacional por la que atraviesa actualmente Caprecom, consistente en una disminución considerable en su planta de personal, cierre de regionales, reducción de gastos y menor asignación de presupuesto y recursos por parte del Gobierno.

CARACTERIZACIÓN DE LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL DE COMUNICACIONES CAPRECOM

La Caja de Previsión Social de Comunicaciones Caprecom es una entidad creada por la Ley 82 de 1912, reorganizada por los decretos 3267 de 1963, 129 de 1976 y 1541 de 1995 y transformada, por virtud de la Ley 314 de 1996, en Empresa Industrial y Comercial del Estado del Orden Nacional, vinculada al Ministerio de Comunicaciones, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. Tiene su domicilio principal en la ciudad de Bogotá y facultad para establecer dependencias regionales, zonales o locales donde las necesidades del servicio lo demanden y según lo determine su Junta Directiva.

Con la creación del concepto de "Seguridad Social en Salud", que tuvo vida jurídica mediante la Ley 100 del 23 de noviembre de 1993, las Cajas de Previsión se vieron abocadas a elegir entre: adaptarse al nuevo sistema, con pocas posibilidades de crecimiento futuro;



liquidarse totalmente o; transformarse en Entidad Promotora de Salud (EPS). Caprecom optó por esta última alternativa, afrontando retos de envergadura, tales como: entrar a la libre competencia de mercado con empresas del sector privado y con entidades estatales de larga tradición y experiencia en mercadeo y prestación de servicios de salud; adecuación casi inmediata de su planta física y profesional para atender el rápido incremento de afiliados, beneficiarios y usuarios y captación de recursos económicos suficientes para asumir su nueva condición de empresa autofinanciada.

Por Resolución n.º 0845 del 14 de noviembre de 1993 expedida por la Superintendencia Nacional de Salud, se autorizó a Caprecom para operar como EPS, constituyéndose en la primera de 1.053 cajas del país en lograrlo; abrió sus instalaciones y toda su capacidad de atención a los colombianos con los regímenes contributivo y subsidiado. Las exigencias de la competencia con otras EPS de capital privado ponían en desventaja a Caprecom dada su estructura rígida y limitada propia de su antiguo contexto, por lo cual se imponía la búsqueda de una figura jurídica que mejorara tales condiciones; fue así como se transformó en Empresa Industrial y Comercial del Estado, del Orden Nacional, aprobada por el Congreso de la República, por medio de la Ley 314 del 20 de agosto de 1996 y teniendo como principales características las siguientes:

- Fue creada por una norma con categoría de ley (Ley 314 del 20 de agosto de 1996).

- Desarrolla actividades de naturaleza Industrial y Comercial con ánimo de lucro para beneficio de la empresa e indirectamente de la comunidad.

- Tiene su propio patrimonio, independiente del Estado.

- Tiene autonomía administrativa.

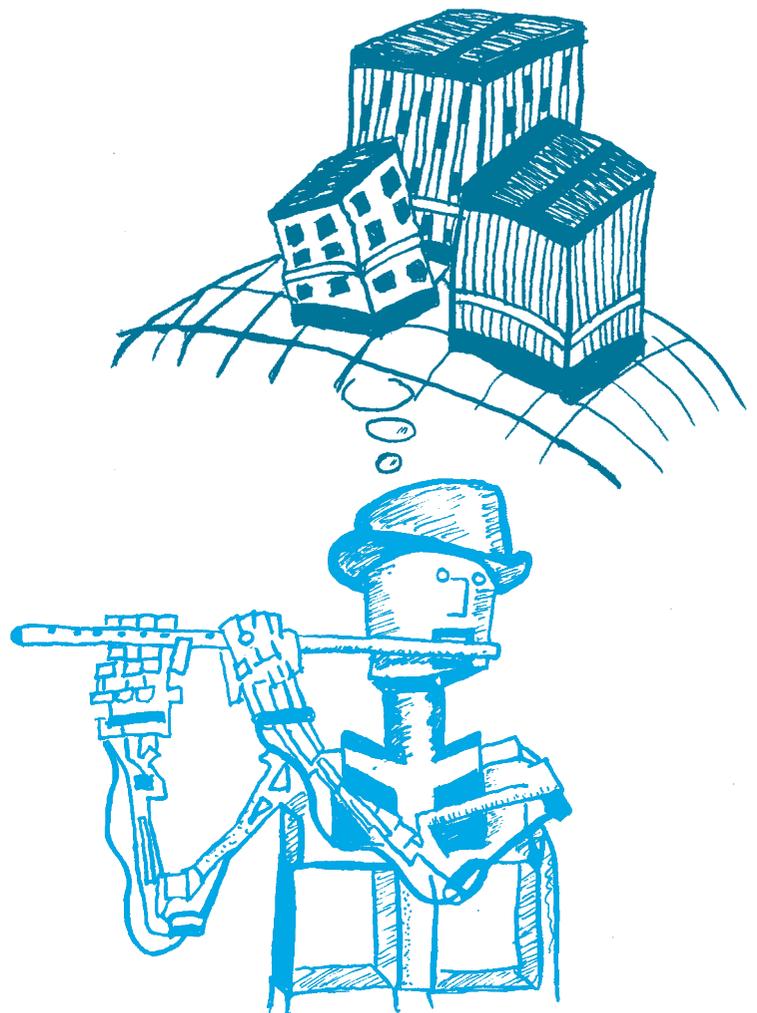
- Establece su propia planta de personal.

- La planta de personal está conformada por: trabajadores oficiales y empleados públicos, siendo estos últimos personal directivo y de libre nombramiento y remoción.

- La vinculación laboral de los trabajadores oficiales se realiza mediante contrato de trabajo y el empleado público por acto administrativo (resolución de nombramiento).

- Caprecom EPS como Empresa Industrial y Comercial del Estado está vinculada al Ministerio de Comunicaciones.

Considerando el recuento histórico anterior, se puede decir entonces que la Caja de Previsión Social de Comunicaciones, Caprecom, en su Naturaleza Jurídica de Empresa Industrial y Comercial del Estado opera en el campo de la salud como Entidad Promotora de Salud (EPS), y como Institución Prestadora de Salud (IPS) acorde con lo establecido en la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios, ofreciendo a sus afiliados el Plan Obligatorio de Salud (POS) en los regímenes Contributivo y Subsidiado y Planes Complementarios de Salud (PCS) en el Régimen Contributivo.



En el campo de las pensiones, Caprecom opera como una Entidad Administradora del Régimen Solidario de Prima Media con Prestación definida para aquellas personas que estuviesen afiliadas a 31 de marzo de 1994, sin perjuicio de la libre elección que consagra la Ley 100 de 1993.

Para cumplir adecuadamente con su objeto, Caprecom tiene a lo largo del territorio nacional 33 direcciones regionales encargadas de la ejecución de las políticas, planes y programas dados por la Dirección General; administran por tanto, la prestación de los servicios médico-asistenciales a los afiliados, pensionados y sus beneficiarios, y la atención de las prestaciones socio-económicas por concepto de pensiones a los jubilados del sector de las comunicaciones en todo el país.

Caprecom cuenta actualmente con una planta de 671 empleados a nivel nacional y con la siguiente distribución a nivel directivo:

Nivel Directivo

- Director General de Empresa Industrial y Comercial del Estado
- Secretario General de Entidad Descentralizada
- Subdirectores Generales de Empresa Industrial y Comercial del Estado

Nivel Ejecutivo Central

- Jefe de Oficina
- Jefes de División
- Jefes de Departamento

Nivel Ejecutivo Regional

- Director Regional
- Jefe de Oficina
- Jefe División
- Jefe de Servicios
- Jefe de Departamento Regional
- Coordinador Zonal

Misión de Caprecom: Es una empresa del Estado creada para garantizar a nuestros afiliados la prestación de servicios en salud y pensiones con calidad, eficiencia, eficacia y oportunidad, enmarcada dentro de los parámetros del Sistema General de Seguridad Social Integral, con una amplia cobertura nacional.

Visión de Caprecom: Ser la Empresa líder de la Seguridad Social en Colombia, eficiente y eficaz en la prestación de sus servicios con un

recurso humano, técnico, financiero y administrativo consolidado.

OBJETIVOS DE CAPRECOM

– Aumentar el volumen de población afiliada en los regímenes contributivo y subsidiado, garantizando la prestación de los servicios con calidad y eficiencia.

– Implementar y monitorear el Sistema de Garantía y Calidad en la entidad.

– Programar, operativizar y garantizar actividades a nivel nacional, de acuerdo con las políticas generales de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, salud ocupacional y riesgos profesionales.

– Optimizar los procesos y procedimientos en pensiones, dentro de la Administración del Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida.

– Incrementar la capacidad gerencial y de gestión de Caprecom en sus negocios, garantizando criterios de eficiencia, racionalización y transparencia.

– Implantar un sistema automatizado que administre los sistemas de información de las áreas de la organización.

• Identificar, evaluar y controlar las variables de ingreso de cada negocio.

Responsabilidad social de Caprecom: Suministrar una atención de calidad a la población afiliada con cobertura nacional en los regímenes Contributivo y Subsidiado.

Clientes de Caprecom: Sector de las comunicaciones (población ya cautiva); clientes que han escogido a Caprecom para afiliarse en el Régimen Contributivo; personal afiliado a través del Régimen Subsidiado; El mercado potencial de la entidad es toda la población colombiana que por la ventaja competitiva que ofrece, prefiera a Caprecom por encima de otras EPS.

Rentabilidad de Caprecom: La rentabilidad de Caprecom se basa en su autofinanciación, la cual puede lograr prestando los servicios de una manera tan competente que su valor agregado promueva la permanencia de clientes vitales que garanticen la estabilidad financiera.



Valores de Caprecom:

- Sentido de pertenencia y compromiso con la misión y visión de la empresa.
- Calidad y profesionalismo del recurso humano.
- Respeto y consideración hacia nuestros usuarios.
- Espíritu competitivo, transparencia y honestidad en la toma de decisiones.
- Austeridad y racionalización en nuestra gestión.
- Acatamiento y estricto cumplimiento de las normas constitucionales y legales que regulan la administración pública.

Principios institucionales de Caprecom: transparencia, compromiso, competitividad, eficiencia, eficacia y solidaridad.

Políticas Institucionales de Caprecom:

- Garantizar los servicios de seguridad social integral a sus afiliados, pensionados y beneficiarios.
- Consolidar y ampliar la cobertura en los regímenes del Sistema del Seguro Social en Salud, brindando los diferentes planes de atención en salud con principios de solidaridad, eficiencia, eficacia, y oportunidad, fomentando la cultura de la salud.
- Asegurar la calidad y cobertura de la Red de Servicios en Salud y desarrollar las IPS propias con autosuficiencia y gestión Institucional.
- Consolidar el Fondo Común de Naturaleza Pública y garantizar el reconocimiento y pago oportuno de las prestaciones económicas
- Implementar mecanismos de gestión y desarrollo institucional y desconcentración regional, asegurando rentabilidad económica y social como Empresa Industrial y Comercial del Estado.
- Cualificar y potencializar el recurso humano de acuerdo con los principios y valores corporativos en torno al modelo de Seguridad Social Integral.
- Desarrollar y aplicar el sistema de información que soporte eficiente y eficazmente los negocios y áreas de apoyo a la empresa.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se mencionó anteriormente, el presente estudio tuvo como objetivo general el construir un instrumento que permitiera identificar los rasgos que caracterizan la cultura organizacional de Caprecom. El instrumento diseñado considera cuatro categorías que comprenden a su vez una serie de variables que se relacionan entre sí y que en conjunto son consideradas como elementos esenciales en el aporte de información relevante acerca de la cultura organizacional presente en Caprecom; pretende reflejar la dinámica presente entre los trabajadores y aspectos propios de su ambiente laboral que caracterizan la cultura organizacional, los cuales según la revisión teórica realizada, pueden ejercer gran relevancia en sus actitudes, comportamiento y desempeño laboral. Los resultados arrojados por el instrumento permiten a su vez detectar áreas críticas que pueden estar obstaculizando el logro de los objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

El instrumento diseñado se presenta en forma de cuestionario y consta de 155 preguntas distribuidas en cuatro grandes categorías (estructura organizacional, clima organizacional, valores y comunicación); es preciso aclarar que a partir de la revisión teórica realizada, se encontró que la categoría de clima organizacional comprende a su vez diversas variables que para el presente estudio se clasificaron de la siguiente manera: conocimiento del plan estratégico, liderazgo, relaciones interpersonales y estrategias motivacionales. De esta manera, el total de variables que se tuvieron en cuenta dentro del instrumento para caracterizar cultura organizacional en Caprecom son siete:

- A. Estructura organizacional.
- B. Clima organizacional-conocimiento del plan estratégico.
- C. Clima organizacional-liderazgo.
- D. Clima organizacional-relaciones interpersonales.
- E. Clima organizacional-estrategias motivacionales.

F. Valores.

G. Comunicación.

Con el fin de determinar la aplicabilidad y funcionalidad del instrumento propuesto en aspectos como variables poblacionales, claridad y pertinencia de las preguntas, extensión del instrumento, tiempo de diligenciamiento y utilidad de la información obtenida, se hizo necesario realizar una prueba piloto en un grupo de 20 trabajadores de Caprecom en Bogotá, pertenecientes a las seis subdirecciones de la entidad y a los diferentes niveles de cargos que se encuentran en la planta actual de la empresa, de manera tal que la muestra se constituyera en representativa de toda la organización en tanto que de las seis subdirecciones se imparten las directrices a la totalidad de dependencias de Caprecom a nivel nacional. Es así como la distribución y conformación del grupo fue la siguiente:

Subdirección	CARGOS
EPS	1 Jefe Departamento 1 Auxiliar Operativo 1 Profesional Universitario I
IPS	1 Jefe de Servicios 1 Profesional Asistencial Especializado 1 Secretaria II 1 Técnico Auxiliar I
Administrativa	2 Jefes Departamento 1 Auxiliar Operativo
Financiera	1 Jefe Departamento 1 Profesional Universitario Especializado I 1 Técnico Auxiliar I
Jurídica	1 Jefe División 1 Profesional Universitario Especializado II 1 Profesional Universitario Especializado I 1 Secretaria II
Prestaciones Económicas	1 Jefe Departamento 1 Tecnólogo II 1 Técnico Auxiliar I

A partir de la prueba piloto y de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se realizó el correspondiente análisis y se propusieron los ajustes necesarios, de manera que se dejó el espacio abierto para su posterior aplicación a la totalidad de funcionarios de Caprecom (véase Anexo 1).

Para el análisis de los resultados arrojados en la Prueba Piloto y determinar la utilidad

de la información obtenida, se eligió el paquete estadístico EPI-INFO versión 6.04, desarrollado en 1996 por A. G. DEAN, J. A. DEAN, COULOMBIER D. y otros, en los Centros para la Prevención y Control de Enfermedades (CDC) de Atlanta (USA); este software es un procesador de texto, base de datos y estadísticas para salud pública con microcomputadoras compatibles con IBM y que permite realizar manejo de encuestas y cálculos epidemiológicos y estadísticos básicos; una ventaja de esta base de datos es su uso de dominio público bajo el auspicio de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS-OMS). De esta forma, se realizó como primera medida una base de datos en Excel en donde se procedió a tabular la totalidad de las respuestas dadas por cada uno de los 20 funcionarios evaluados tanto para las variables poblacionales como para cada una de las 144 preguntas cerradas con cuatro opciones de respuesta; se tabularon también las respuestas dadas a las preguntas 145 (a, b, c, d, e, f, g, h), 146, 147, 148 y 149. Una vez realizada esta base de datos en Excel, se procedió a correr la información en el programa EPI-INFO con el fin de obtener las frecuencias de respuesta dadas a cada una de las preguntas, a partir de lo cual fue posible realizar el análisis propiamente dicho de la información obtenida.

Es preciso aclarar que el Instrumento permite un análisis general y específico de cada variable según los resultados dados a las 144 preguntas con cuatro opciones de respuesta, en donde los puntajes asignados a cada posibilidad de respuesta son los siguientes: 20, 15, 10 y 5, siendo 20 el puntaje dado a la respuesta más favorable y 5 el asignado a la menos favorable, considerando lo contemplado e investigado en el marco teórico y lo que sería más favorable o no para la empresa, teniendo en cuenta la situación de reestructuración por la que atraviesa actualmente. De esta forma se establecieron los siguientes rangos que permiten realizar el análisis general de los resultados:

– Si las 144 preguntas tuvieron un puntaje de 20 cada una: 2.880



	Puntaje
Bueno	2160 a 2880
Regular	1440 a 2160
Malo	720 a 1440

N.º Instrumento evaluado	Puntaje total de cada instrumento aplicado	Interpretación del puntaje total
1	1975	Regular
2	2035	Regular
3	2405	Bueno
4	1570	Regular
5	2355	Bueno
6	2160	Regular
7	2365	Bueno
8	2385	Bueno
9	2375	Bueno
10	1500	Regular
11	2265	Bueno
12	2120	Regular
13	1660	Regular
14	2190	Bueno
15	1960	Regular
16	1565	Regular
17	2195	Bueno
18	2145	Regular
19	2145	Regular
20	2245	Bueno
		45% Bueno
		55% Regular

Para comprender de una mejor forma el análisis específico que se puede hacer de cada variable, a continuación se expone un ejemplo de la forma en que se presentó y analizó uno de los resultados después de aplicar el Instrumento, correspondiente a la variable B. Clima Organizacional-Conocimiento del Plan Estratégico; para esta variable se establecieron los siguientes rangos que permiten realizar el análisis específico de los resultados arrojados a las siete preguntas que le corresponden dentro del instrumento:

- Si las siete preguntas tuvieron un puntaje de 20 cada una: 140
Bueno
- Si las siete preguntas tuvieron un puntaje de 15 cada una: 105
Regular
- Si las siete preguntas tuvieron un puntaje de 10 cada una: 70
Malo
- Si las siete preguntas tuvieron un puntaje de 5 cada una: 35

N.º Instrumento evaluado	Puntaje variable b (clima organizacional-conocimiento del plan estratégico)	Interpretación
1	130	bueno
2	115	bueno
3	120	bueno
4	90	regular
5	140	bueno
6	115	bueno
7	125	bueno
8	115	bueno
9	125	bueno
10	95	regular
11	125	bueno
12	120	bueno
13	95	regular
14	130	bueno
15	135	bueno
16	65	malo
17	135	bueno
18	130	bueno
19	135	bueno
20	120	bueno
		80% bueno
		15% regular
		5% malo

En segunda instancia y según las frecuencias de respuesta dadas a cada una de las siete preguntas de la variable mencionada como ejemplo, se realizó la siguiente presentación y análisis apoyándose además en la gráfica general de resultados:

Variable B: Clima Organizacional-Conocimiento del Plan Estratégico. Referido al conocimiento que los trabajadores tienen del camino por seguir dentro de la organización; la misión, visión, objetivos y estrategias definen la razón de ser de la empresa y su proyección, así como también determinan las acciones y comportamientos necesarios para llegar a cumplir con los objetivos trazados.

Para la pregunta n.º 24, el 70% de los funcionarios evaluados considera que el desarrollo de sus funciones siempre permite el cumplimiento de la misión de la empresa. En cuanto a la pregunta n.º 25, el 75% de las personas evaluadas manifiesta que el desarrollo de sus funciones siempre contribuye a que se

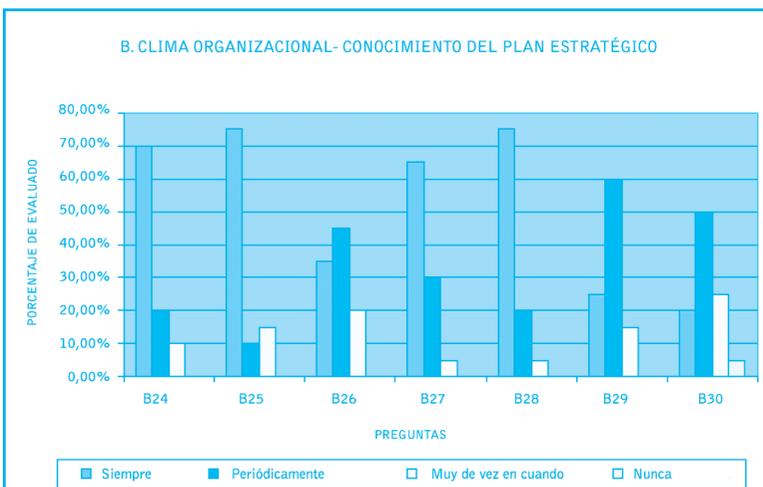
alcancen los objetivos trazados por la empresa. En relación con la pregunta n.º 26, el 45% de los trabajadores evaluados considera que periódicamente están enterados de los planes de acción dispuestos por los directivos para llegar a cumplir con los objetivos empresariales; otro 35% manifiesta que siempre disponen de esta información. Los resultados arrojados por la pregunta n.º 27, indican que el 65% de las personas manifiesta que siempre están enterados de los objetivos y resultados que debe alcanzar la dependencia en la que trabajan. Según los resultados dados a la pregunta n.º 28, el 75% de los trabajadores evaluados considera que el plan de trabajo de la dependencia en la que trabajan siempre contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para la pregunta n.º 29, el 60% de los funcionarios evaluados reporta que periódicamente se establecen dentro de la empresa indicadores que miden el nivel de cumplimiento de los objetivos generales de la entidad. Por último, los resultados a la pregunta n.º 30, indican que el 50% de los trabajadores evaluados periódicamente reciben información acerca del cumplimiento al que se ha llegado en los objetivos trazados por la empresa; sin embargo, es importante resaltar que otro 25% manifiesta que muy de vez en cuando reciben este tipo de información.

Aunque la gran mayoría de personas evaluadas manifiesta que los trabajadores no

reciben información acerca de la misión, visión, objetivos y estrategias planteadas por la empresa, se encuentra que los trabajadores consideran que el desarrollo de sus funciones permite que se cumpla adecuadamente con la misión empresarial y que se alcancen los objetivos propuestos dentro de la compañía. Sin embargo, se percibe una deficiencia en cuanto a la comunicación e información que se les transmite referente a los planes de acción (estrategias) que disponen los directivos para llegar a cumplir con los objetivos generales de Caprecom; aspecto que no es percibido de igual forma dentro de las dependencias, pues se puede observar que en este sentido los trabajadores siempre cuentan con la información necesaria sobre los objetivos y resultados que deben alcanzar dentro de cada una de sus áreas, considerando además que el plan de trabajo propuesto en sus dependencias ejerce gran relevancia sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por último, se encuentra que aunque la mayoría de personas evaluadas considera que dentro de la empresa se establecen periódicamente indicadores de gestión respecto del cumplimiento de los objetivos empresariales, sigue existiendo una deficiencia en cuanto a la información que se les proporciona al respecto, puesto que el hecho de que el 50% de los trabajadores manifieste que periódicamente, pero no siempre, disponen de esta información, indica que es necesario implementar un mejor canal de comunicación en relación con este tema, tanto por parte del nivel directivo como de las instancias respectivas dentro de Caprecom.

En la pregunta abierta correspondiente a esta variable, una gran mayoría de las personas evaluadas reportó que para que se pueda llegar a cumplir adecuadamente con los objetivos empresariales es necesario contar con mayores recursos tecnológicos y económicos, pues una vez más opinan que los equipos con que trabajan actualmente no son lo suficientemente aptos para permitirles cumplir adecuadamente, de una forma oportuna y ágil, con sus funciones; añaden que es muy importante que el recurso humano reciba más capacitación en temas relacionados



con sus funciones y que se les proporcionen mejores condiciones en cuanto a las instalaciones físicas de sus áreas de trabajo y en cuanto a los recursos (papelería) con los que tienen que trabajar diariamente.

En conclusión, el instrumento encuesta propuesto en la presente investigación permite una aproximación exhaustiva a la cultura organizacional vivida y sentida dentro de la empresa estudiada, abarcando aspectos importantes tanto de su estructura y procesos como de la percepción que los funcionarios tienen de su ambiente laboral. Se constituye en una herramienta que incluye un cuestionario con un gran nivel de detalle y los aspectos tocados en él dan un marco de referencia completo acerca de lo que se pretende identificar; es así como su utilidad radica en que a partir de la información que proporciona se puede dar inicio a un proceso de diagnóstico organizacional detectando las áreas críticas sobre las cuales se hace necesario optimizar la gestión y diseñar un programa de intervención que facilite el ajuste entre las necesidades individuales, los objetivos de la empresa y las demandas del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANELL, H. *Cultura organizacional. Ajuste teórico, práctico y metodológico*, Bogotá, Legis, 1992.
- ADAIR, J. *Cómo motivar; qué nos mueve a lograr la excelencia*, Legis, 1992.
- ANZOLA MORALES, OLGA LUCÍA. "Línea de investigación: cultura y productividad. estado del arte", *Revista Sotavento*, Serie I, n.º 3, Bogotá, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, 1999.
- ANZOLA MORALES, OLGA LUCÍA (2002). "Caracterizando la cultura organizacional", *Revista Sotavento*, Serie I, n.º 6, Bogotá, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia.
- ARMSTRONG, M. *Gerencia de Recursos Humanos*, Legis, 1990.
- BRUNET, L. *El clima de trabajo en las organizaciones*, México, Trillas, 1987.
- CDC. *Epi Info*, 6.04 ed. División of Surveillance and Epidemiologic Studies. Epidemiology Program Office, Atlanta: CDC, 1996.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, McGraw-Hill, 1989.
- DAVIS, K. *El Comportamiento Humano en el Trabajo*, McGraw-Hill, 1981.
- DAVIS, K. y J. NEWSTROM. *El Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*, Editorial McGraw-Hill, 1993.
- DEAL, T. A. y A. KENNEDY. *Cultura corporativa*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1985.
- DENISON, D. *Cultura organizacional*, Bogotá, Legis, 1991.
- FERNÁNDEZ, S. J. *La comunicación en las relaciones humanas*, México, Trillas, 1990.
- FISCHER, G. *Campos de intervención en psicología social*, Madrid, Narcea, 1992.
- GIBSON, P., M. IVANCEVICH y A. DONELLY. *Organizaciones: conducta, estructura y proceso*, Editorial McGraw-Hill, 1990.
- HALL, RICHARD. *Organizaciones: estructura, procesos y resultados*, México, Trillas, 1996.
- HAMPTON, D., C. SUMMER y R. WEBBER. *Manual de desarrollo de recursos humanos*, México, Trillas, 1990.
- Hay Group. *Las competencias, clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Bilbao, Deusto, 1996.
- HELSELBEIN, F., M. GOLDSMITH y R. BECKHARD. *El líder del futuro*, Bilbao, Deusto, 1996.
- HUSE, EDGAR F. y J. L. BOWDITCH. *El comportamiento humano en la organización*, Bilbao, Deusto, 1988.
- KATZ, D., y R. L. KAHN. *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1995.
- MASLOW, A. H. *Motivación y personalidad*, Sagitario, 1954.
- MCCLELLAND, D. C. *Estudio de la motivación humana*, Madrid, Narcea, 1989.
- Mintzberg, H. *La estructura de las organizaciones*, Ariel, Economía, 1990.
- MORGAN, G. *Imágenes de la organización*, Bogotá, Alfa y Omega, 1995.
- PIERRE, S. y A. LUCIEN. *Las relaciones interpersonales*, Barcelona, Herder, 1983.
- ROBBINS, S. *Comportamiento organizacional-teoría y práctica*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1987.
- SCHEIN, E. *La cultura empresarial y liderazgo*, Plaza & Janés, 1988.

Variables poblacionales	Pertinentes, claras y fáciles de comprender aunque también se observó cierta preocupación en ellos por el hecho de que, a pesar de que el instrumento era anónimo, se podía identificar fácilmente a las personas al responder la subdirección, división y cargo al que pertenecían, por lo cual nueve personas de las 20 evaluadas prefirieron no especificar la división en la que trabajaban.
Claridad y pertinencia de las preguntas	La totalidad de funcionarios evaluados coincidió en manifestar que eran fáciles de comprender, que abarcaban todos los aspectos pertinentes para evaluar dentro de una organización y que además los términos utilizados dentro del instrumento eran claros para cualquier cargo y/o nivel educativo de los funcionarios. Una observación importante corresponde al hecho de que en la variable de clima organizacional-liderazgo se hacen varias preguntas que posiblemente podrían condensarse en unas pocas y así reducir la extensión de esta variable; es así como se encontró que siete de los 20 funcionarios evaluados coincidieron en manifestar que varias de las preguntas hechas en esta variable indagaban por el mismo tema pero de diferente manera, por lo que sería conveniente revisar esta variable y reducir su extensión.
Extensión del instrumento	Siete de los 20 funcionarios evaluados manifestaron que lo encontraron un poco largo y que este hecho había influido en que se cansaran fácilmente y se demoraran más tiempo en responderlo. Sin embargo, al indagar directamente con cada uno de ellos, se encontró que más que la extensión del instrumento, lo que había dificultado su diligenciamiento eran más aspectos de forma que de fondo puesto que hicieron sugerencias en cuanto a que la letra era muy pequeña y los espacios entre cada pregunta también, por lo que muchas veces se confundían de renglón al diligenciar el instrumento y tenían que devolverse y retomar las preguntas anteriores para no perder el orden. Otra observación importante que hicieron estas siete personas corresponde a que es necesario numerar cada pregunta del instrumento, lo cual facilitaría más su diligenciamiento.
Tiempo de diligenciamiento del instrumento	Los tiempos oscilaron entre 25 minutos el menor y una hora y treinta minutos el mayor; es así como de los 20 funcionarios evaluados una persona diligenció el instrumento en 25 minutos; una en 26 minutos; una en 38 minutos; cuatro personas en 40 minutos; una en 43 minutos; dos en 45 minutos; una en 47 minutos; dos funcionarios en 50 minutos; una persona en 52 minutos; una en 57 minutos; dos funcionarios en una hora y dos minutos; una persona en una hora y catorce minutos; un empleado en una hora y veintiocho minutos y por último, un funcionario contestó el instrumento en una hora y treinta minutos. En este punto es importante mencionar que los mayores tiempos de diligenciamiento corresponden a los funcionarios con menor nivel en sus cargos dentro de la planta de personal de la entidad (técnicos auxiliares, secretarías y auxiliares operativos) lo cual sin embargo, al ser indagado directamente con ellos, no significó que hayan encontrado problemas en cuanto a la comprensión de las preguntas, pues coincidieron en manifestar que las preguntas eran fáciles de entender y responder y que lo que les representó más dificultad fue el hecho de que el instrumento fuera un poco extenso.

ANEXO 1. Análisis general del instrumento, tanto de lo observado como de lo reportado verbalmente por los 20 funcionarios evaluados en la prueba piloto.

