

**ESTADO DEL ARTE CULTURA ORGANIZACIONAL  
SIMBÓLICO INTERPRETATIVO**

**AUTORES**

Mariana Garcés Vargas  
Ana María Vélez Ortiz  
Ximena Villegas Arredondo  
Olga Elena Villegas Estrada

**Director del proyecto**

Ana Lucía Ramírez Noguera

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

Chía, noviembre 2 de 2001

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen	4
Introducción	5
Capítulo I: De la modernidad a lo simbólico interpretativo	11
Sobre la modernidad	11
La crisis de la modernidad	15
Sobre el lenguaje como constructor de la cultura	19
Capítulo II: La cultura vista como una construcción de símbolos	24
Una mirada antropológica de la cultura	24
Sobre la cultura organizacional	28
Capítulo III: Encuentro con los trabajos de grado desarrollados en Bogotá	41
Capítulo IV: Revisión de las investigaciones realizadas a nivel Nacional e Internacional	54
Teoría Simbólico Interpretativa de la cultura organizacional	54
Promulgación y construcción social de la realidad	57
Cambio de cultura organizacional "Análisis intergrupal de las atribuciones".	59
Culturas organizacionales como ambientes apoyadores: Una mirada psicodinámica del simbolismo organizacional.	63
La democracia a examen: Creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía.	69

El desarrollo humano desde los planteamientos de Bruner y Vigotsky como herramienta para lograr una intervención efectiva en las organizaciones.	73
Hacia una comprensión de la cultura organizacional desde la perspectiva histórico cultural.	81
Una aproximación metodológica hacia la lectura de la cultura organizacional y el desarrollo de las personas en las organizaciones.	84
Capítulo V: La cultura organizacional en el sector floricultor	95
Discusión	99
Referencias	105
Anexo A: Tesis de grado consultadas en algunas universidades de Bogotá	108
Anexo B: Entrevistas gerentes y operarios de algunas empresas del sector floricultor de Cundinamarca	112
Anexo C: Relatos de las categorías analizadas en las entrevistas realizadas a operarios y directivos del sector floricultor	155

## **ESTADO DEL ARTE CULTURA ORGANIZACIONAL SIMBÓLICO INTERPRETATIVO**

Mariana Garcés Ana María Vélez Ximena Villegas Olga Elena Villegas  
Ana Lucía Ramírez\*

Universidad de la Sabana

### **Resumen**

El objetivo de este estudio fue determinar el alcance y los avances de las investigaciones sobre cultura organizacional desde la perspectiva simbólico interpretativa, mediante la revisión teórica de los diferentes estudios que se han realizado sobre el tema en Colombia, Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. El tipo de investigación utilizado adoptó la metodología de estado del arte el cual incluye la revisión y recopilación de información acerca del tema de estudio. Como punto de partida para esta investigación se hizo pertinente realizar una revisión teórica desde diferentes disciplinas implicadas; igualmente fue necesario partir de una revisión histórica desde la modernidad, teniendo en cuenta los cambios que surgieron y que dieron origen al enfoque simbólico interpretativo. Posteriormente se revisó el concepto de cultura organizacional bajo la mirada de diversos autores que trabajan este enfoque, profundizando en los planteamientos de Clifford Geertz. A partir de la revisión teórica, se inició la construcción del estado del arte el cual se divide en cinco capítulos así: I "De lo moderno a lo simbólico interpretativo", II "La cultura vista como una construcción de símbolos", III "Encuentro con los trabajos de grado realizados en Bogotá", IV "Revisión de las investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional" y por último el capítulo V "La cultura organizacional en el sector floricultor". Para confrontar el estudio documental con la realidad, se usó como estrategia el análisis del discurso y como texto de análisis los relatos de las personas entrevistadas. Los resultados obtenidos permitieron demostrar que existe poca divulgación del enfoque simbólico interpretativo para el estudio de la cultura organizacional, lo que hizo difícil clarificar los supuestos teóricos que permiten avanzar en la comprensión de las relaciones entre el individuo y la organización en el proceso de construcción de la realidad social.

### **Abstract**

The objective of this study was to determinate the range and advance of the investigations about organizational culture from the symbolic interpretative perspective, through the theoretical revisions of the different studies that have been made about this topic in Colombia, Latin America, the United States and Europe. The type of investigation used was the state of the art, which includes the revision and recompilation of the information about the subject of study. As a starting point for this investigation it was necessary to do a theoretical revision from the different disciplines involved and also it was necessary to start with an historical study from the modernism bearing

---

\* Directora de Proyecto. Psicóloga M. A.

in mind the changes that came up and started the symbolic interpretative approach. Then, we revised the concept of organizational culture from the point of view of different authors that worked this approach, going deeper in Clifford Geertz ideas and studies. Starting from the theoretical revision, we began to write the state of the art which is divided into five chapters as follows: I "From modernism to the symbolic interpretative approach", II "The culture viewed as a construction of symbols", III "Encounter with the thesis made in Bogotá", IV "Revision of the investigations made nationally and internationally" and the last chapter, number five, "The culture in the floral industry". To face up the documental study to reality, we used as a strategy the analysis of the speech, and as the body of the analysis, the stories of the people who were interviewed. The results obtained, allowed to demonstrate that there is very little spreading of the symbolic interpretative approach in the study of the organizational culture, that which made difficult to clarify the theory that allow to understand the relationships between the individual and the organization, in the process of the construction of the social reality.

## **Introducción**

Este trabajo tiene como propósito elaborar un estado del arte para determinar el alcance y los avances de los estudios sobre cultura organizacional desde la perspectiva simbólico interpretativa, a través de la revisión teórica de diferentes estudios que se han realizado sobre el tema en Colombia, Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.

El fundamento teórico de este proyecto se sustenta en los estudios y textos sobre cultura organizacional, ahondando en el enfoque Simbólico Interpretativo el cual nos permite entender la cultura como sistema de ideas y como una construcción social.

El contenido de este trabajo se ha dividido en cinco capítulos así:

En el capítulo 1 "De lo moderno a lo Simbólico Interpretativo", se pretende contextualizar al lector con respecto a la Modernidad y a la crisis de la

Modernidad, desde donde partimos para analizar la cultura desde una perspectiva simbólico interpretativo.

En el capítulo 2 “La cultura vista como una construcción de símbolos”, nos remontamos al estudio de la cultura bajo el enfoque simbólico interpretativo; se estudian y profundizan los planteamientos del antropólogo cultural Clifford Geertz,(1997) ya que sus ideas nos permiten entender la relación subjetiva del hombre a través de la interpretación de símbolos y significados de la cultura.

En el capítulo 3 “Encuentro con los trabajos de grado realizados en Bogotá”, se revisan algunas investigaciones locales en los últimos 10 años, sobre la cultura desde una perspectiva simbólico interpretativo.

En el capítulo 4 “Revisión de las investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional”, que se encontraron en las diferentes Instituciones y bibliotecas de Bogotá.

En el capítulo 5 “La cultura organizacional en el sector floricultor”, se llevó a la práctica la teoría revisada en los capítulos anteriores con el fin de contrastar la realidad organizacional de las empresas estudiadas.

Por último se elaboró una discusión del contenido de la investigación realizada, teniendo en cuenta la teoría estudiada y el trabajo práctico, para poder hacer las conclusiones finales.

Esta investigación sobre Cultura Organizacional surgió del interés del Área de Psicología Social Organizacional de la Facultad de Psicología de la

Universidad de la Sabana, cuyo objetivo fue el de realizar un estudio del arte de la Cultura Organizacional desde la perspectiva moderna, postmoderna y simbólico-interpretativo. Nosotros profundizaremos este último enfoque. Otro interés primordial con la realización de esta investigación, es el dejar abierta esta línea de investigación para que los estudiantes de próximos semestres continúen con este trabajo.

En el presente trabajo se plantea la fundamentación teórica desde una perspectiva epistemológica; la revisión de investigaciones internacionales culturales; la revisión de estudios locales que aportan a la construcción de la cultura organizacional desde la perspectiva simbólico interpretativo; una mirada a la realidad a través de las narraciones de las personas del sector floricultor de la Sabana de Bogotá y, la reflexión final que recoge la lectura del trabajo.

El propósito del presente proyecto fue hacer un estado del arte de la cultura organizacional desde la perspectiva simbólico interpretativo. El punto central de esta perspectiva consiste en considerar que el comportamiento humano puede ser comprendido solo como experiencia histórica, reconociendo que la persona se construye a sí misma y construye su realidad social en la interacción.

Esta interacción entre el individuo y su entorno social, en nuestro caso particular; el entorno organizacional está mediado por el lenguaje. Es así como la organización se concibe como un espacio donde se tejen los significados y para la identificación de la cultura hay que acceder a las narraciones de las

personas , que dan cuenta de los relatos que evidencian formas de vida particulares de la organización, creencias, significados que expresan la cultura , como lo afirma Bruner: “una psicología sensible a la cultura es aquella que busca no sólo lo que hace la gente, sino también en lo que dicen que hacen y lo que dicen que los llevó a hacer lo que hicieron y por encima de todo, cómo dice la gente que es su mundo. (Bruner, 1991, pag. 3) .

De acuerdo con lo anterior, como psicólogos nos interesa comprender la cultura organizacional y el comportamiento de las personas, desde los discursos de quienes constituyen la organización. Es por eso que se adoptó una metodología de investigación cualitativa para la cual se utilizó como método el análisis del discurso y como texto de análisis, los relatos de las personas entrevistadas.

Como punto de partida para esta investigación, se hizo pertinente realizar una revisión teórica desde diferentes disciplinas implicadas tales como las ciencias económicas y administrativas, ingenierías, filosofía, comunicación social, antropología y psicología. Igualmente fue necesario partir de una revisión histórica desde la modernidad hasta el enfoque simbólico interpretativo; de esta manera se permitió contextualizar al lector en los hechos y cambios que permitieron dar origen a este enfoque.

Para tal efecto, primero se tuvo en cuenta todos aquellos elementos antropológicos y sociológicos que permitieron comprender el significado de cultura desde diferentes puntos de vista; después se revisó el concepto de

cultura organizacional bajo la mirada de diversos autores que trabajan el enfoque simbólico interpretativo, profundizando especialmente los planteamientos del antropólogo cultural Clifford Geertz, quién es el máximo representante de este enfoque.

Así mismo, desde la psicología se tuvieron en cuenta estudios realizados por Bruner, quien desde su enfoque social hace grandes aportes que tienen relación con el enfoque simbólico interpretativo como por ejemplo el cambio de una psicología vista desde las ciencias naturales a una psicología vista como una ciencia social.

Es de esta reflexión que surge el interés de hacer una lectura al estado del arte de la cultura organizacional vista como una construcción social, en donde se abren espacios que convocan a la narrativa para descifrar las elaboraciones mentales internas que preservan el mundo organizacional y de esta manera se pueda sentar las bases para hacer en otros estudios, una confrontación de la historia no visible con la historia oficial y pública de las organizaciones.

Como objetivo general se planteó determinar el alcance y los avances de los estudios sobre cultura organizacional desde la perspectiva Simbólico Interpretativa, mediante la revisión teórica de los diferentes estudios que se han realizado sobre el tema en Colombia, Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes: contextualizar el significado de Cultura organizacional bajo la perspectiva epistemológica del

enfoque Simbólico Interpretativo, mediante una revisión y profundización teórica filosófica.

Determinar el alcance del enfoque Simbólico Interpretativo como espacio de construcción de sentido de la cultura organizacional.

Revisar los estudios elaborados en algunas universidades de Bogotá, durante los últimos 10 años, acerca del tema de cultura organizacional desde el enfoque Simbólico Interpretativo.

Revisar los estudios que se han realizado a nivel internacional, durante los últimos 10 años, sobre cultura organizacional bajo la perspectiva mencionada anteriormente.

Desarrollar un trabajo práctico en un sector empresarial del país con el fin de conocer cómo se entiende el concepto de cultura organizacional en las empresas investigadas.

Comparar la teoría estudiada con los resultados de la práctica llevada a cabo en las empresas participantes del sector floricultor de Cundinamarca.

Establecer el punto de partida para estudiantes de semestres posteriores que deben continuar con esta línea de investigación propuesta por la facultad de psicología de la Universidad de la Sabana.

Generar reflexiones, conclusiones, críticas y aportes basados en la teoría recopilada y la investigación realizada.

## CAPÍTULO I

### DE LA MODERNIDAD A LO SIMBÓLICO INTERPRETATIVO

El propósito de este capítulo es ubicar al lector en la Modernidad y en la crisis que ésta ha sufrido, en cuyos intersticios podemos visualizar una forma distinta de comprender el mundo, de interpretar la cultura, de apelar a la subjetividad y a la razón comunicativa como alternativa para construir nuevas formas de interrelación e interpretación de los signos y símbolos ligados a la cultura.

#### **Sobre la Modernidad**

Hegel, citado por Habermas (1989), utiliza el concepto de modernidad como concepto de época: época moderna, que designa en torno a 1800 los tres últimos siglos transcurridos hasta entonces. El descubrimiento del Nuevo Mundo, así como el Renacimiento y la Reforma (alrededor de 1500) constituyen la línea divisoria entre la Edad Moderna y la Edad Media. La clasificación en Edad Moderna, Edad Media y Antigüedad, solo pudo formarse una vez que las expresiones edad "nueva" o "moderna" perdieron su carácter puramente cronológico pasando a designar el carácter distintivo de un época enfáticamente nueva. Mientras que en el occidente cristiano lo nuevo había significado la edad por venir, el concepto profano de época moderna expresa la convicción de que el futuro ha empezado ya: significa la época que vive orientada hacia lo nuevo y hacia el futuro.

Como el mundo nuevo, el mundo moderno, se distingue del antiguo por estar abierto al futuro, el inicio que es la nueva época se repite y perpetúa con cada momento de la actualidad que produce de sí algo nuevo.

Para Max Weber, citado por Habermas (1989), era evidente la conexión entre modernidad y lo que él llamó racionalismo occidental. Como "racional" describió el proceso del desencantamiento que condujo en Europa a que del desmoronamiento de las imágenes religiosas del mundo resultara una cultura profana. Con las ciencias experimentales modernas, con las artes convertidas en autónomas, y con las teorías de la moral y el derecho fundadas en principios, se desarrollaron esferas culturales de valor que posibilitaron procesos de aprendizaje de acuerdo en cada caso, con la legalidad interna de los problemas teóricos, estéticos y práctico morales.

Weber (1989), describe la racionalización como la profanación de la cultura occidental y la evolución de las sociedades modernas. Este proceso se entiende como la institucionalización de la acción económica y de la acción administrativa racional con arreglo a fines. A medida que la vida cotidiana se vio regida por esta racionalización cultural y social, se disolvieron las formas tradicionales de vida. Con todo, la modernización del mundo de la vida no viene determinada solamente por las estructuras de la racionalidad con arreglo a fines. Durkheim y Mead, citado por Habermas (1989), vieron los mundos de la vida determinados por un trato, reflexivo, con normas de acción y una

generalización de los valores, que desligan la acción comunicativa de contextos estrechamente particulares; finalmente, por patrones de socialización que tienden al desarrollo de "identidades del yo" abstractas y que obligan a los sujetos a individuarse. Ésta es a grandes rasgos la imagen de la modernidad tal como se la representaron los clásicos europeos de la teoría de la sociedad.

En América Latina la modernidad nace en un doble sentido: por un lado, el descubrimiento europeo de América contribuye a plasmar el pensamiento occidental moderno. El encuentro con el Nuevo Mundo aporta beneficios materiales, lo "nuevo" se constituye como un valor en sí. La conquista de América marca un hito decisivo para comprender la conquista del futuro. Por otro lado, el encuentro con el indio –el otro- plantea una nueva escala de diferenciación que cuestiona la propia identidad; se altera el espacio mental en el que se concebía el antiguo orden social. (Lechner, 1988)

La Modernidad es el proceso de desencantamiento con la organización religiosa del mundo. La sociedad religiosa se caracterizaba por la anterioridad y alteridad absoluta de un principio divino como garantía inviolable del orden. La modernidad consiste en la ruptura con esa fundamentación trascendente y la reivindicación de la realidad social como un orden determinado por los hombres. Los individuos se hacen cargo de organizar su convivencia. Es ante todo un proceso de secularización, el lento paso de un orden recibido a un orden producido: el mundo deja de ser un orden predeterminado de antemano al cual debamos someternos y se privilegia la voluntad humana; ya no son las leyes

absolutas ni la tradición sagrada que encausan la voluntad humana sino son los hombres mismos quienes han de autolimitarse.

Surgen varios interrogantes: ¿Cómo hacernos responsables del mundo siendo tan escaso nuestro poder de disposición y control? ¿Sobre qué principios generales puede fundarse el orden social cuando todo está sometido a la crítica?. Estas preguntas insinúan la magnitud de los desafíos que enfrenta la Modernidad en cuanto "orden producido". El problema de la sociedad hoy es entonces, asegurar su identidad en cuanto sociedad, es decir, tiene que crear a partir de sí misma su propia normatividad, a sabiendas que el orden que "es" como el orden que "debería ser" se encuentran cuestionados y sometidos a discusión. La sociedad moderna está entonces inexorablemente autorreferida, y ello explica su dinámica en la que intenta identificarse a sí misma como su reacción a todo aquello que atenta contra su autoimagen.

No vamos a detallar aquí las dificultades que enfrenta la sociedad moderna para reconocerse y afirmarse como tal. Sin embargo es necesario ver cómo el abandono de la visión sacra y la afirmación de un mundo profano, nos plantea el tema de la identidad como una tarea central de la Modernidad. Siendo nuestra preocupación en este trabajo partir de la Modernidad para situarnos en la interpretación subjetiva de la realidad, es necesario ver los aportes que se hacen desde otras orillas a la tarea de la Modernidad, como es la de construir y explicar la realidad.

## **La crisis de la Modernidad**

La Modernidad expresa tres pilares fundamentales del pensamiento “la *voluntad de verdad* - la pregunta por el fundamento del conocimiento -, la *voluntad moral* - la cuestión de la legitimidad de las reglas de convivencia - y la *voluntad estética* - la inquietud por una vida personal que valga la pena ser vivida.”. (Calvo de Saavedra, 1994, p. 37) La voluntad de verdad entendida como una constante búsqueda de la verificación del conocimiento universal, la voluntad moral que se refiere a la construcción de normas sociales como medio para una convivencia armónica, y la voluntad estética que es la forma de buscar una mejor calidad de vida.

En la crisis de la modernidad persiste la pregunta sobre la identidad, sobre pensar una época distinta, pero asistimos a su desplazamiento, ya no es la verdad totalizante y única sino que asistimos al concurso de múltiples verdades y construcciones de mundo.

Se empieza a cuestionar el hecho de la verdad como impuesta, como totalizante, como argumentada por unos expertos; si la realidad no era argumentada no era en sí misma, se reducía a una simple conversación trivial. (Calvo de Saavedra, 1994) Es entonces cuando la verdad absoluta es reemplazada por múltiples verdades y opiniones que no requieren ser argumentadas sino que cada persona “conversa” acerca de ellas, de su realidad, del mundo cotidiano y del medio que lo rodea. La razón deja de ser autónoma y se empiezan a respetar las ideas de otros. Es allí donde el intercambio social da

un giro cambiando el individualismo y absolutismo existentes, por el conocimiento de varias verdades que llevan a crear acuerdos, consensos con miras al entendimiento mutuo en la cotidianidad, enriqueciendo y fortaleciendo la realidad y la interacción social. A través de la conversación la persona tiene la doble tarea de ser actor y autor de su vivencia, actor porque su experiencia es única, y autor porque es quien la comparte a su manera, contrario a la tarea de la Modernidad en donde no era relevante el hecho de compartir vivencias, ser autor de significados y símbolos, y limitándose a ser únicamente actores.

La tarea de la modernidad es descubrir y conocer el mundo "tal como es", es decir objetivamente, en donde la relación del hombre con la realidad es una relación de sujeto-objeto, caracterizada por el distanciamiento del investigador en este caso, frente al objeto de estudio. El investigador se sitúa en una posición superior la cual<sup>i</sup> impedía que existiera una retroalimentación del objeto de estudio hacia él, es decir, no había intercambio social para la construcción de la realidad.

La discusión gira alrededor de considerar que realidad y verdad son construcciones sociales simbólicas, interpretadas por los actores que las construyen. Se es autor y actor al mismo tiempo. La relación sujeto-objeto es reemplazada por una relación sujeto-sujeto, en donde ambos participan en la construcción de la realidad y desde diferentes perspectivas de mundo. Dichas construcciones sociales llevan a contingencias narrativas, entendidas estas como nuevos patrones en el acto de hablar, las cuales generan nuevas formas de

relación o interacción que permiten el acceso al mundo para controlar, organizar y planear.

Por otro lado cabe preguntarse, ¿es necesario regirnos por unas políticas o normas para una adecuada vida en comunidad?. Ante este interrogante existe la duda de saber si las interacciones sociales son las que llevaron a la creación de dichas normas o si las normas fueron creadas para organizar la vida en comunidad. La crisis de la modernidad ha abierto la posibilidad de pensar y de cuestionar el poder político y económico que hoy en día gobierna en el mundo. Ya no es la razón absoluta ni el poder político absoluto, sino la diversidad de culturas que resignifican la sociedad, es la heterogeneidad de estructuras que hacen de la interacción algo mas denso y rico que la simple homogenización. Sin embargo no es la heterogeneidad como tal, sino en tanto en cuanto se constituye como comunidad que valora y construye formas distintas de convivencia a partir de la modernidad. Falta una teoría de la modernidad que reconozca la existencia de la diversidad, el valor que esta tiene y la necesidad de darle una coherencia simbólica.

Desde la perspectiva moderna, las relaciones humanas eran rígidas ya que las personas seguían las verdades que les eran impuestas, lo cual impedía el intercambio cultural. La crítica hace que el interés se centre en la construcción social de la realidad y de la interacción social, las cuales deben enmarcarse en el ámbito cultural construido simbólicamente alrededor del concepto de comunidad y cultura.

La investigación de los años cincuenta y sesenta crea las condiciones para que la expresión "simbólico interpretativo" circule entre los científicos sociales. En vista de la modernización automatizada, de una modernización que discurre desprendida de sus orígenes, tanto más fácilmente puede el observador científico alejarse del horizonte conceptual del racionalismo occidental, en que surgió la modernidad. Por lo tanto los conceptos se pueden ya relativizar.

Gehlen, citado por Habermas (1989), argumenta que las premisas de la Ilustración están muertas, sólo sus consecuencias continúan en marcha. Desde esta perspectiva, la modernización social, se habrá desprendido de la modernidad como tal, para dar cuenta de las leyes funcionales de la economía y del Estado, de la ciencia y de la técnica, que están unidas para constituir un sistema no influenciado. Se supera y se deja atrás la razón como dominación instrumental y la sugerencia es pensar la modernidad pero desde sus críticos, alejándose de la idea de un saber pleno y fundamental, pasar de la idea de teorías totalizantes y universales a comprensiones parciales y contextuales, de investigaciones duras basadas en el modelo sujeto – objeto, al compromiso de mirar y sensibilizarse a otras perspectivas, a otras dimensiones de ver el mundo de la vida, pasar de la razón argumentativa a la fuerza de la conversación, de ver solamente la comunicación instrumental a una razón comunicativa que se sugiere como alternativa de construcción social, como la posibilidad de llegar a acuerdos mediante el consenso argumentativo. (Calvo de Saavedra, 1994)

## **Sobre el lenguaje como constructor de la cultura**

El estudio de la cultura es abordado desde dos perspectivas, el *sistema sociocultural* y el *sistema de ideas*. “La perspectiva sociocultural afirma que la cultura es un componente del sistema social que se manifiesta en el comportamiento - maneras de vivir - y en los productos de este comportamiento, y el sistema de ideas plantea que los dominios cultural y social son distintos pero interrelacionados” (Allaire y Firsirotu, 1988, p.6). En otras palabras, el sistema sociocultural hace referencia a la condición social innata del hombre que lo lleva a conformar grupos dentro de una determinada cultura, regida por principios, valores, normas, creencias, conocimientos y formas de expresión. Por otro lado, en el sistema de ideas, la cultura es concebida como una construcción de la realidad a partir de la concepción del mundo dada por los símbolos, entendidos estos como cogniciones funcionales o estructuras mentales profundas.

Se considera que la cultura es una construcción social en la que se debe tener en cuenta al hablante quien al compartir sus vivencias, las reinterpreta según su percepción. Es aquí en donde entra a formar parte del proceso el oyente, completándose así la acción comunicativa. Esta permite ver la cultura como una construcción de hablantes que utilizan el acto de hablar para llegar al entendimiento y generar acuerdos mutuos. Para lograr dichos acuerdos es necesario hacer uso de la hermenéutica, entendida ésta como la expresión de significados ya sea en forma verbal o no verbal. La hermenéutica se ocupa de

una triple relación que surge entre: la expresión de una opinión (intención del hablante) - la expresión para el establecimiento de una relación interpersonal entre hablante y oyente y - la expresión sobre algo que hay en el mundo.

El lenguaje se constituye como herramienta para crear una realidad en particular que en este caso es la cultura. El lenguaje es la manifestación del pensamiento de las personas que forman parte de un grupo, sin lenguaje no hay cultura. Todos somos competentes del lenguaje y la acción, solamente por el hecho de ser individuos hablantes.

Al hablar de lenguaje tenemos en cuenta los planteamientos de Habermas (1989), que en contraposición a la razón instrumental, propone la razón comunicativa o razón crítica, la cual hace referencia a los actos de habla y al diálogo, para llegar al consenso y a acuerdos mutuos. En las organizaciones actuales, la mayoría de ellas regidas bajo la perspectiva moderna, el concepto de trabajo está enfocado al resultado; es decir a la productividad; esto demuestra el uso de la razón instrumental como método para conseguir los fines deseados, no se le da tanta importancia a la forma o al procedimiento dirigiendo la atención hacia el resultado. "El trabajo es definido fundamentalmente como una actividad que no tiene un fin en sí misma si no que más bien es un medio para conseguir un fin" (Peiró, 1967, p.63).

Por otro lado muy pocas organizaciones están cambiando su enfoque hacia una razón crítica, la cual sí tiene en cuenta el procedimiento en los mecanismos de desarrollo; es decir las actividades de una organización son

tenidas en cuenta para llegar al fin propuesto. En estas organizaciones hay un interés en instaurar la razón comunicativa como forma de dialogar o conversar asuntos para llegar a acuerdos mutuos que permitan la construcción social. Retomando el enfoque de las organizaciones modernas las cuales le dan gran importancia a la razón argumentativa, se puede ver que las ideas y planteamientos son discutidos entre los gerentes o directivos quienes los argumentan para luego difundirlos al resto la organización.

Siguiendo los planteamientos de Habermas (1991), el mundo de la vida es el telón de fondo que le permite al individuo actuar según los valores y las ideologías por las cuales se rige. Para referirnos al mundo de la vida lo hacemos desde diferentes mundos: el mundo *objetivo* el cual hace referencia a todas las cosas tangibles, a lo físico, a lo material, a lo observable, es verificable y pretende llegar a la comprensión y al acuerdo; es el mundo de los números y de los datos y su pretensión de validez es la verdad. Es en este mundo en donde se ubican las organizaciones modernas ya que están orientadas hacia la realidad de los hechos, en donde la cultura organizacional está impuesta para que se pueda verificar todo lo que suceda dentro de ella. La cultura se considera como algo observable, tangible, manipulable ya que se puede modificar en la medida que no sea asimilada correctamente. El segundo mundo es el *subjetivo*, el cual se compone de emociones y sentimientos, su interés es la veracidad, la sinceridad, la certeza de las cosas y está basado en la confianza. Dentro de este mundo subjetivo se pretenden ubicar aquellas organizaciones que hasta ahora

están asumiendo esta nueva postura en el estudio de la cultura organizacional, la cual pretende tener como prioridad la parte afectiva y emotiva de sus miembros. Se trata de tener una organización en donde todos aporten con su trabajo y con sus ideas para que la cultura organizacional no sea impuesta sino construida socialmente. Desafortunadamente estas empresas son la minoría y todavía existe una gran resistencia al cambio, posiblemente se deba a la falta de información que hay dentro de esta cultura moderna. Dichas organizaciones no se han dado cuenta de los beneficios que trae para la empresa el hecho de abordar la cultura bajo el enfoque simbólico interpretativo; lo que hace que la mayoría de las organizaciones se rijan bajo un enfoque moderno.

Por último, existe el mundo *social* en el cual se encuentran las reglas y normas sociales, se basa en la ética y su pretensión es la rectitud con relación al cumplimiento de las normas.

El lenguaje permite la construcción de los mundos ya que va más allá de la conversación. Cuando el hablante dice algo dentro de un contexto cotidiano no solamente se refiere a algo en el mundo objetivo - como el conjunto de lo que es o podría ser - sino también a algo en el mundo social - como el conjunto de relaciones interpersonales - y a algo en el mundo subjetivo y propio del hablante - como el conjunto de vivencias manifestables a las cuales tiene acceso. De esta forma, se expresa una triple vinculación entre manifestación y mundo. Cuando las relaciones entre los mundos no se dan en forma adecuada se presentan las patologías, es decir, cuando se intenta explicar la realidad de

un mundo utilizando las ideas y puntos de vista de otro mundo. Cuando se usa una pretensión inadecuada para explicar un mundo determinado surge el conflicto. Por ejemplo, no se debe usar la pretensión de validez que corresponde al mundo objetivo, para explicar una pretensión de veracidad del mundo subjetivo, es decir, no se debe explicar una idea racional desde las emociones. Llevar lo anterior a la práctica puede resultar difícil ya que se debe tener una pretensión para cada mundo y así evitar caer en el conflicto.

El lenguaje desde esta perspectiva se constituye en elemento central de la construcción de la cultura, ya que es apelando a la interpretación de signos, significados y símbolos como podemos dar cuenta del contexto cultural y de la realidad social. Superada la modernidad, podemos vernos libres de sus ataduras y flexibilizar los contextos específicamente de cultura, en donde los actores son autores a la vez, quienes construyen simbólicamente la realidad a partir del lenguaje.

## CAPÍTULO II

### LA CULTURA VISTA COMO UNA CONSTRUCCIÓN DE SÍMBOLOS

En este capítulo nos remontaremos al estudio de la cultura bajo el enfoque *simbólico interpretativo*. Será necesario estudiar y profundizar los planteamientos del antropólogo cultural Clifford Geertz (1997), ya que sus ideas permiten entender la relación subjetiva del hombre a través de la interpretación de símbolos y significados.

#### **Una mirada antropológica de la cultura**

A lo largo de la historia, la humanidad ha producido científicos que han creado o demostrado nuevas ideas y nuevo conocimiento acerca del mundo. Al principio puede tomar tiempo entenderlas y familiarizarse con dichas ideas, pero a medida que los individuos las entienden y experimentan las van haciendo parte de su conocimiento. Algunas personas se vuelven “fanáticas de ideas” otras las atacan; algunas las quieren aplicar universalmente, otros se dan cuenta que las ideas nuevas también generan problemas. Si la idea persiste y tiene lógica, se puede convertir en una verdad para muchos y en parte de los conocimientos de un grupo social.

Se puede decir que los conceptos científicos nacen de las nuevas ideas que son demostradas y haciendo referencia al tema que nos ocupa, la cultura también nace del proceso de creación e intercambio de ideas, en otras palabras, las ideas son parte fundamental de los conceptos de cultura.

La cultura, en su afán de crear nuevas teorías, ha llevado a muchos autores a estudiar este tema. Según Kluckhohn, citado por Geertz (1997), la cultura es el modo total de vida de un pueblo, el legado social que el individuo adquiere de su grupo, una manera de pensar, sentir y crecer, una abstracción de la conducta, una conducta aprendida, una serie de técnicas para adaptarse tanto al ambiente exterior como a los otros hombres, etc. Estos son sólo algunos de los conceptos de cultura que han surgido de este pensador y que han servido como base para otros investigadores.

El análisis de la cultura busca explicar e interpretar expresiones sociales que no son universales y que requieren de observación. No debe ser una ciencia experimental que busque leyes y verdades absolutas, sino una ciencia interpretativa en busca de significados. La cultura se estudia más a través de la interacción social que a través de métodos, se requiere de un análisis antropológico que genera una nueva forma de conocimiento. Dichos comportamientos son entonces uno de los medios que facilitan la observación de los símbolos que enmarcan un grupo cultural, símbolos que se convierten en "verdades" pero que no pueden generalizarse o universalizarse, pues un mismo símbolo se interpreta en forma diferente en distintas culturas. La cultura no es algo que se pueda tocar, tampoco es algo que esté escondido u oculto, la cultura se vive, se experimenta y se interpreta todos los días y en todos los

lugares; todos formamos parte de una cultura y como tal somos protagonistas de su desarrollo, crecimiento y evolución.

En el campo de la antropología ha surgido un debate sobre si la cultura es objetiva o subjetiva, sin embargo no es este el punto de la discusión. La conducta humana se observa y por eso se dice que es una acción simbólica que es interpretada por otros. Cada persona la interpreta distinto ya que las acciones tienen significados y cada individuo percibe dichos significados dependiendo de su propia experiencia. Cuando hablamos de gestos universales nos estamos refiriendo a la objetividad, ya que aunque tengan diferentes matices, se pueden interpretar de igual manera en distintas culturas.

Debido a que la cultura se compone de sistemas en interacción de signos interpretables, es decir, símbolos, la cultura no es una entidad rígida, no es causal y no se le pueden atribuir los hechos sociales. La cultura no hace a los individuos pero sí los afecta y simultáneamente los hechos de los individuos afectan la cultura. Es un contexto dentro del cual pueden describirse los fenómenos humanos y por eso se le denomina densa, ya que en el fondo todo lo que se diga de la cultura es sólo una interpretación de quien lo dice y no se puede generalizar, convirtiéndose en un proceso de descubrimiento personal y grupal que a todos incluye.

Geertz (1997), a diferencia de otros autores propone una teoría menos simplista y reduccionista de la naturaleza humana, interesándose por una ciencia que tiene como fundamento la interpretación simbólica de los actos. El

hombre nace con algunas aptitudes innatas que se ven reflejadas en sus conductas y en su desempeño, tales como el habla, pero a su vez existen otras aptitudes que puede desarrollar a través de la experiencia y del medio en el cual vive, como es el hecho de aprender otro idioma. Existe una especie de brecha entre lo que el hombre es y lo que puede llegar a ser, en este caso el papel de la cultura es ir llenando ese espacio dando pautas y mecanismos de control que permiten que haya un orden en el comportamiento, organizándonos en estructuras sociales para obtener una adecuada convivencia. Afirma que la cultura es la totalidad acumulada de esos esquemas o estructuras, no es sólo un ornamento de la existencia humana sino que es una condición esencial de ella.(Geertz, 1997).

Se tiene la concepción de que el pensamiento es social, público y que se puede dar en cualquier contexto, dando lugar a lo que Mead, & cols. (1997), llamaron "símbolos significativos", que hacen referencia a palabras, gestos, ademanes, dibujos, sonidos musicales, y cualquier cosa que se salga de su mera actualidad y sea usada para imponer significación a la experiencia.

Se afirma que es imposible unificar creencias, valores y verdades de diferentes culturas; no se puede hacer una generalización debido a que cada cultura tiene sus propios símbolos significativos generando la diversidad cultural. Si se llegara a dar esta generalización se podría caer en un relativismo cultural, es decir, que solamente se puede llegar a un consenso universal el cual hace

referencia a que la cultura nos ha formado y nos seguirá formando como individuos pertenecientes a una sociedad.

Para estudiar las culturas es necesario tener en cuenta tres aspectos: el biológico, el psicológico y el social. Estos aspectos influyen en el desarrollo de una cultura y dan las pautas para que se creen las diversas clases de individuos que viven en las diferentes culturas. Para poder definir una cultura debemos estudiar las simplicidades y desarrollar el interés por lo particular, por las circunstancias, y por lo concreto. Se debe hacer un análisis detallado de la evolución física, del funcionamiento del sistema nervioso, de la organización social, de los procesos psicológicos y de los esquemas culturales, atendiendo muy especialmente a su interacción recíproca.

Para entender la cultura es preciso estudiar los significados y las ideas colectivas que hay entre los hombres ya que estos son actores sociales que interpretan sus experiencias e interacciones y de esta manera orientan su comportamiento. "El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que él mismo ha tejido, el conjunto de estos lienzos es lo que yo llamo cultura". (Geertz, 1997, p.10)

### **Sobre la cultura organizacional**

Durante la última década se ha estudiado la influencia que la cultura ejerce en las organizaciones, entendidas estas como pequeñas sociedades o

sistemas sociales, los cuales son conformados por unas normas, principios y estructuras, dando lugar así a una cultura particular.

Las organizaciones tienen una concepción holística de sus componentes ideacionales, ya que estos se funden entre sí, conformando esquemas colectivos de significados y valores, de sistemas de conocimientos y de creencias. Es importante tener en cuenta cómo la cultura interviene en la manera en que los gerentes dirigen su organización, ya que esta influye en su forma de pensar y actuar, y en sus necesidades y motivaciones.

Las organizaciones más allá de ser grupos de personas que trabajan en una misma institución, implican una cultura que las caracteriza conformada por valores, creencias, significados, comportamientos y costumbres.

En el estudio de las organizaciones se deben tener en cuenta tres elementos que se relacionan entre sí:

1. "Un sistema socioestructural, compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de la gerencia.
2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
3. Los empleados como individuos, que con su talento, sus experiencias y su personalidad, son los que construyen activamente una realidad

organizacional a partir de los hechos que producen.(Allaire y Firsirotu, 1992).

Estos tres elementos se ven influenciados por dos movimientos, el sincrónico y el diacrónico; el primero que se refiere al pasado o historia de la organización y el segundo a las contingencias que la afectan.

La *sociedad* en las organizaciones es la que rodea y determina de gran forma el ambiente cultural, político y jurídico dentro de los cuales se debe mantener la organización. El *pasado* es el que nos cuenta de dónde viene la organización, su nacimiento, crecimiento y desarrollo, los estilos de dirección que ha tenido, los valores de sus fundadores y dirigentes, y sus estrategias. Las *contingencias* son factores tales como las estructuras económicas, la competencia, la tecnología, las relaciones de trabajo, los reglamentos y las características de la industria de la cual forma parte la organización.

A partir de los tres elementos mencionados, surgen entonces los vínculos, que son las relaciones entre las variables sociedad, pasado y contingencias, y los sistemas cultural y socioestructural junto con los individuos - actores de la organización - y los contextos en los cuales se desempeñan. El vínculo real entre los sistemas socioestructural y cultural de la organización se da en las normas, los estatutos y las funciones, que son expresiones concretas y visibles de los aspectos formales e informales de la organización. La relación de los individuos con la cultura de la organización puede variar en la forma y en el

grado de intensidad. Se debe tener en cuenta su integración al sistema de valores y de creencias de la organización y la influencia que éstas tienen en su mundo interior. Los vínculos nos dicen que los valores de la sociedad son introducidos en las organizaciones por sus miembros, ya que ellos los han experimentado en su familia y en su proceso de educación. Las personas influyen en la organización en la cual trabajan y a su vez la organización, es decir, las otras personas, también influyen en los individuos.

Los seres humanos crean el ambiente el cual se adapta al sistema, el actor humano no se adapta a un ambiente si no que lo construye. La capacidad del sistema, es decir de la organización, de adaptarse a los cambios que ocurren en el ambiente, depende de la creación de una realidad y de una teoría que tenga en cuenta los detalles que se observan en dicho ambiente. Allaire y Firsirotu (1992), plantean que las organizaciones reaccionan a su propia interpretación y a su propia construcción de la realidad. El ambiente se construye a partir del sentido que se le da a los hechos, a los actos y a los propósitos, y la forma de conocer el ambiente es a través de la interpretación de dichos hechos.

Las organizaciones actúan según su percepción del ambiente y el proceso de construcción está influenciado por el sistema socioestructural y por el sistema cultural, para lo cual es necesario entender la estructura de la organización incluyendo características culturales y estructurales.

Geertz citado por Allaire (1992), afirma que la cultura es un sistema de símbolos, un producto de la mente y el conjunto de significados en virtud del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. La relación entre cultura y estructura es bidireccional, pero ninguna depende de la otra, la relación es un intercambio dinámico en donde se influyen mutuamente pero no hay una predominante. Adicionalmente Bruner (1990), propone una psicología basada en la cultura.

Como punto de partida toma la revolución cognitiva, la cual hace referencia a la recuperación de la "mente" en las ciencias humanas; esta se basa en un enfoque más interpretativo del conocimiento cuyo centro de interés es la "construcción de significados". Su meta era descubrir formalmente los significados que los seres humanos creaban a partir de sus encuentros con el mundo, para luego proponer hipótesis acerca de los procesos de construcción de significado en que se basaban. Se centraban en las actividades simbólicas empleadas por los seres humanos para construir y dar sentido no sólo al mundo, sino también a ellos mismos. Su objetivo era tratar de que la psicología se uniera con sus disciplinas afines como las humanidades y las ciencias sociales de carácter interpretativo.

La psicología y las ciencias sociales en general siempre han sido muy sensibles a las necesidades de la sociedad que las acoge; y siempre han querido redefinir al hombre y su mente.

Los procesos cognitivos se equipararon con los programas que podían ejecutarse en un dispositivo computacional; así era fácil comprender la memoria o formación de conceptos. Era inevitable que siendo la computación la metáfora de la nueva ciencia cognitiva no hubiera sitio para la mente; mente en el sentido de estados intencionales como creer, desear, pretender, captar un significado, pero no tardó mucho en aparecer un grupo opositorio que pedía estos estados intencionales en esta nueva ciencia.

La ciencia cognitiva ha contribuido a la comprensión de cómo se hace circular la información y cómo se procesa. Se quiere construir una ciencia de lo mental en torno al significado y los procesos mediante los cuales se crean y se negocian los significados dentro de una comunidad.

Los sistemas simbólicos que los individuos utilizaban al construir el significado eran sistemas que estaban ya en su sitio, profundamente arraigados en el lenguaje y la cultura. Los psicólogos se centraban en estudiar como los individuos adquirían esos sistemas; como los hacían suyos. La cultura se había convertido en el mundo al que tenían que adaptarse y en el juego de herramientas que les permitía hacerlo. En este momento ya no podía hablarse de una mente natural que se limitaba a adquirir el lenguaje como un accesorio, ni de una cultura como moduladora de las necesidades biológicas.

Para la psicología existieron tres razones de peso para explicar esto: la primera hacía referencia al argumento constitutivo; la participación del hombre en la cultura y la realización de sus potencialidades mentales a través de la

cultura hacen que sea imposible construir la psicología humana basándose sólo en el individuo. "No existe una naturaleza humana independiente de su cultura" (Geertz, 1997, p.25) ; en ella es donde los individuos procesan la información cada uno a su manera.

La segunda razón postula que como la psicología está inmersa en la cultura, debe estar organizada en torno a esos procesos de construcción y utilización del significado que conectan al hombre con la cultura. El significado se hace público y compartido ya que se obtiene mediante la negociación para evitar caer en la desorganización de miembros individuales.

La tercera razón radica en la psicología popular; es la explicación que da la cultura de que es lo que hace que los seres humanos funcionen. Consta de una teoría de la mente, la propia y la de los demás y una teoría de la motivación. Se ocupa de la naturaleza, causa y consecuencias de los estados intencionales; en la manera que la cultura valora las cosas y como las conoce.

Existe un papel mediador del significado y de la cultura y su encarnación en la psicología popular, el cual parece cometer el pecado de elevar la subjetividad a un nivel explicativo. Los psicólogos nacidos en el positivismo no les gusta las nociones relativas a estados intencionales como la creencia, el deseo o las intenciones, como explicaciones. Cuando se habla de una psicología basada en la cultura suena como si necesariamente tuviera que atascarse en

ese relativismo, es decir que existiera teoría psicológica para cada cultura que se estudie.

La desconfianza que provoca el subjetivismo de los conceptos explicativos tiene que ver con la discrepancia que existe entre lo que las personas dicen y lo que hacen de verdad. Una psicología sensible a la cultura está basada no sólo en lo que hace la gente sino también en lo que dicen que los llevó a hacer lo que hicieron. También se ocupa de lo que la gente dice que han hecho los otros y por qué y lo más importante es cómo dice la gente que es su mundo. Hay una acusación de que lo que la gente dice no es necesariamente lo que hace; es decir que lo que la gente hace es más importante, más real que lo que dice; es el hecho mismo. Decir, es algo que hace referencia solo a lo que uno piensa, siente, cree o experimenta; pero así mismo lo que uno hace revela lo que uno piensa. La psicología científica se ocupa de la relación que hay entre lo que uno dice y hace. El significado de la palabra se encuentra determinado por la acción en que ocurre; al igual que el significado de la acción sólo puede interpretarse en función de lo que los actores dicen que pretenden decir. Decir y hacer constituyen una unidad funcionalmente inseparable en una psicología orientada culturalmente. Esta psicología adopta la postura de que existe una congruencia interpretable entre decir, hacer y las circunstancias en que se dice y lo que se hace. Es decir que hay establecidas unas relaciones entre estas variables por mutuo acuerdo o por negociación; y en el momento en que sean violadas debe corregirse el error.

La psicología cultural no se preocupa por la conducta sino por la acción; situada en un escenario cultural y en los estados intencionales de los participantes que están interactuando.

Por otro lado la psicología debe liberarse de la cultura si pretende descubrir el conjunto de universales humanos; aun cuando esos universales estén dados por precisiones relativas a variaciones transculturales.

La psicología cultural no puede reducirse a una psicología transcultural que proporcione unos cuantos parámetros que permitan explicar la aparición de variaciones locales en las leyes universales de la conducta. La solución del problema de los universales radica en denunciar una falacia ampliamente difundida y bastante anticuada, heredada del siglo XIX por las ciencias humanas, que hace referencia a la relación entre biología y cultura. Es decir que la cultura vendría a ser una especie de capa superpuesta a la naturaleza humana que estaría determinada biológicamente; las causas de la conducta humana radicaban en ese sustrato biológico. En contraposición a esto se da la idea de que las causas de la acción humana son la cultura y la búsqueda del significado dentro de la cultura. El sustrato biológico, no es una causa de la acción, sino una restricción o una condición de ella. Estas restricciones biológicas hacen que el funcionamiento humano sea un reto a la invención cultural. La cultura suministra un conjunto de herramientas mediante las cuales los seres humanos pueden superar e incluso redefinir los límites naturales del funcionamiento humano. Para concluir esta idea se puede decir que la cultura y

la búsqueda del significado constituyen la mano moldeadora, en tanto que la biología es la que impone limitaciones; pero la cultura tiene el poder de ablandar esas limitaciones. Se trata de dirigir la atención al lugar adecuado; no sobre las limitaciones biológicas sino sobre la inventiva cultural.

La cultura se constituye por la compleja interacción entre los valores que se le asignan a cada situación y las "formas de vida" de un individuo en particular.

Los valores son comunales y consecuentes desde el punto de vista de las relaciones con una comunidad cultural determinada. Pero el pluralismo de la vida moderna y los rápidos cambios que impone crea conflictos que afectan al compromiso, a los valores y a la validez de diferentes postulados relativos al conocimiento de los valores. Lo único que cabe esperar es un pluralismo viable respaldado por la voluntad de negociar las diferencias en la manera de ver al mundo. Debe existir una receptividad o voluntad de construir el conocimiento y los valores desde múltiples perspectivas sin perder el compromiso con los propios valores. Esa receptividad es lo que se llama una cultura democrática.

El constructivismo de la psicología cultural es una expresión de la cultura democrática. Pretende que exista conciencia de cómo se desarrolla el conocimiento y de cómo los valores llevan a adoptar perspectivas propias; que la manera de cómo se conoce y por qué sea responsable. Pero no pretende que haya una sola forma de construir el significado, o una sola forma correcta. Se

basa en los valores que son los que mejor se adecuan para hacer frente a los cambios de la vida moderna.

La psicología científica reitera que tiene derecho a atacar, discutir e incluso reemplazar los postulados de la psicología popular. Insiste en su derecho a negar la eficiencia causal de la cultura. Esta psicología se moverá mejor cuando reconozca que sus verdades, como todas las verdades de la condición humana, son relativas al punto de vista que adopte respecto a esa condición. Y conseguirá una posición, mas eficaz hacia la cultura en general cuando llegue a reconocer que la psicología popular de la gente corriente no es simplemente un conjunto de ilusiones tranquilizadoras, sino las creencias e hipótesis de trabajo de la cultura acerca de qué es lo que hace posible y satisfactorio que la gente viva junta, aún a costa de sacrificios personales. Este es el punto de partida de la psicología y el punto en que es inseparable de la antropología y de las otras ciencias de la cultura. La psicología popular debe ser explicada no descalificada.

Después de profundizar en la teoría sobre cultura se hace una interpretación de algunos de los temas tratados dentro de las organizaciones colombianas.

La influencia de otras culturas más desarrolladas en las organizaciones colombianas puede ser positiva o negativa. Positiva porque seguramente brinda apoyo y nueva tecnología que ayudan al desarrollo del trabajo, más herramientas para promover una actividad y lo más importante, la experiencia de una cultura más avanzada. Sin embargo, podría ser negativa pues a las

personas en general no les gusta el cambio y a muchas no les gusta adoptar costumbres de otros países o culturas. Existen empresas que en el afán de actualizarse, implantan nuevas formas de trabajo provenientes de otros países, generando un cambio muy brusco para el cual la organización no estaba preparada. Es por esto que los cambios se deben llevar a cabo mediante un proceso gradual para obtener los resultados esperados.

Por otro lado, la diversidad cultural tiene una influencia en las organizaciones ya que su cultura está formada por el conjunto de culturas de sus integrantes; la cultura de la organización es un resultado de la unión de los aportes de sus empleados, sin embargo un nuevo empleado también debe adaptarse a la cultura de la organización a la cual ingresa. En un sentido, es un proceso de doble vía, pues en la mayoría de las empresas hay rotación de personal y esto hace que la cultura se modifique. Tradicionalmente las organizaciones van sentando sus bases y construyen su cultura con características propias que sobresalen a través del tiempo. La historia de la organización tiene un peso que de alguna manera influye en el presente de la misma. El pasado, las costumbres y los valores de quienes inician una empresa sigue vigente en algún nivel, aunque el tiempo y el desarrollo de la tecnología obligan a los empleados a evolucionar y crecer en otras direcciones.

Otro aspecto básico en la construcción de la cultura son los valores, creencias y costumbres de los empleados. Es importante resaltar que si los valores de la organización no están acorde con los valores personales, el

empleado no se va a sentir a gusto y muy seguramente no va a dar el rendimiento esperado.

Adicionalmente, la ideología gerencial es un aspecto que también tiene influencia en las organizaciones, hay un fuerte deseo de que las empresas latinoamericanas estén más orientadas al grupo, que la gente tenga mayor responsabilidad por lo colectivo. En general, los gerentes prefieren que haya igualdad entre los sexos, y desearían unas organizaciones con criterios de resultados y excelencia orientadas al futuro. Las organizaciones latinas se quieren hacer más conscientes de las necesidades y el bienestar de los otros. Debido a que muchas de estas situaciones ideales aún no se dan, posiblemente serán fuente de tensiones y cambios culturales durante las próximas décadas. Se ha encontrado que a pesar de las diferencias particulares existe una relativa homogeneidad cultural de los países latinoamericanos, tanto en la descripción que hacen sobre la realidad actual como en lo que todos quisieran que fueran los valores y orientaciones de la gente en sus sociedades.

Podemos concluir entonces que el estudio de la cultura dentro de la organización requiere de observación e investigación profundas, pues son muchos los factores que intervienen en este estudio. Al igual que el hombre es un ser integral en donde todos sus sistemas se interrelacionan e influyen, la cultura y las organizaciones son organismos vivos y cambiantes que no son rígidos y que están en constante desarrollo pues se afectan mutuamente.

### **CAPÍTULO III**

## **ENCUENTRO CON LOS TRABAJOS DE GRADO DESARROLLADOS EN BOGOTÁ**

Para abordar el tema de cultura organizacional fue necesario conocer algunas investigaciones que se han realizado en las diferentes universidades de Bogotá; debido a que el tema de estudio es tan extenso, solamente se consultaron las tesis que se han realizado en los últimos 10 años (Anexo A).

Es importante mencionar el hecho de que el mayor número de tesis consultadas corresponde a estudios realizados desde una perspectiva moderna, la cual enmarca la cultura como una variable que puede ser medible pero que no es construida socialmente.

Se encontró que el estudio de la cultura organizacional, ha sido abordado por diferentes disciplinas como las ciencias económicas y administrativas, la comunicación social y la psicología. Esto nos ha llamado bastante la atención, ya que esperábamos encontrar más estudios sobre el tema, desde la perspectiva psicológica.

El material estudiado se clasificó de acuerdo a los enfoques que se manejaron en la investigación, con el fin de ahondar únicamente en los trabajos que hacen referencia al enfoque simbólico interpretativo y a la cultura organizacional como una construcción social. Sin embargo, como se mencionó

anteriormente, nos dimos cuenta que dentro de las investigaciones encontradas, la mayor parte de investigaciones corresponde a un enfoque moderno.

Por otro lado, se encontraron muchos trabajos con un enfoque antropológico de la cultura, especialmente los realizados por Claude Levi-Strauss (1968), quien hace énfasis en la diferencia entre las culturas y las razas, entendiendo las razas como el conjunto de características biológicas y físicas de una población, mientras que la cultura hace referencia al desarrollo social y científico de la población. Esto nos demuestra que existen más culturas que razas como tal, puesto que dentro de una misma raza pueden identificarse un sin número de culturas, es decir, tanto la raza como la cultura tienen una influencia recíproca. Hoy se habla de diversidad de culturas y cada vez surgen otras puesto que se presentan grupos que no se identifican con los valores y normas establecidos por una cultura determinada. Estos grupos opositores pueden ser expulsados de un grupo cultural, ya que no se conforman con las reglas que los rigen.

Otros trabajos de grado investigados (Anexo A), incluyen dos aspectos importantes de resaltar. Uno de ellos es la religión como un factor social en la construcción de cultura y la influencia que ésta tiene en las actividades individuales y sociales, en las actitudes y en las ideologías de los colombianos. El otro aspecto importante, dentro de esta mirada antropológica, es la vivienda como "aglutinadora" de la cultura y como promotora de la comunicación, que permite conocer las formas de interrelación que se dan en ella. De igual manera

se muestra cómo las migraciones de la zona rural a la ciudad afectan a la cultura tanto del campesino como la cultura urbana, generando problemáticas como violencia, maltrato y cambios en los patrones familiares y en las relaciones sociales.

En el enfoque moderno, se encontraron cuatro grandes categorías dentro de las cuales clasificamos los trabajos de grado investigados. Dichas categorías son: clima organizacional y cultura, variables psicológicas que influyen en la cultura, procesos de gestión humana y su influencia en la cultura de la organización, y calidad y cultura.

Algunas de estas investigaciones hacen una descripción y análisis de la cultura organizacional reduciendo el concepto de cultura a clima, creándose así una confusión. El clima organizacional se refiere al ambiente que se vive dentro de la organización y las relaciones entre los compañeros de trabajo. La cultura incluye el clima, y ésta no se puede cambiar, ya que abarca muchos aspectos antropológicos, mientras que el clima si es posible modificarlo mejorando las relaciones entre los empleados. Encontramos varios trabajos que tratan el tema de la cultura desde la perspectiva del clima, y la relacionan con algunas variables psicológicas como la motivación y la satisfacción laboral. Por otra parte se han estudiado las causas psicosociales que influyen en el fenómeno del ausentismo laboral para así identificar la influencia directa o indirecta en el rendimiento de los trabajadores.

La mayoría de estudios relacionan dos o tres de los temas mencionados lo cual hace difícil dividir los trabajos de grado en categorías específicas. Se han estudiado además variables psicológicas como liderazgo, sentido de pertenencia e identidad, las cuales influyen en la cultura permitiendo impulsar o mover a los empleados a actuar en una forma determinada. Se muestra también la resistencia ante el cambio por falta de prever elementos importantes como la comunicación, la actitud hacia el conflicto organizacional y el estilo de solución de problemas que son asumidos por los jefes y empleados. De igual manera se tienen en cuenta aspectos como valores y creencias de la organización y la forma como son vivenciados por los miembros de la misma, buscando focalizar su comportamiento hacia un objetivo determinado.

Adicionalmente, se encontraron investigaciones que relacionan la cultura con los procesos de gestión humana, (Anexo A), como la inducción, la capacitación y los indicadores de gestión. También se ha tenido en cuenta como criterio de selección de personal, la cultura organizacional de la empresa, para ver qué tan acorde es el nuevo empleado con la cultura existente y de esta manera predecir y asegurar un alto nivel de motivación en los nuevos funcionarios.

Actualmente, algunas organizaciones tienen en cuenta el grado de productividad del empleado y el beneficio que éste trae para la organización, dejando a un lado aspectos como los valores humanos y laborales que son motivadores de la conducta. Según Becker y McKlinton, citados por Peiró

(1967), los valores son normas que sirven para juzgar y elegir entre modos alternativos de conductas. Estos pueden servir de guía para satisfacer las necesidades y se consideran creencias sobre el modo en que un individuo "debería" comportarse en una situación determinada. Por su parte los valores laborales han sido definidos por Super, Zytowski, Prior y el grupo MOW, citados por Peiró (1987), como cualidades que las personas desean de su trabajo, las cuales reflejan una relación entre una necesidad y la satisfacción de la misma; son indicativos de las preferencias laborales y contienen información sistemática acerca de qué resultados buscan las personas por el hecho de trabajar.

Peiró (1967), considera que se está produciendo un cambio de valores laborales en la sociedad actual ya que se le está dando mayor importancia a los valores "postmaterialistas - postmodernistas" como la autorrealización y el crecimiento personal en las sociedades industriales, y a los aspectos expresivos e intrínsecos del trabajo, entendidos estos como aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos y que caen bajo el control del sujeto.

La última categoría que resaltamos es calidad y cultura, en la cual encontramos trabajos principalmente en el área de administración de empresas, ingeniería industrial y ciencias económicas que relacionan la cultura con los procesos de implementación de calidad total en algunas empresas colombianas. Estos abordan el tema de calidad total con un enfoque hacia la productividad de la empresa y hacia la cultura de servicio al cliente.

Desde el enfoque simbólico interpretativo es muy poco lo que se ha investigado, aunque encontramos algunos trabajos que hacen referencia a la perspectiva socioconstructivista en donde se aborda la cultura organizacional como una construcción social de la realidad de la cual surgen reflexiones personales a partir de los procesos de interacción entre las personas. Este trabajo titulado "Perspectiva socio constructivista sobre la dinámica del sujeto instituido en una organización", se inscribe en la línea de investigación psicología y cultura en el subproyecto Cultura de las Organizaciones, a través de una metodología cualitativa. Los protagonistas de este estudio fueron los miembros de la organización Leasing Fénix. Los problemas desarrollados fueron: ¿Por qué las personas de Leasing Fénix buscan diferentes membresías? ¿Para qué los sujetos instituidos construyen dinámicas interactivas dentro de los modos de vida de la cultura organizacional? ¿Cómo los hombres construyen a través de significados las diferentes membresías? Se recogió la información por medio de los siguientes instrumentos: diseño de una situación de vida, relatos de vida y entrevistas no dirigidas. La información se sistematizó, estableciendo categorías, que constituyen las matrices que requirió el estudio para el análisis de la información. El estudio aborda la cultura organizacional desde una perspectiva socioconstructivista como una construcción social de la realidad en el ámbito laboral donde, de la interacción entre las personas, surgen reflexiones personales y puntos de vista que se constituyen como un proceso continuo de cambio en el cual se apropia un conocimiento producido afuera y luego

interiorizado, implicando la aceptación del sistema de valores, normas y creencias. Se puede afirmar entonces que la construcción de la realidad simbólica se elabora mediante la intersubjetividad, construyéndose con el otro una cultura corporativa en la cual se desarrolla un sentimiento de pertenencia. Se encontró que a partir de las dinámicas interactivas se logró la construcción del significado de la membresía cuyo resultado fue la integración de los miembros de la organización incrementando la calidad del clima organizacional. En este proceso cada miembro de la organización aportó su propia historia y sus reflexiones de vida para así construir el sentido de membresía.

Otra investigación de la perspectiva socioconstructivista hace referencia a las "Representaciones y prácticas sociales de un grupo de sujetos laboralmente activos, vinculados a una empresa en la que se está efectuando un recorte de personal", estudiadas estas a través del método cualitativo etnográfico, buscando comprender algunas características propias de la cultura organizacional que giran en torno a una situación nueva dentro de una empresa. En este trabajo se analiza la forma como los directivos y los trabajadores perciben que la situación de despido de alguna manera está determinada por la ubicación social que cada uno tiene dentro de la empresa, ya que para el directivo el recorte es visto como una solución al problema mientras que para el trabajador el mismo hecho es el origen de su problema.

Se utilizaron instrumentos tales como el dibujo, el análisis situacional, el mapa informativo y la historia laboral, a través de los cuales se buscó

comprender algunas características propias de la cultura organizacional que giran en torno a una situación nueva dentro de la empresa. Después de intentar acceder al interior de la organización fue necesario trabajar en un contexto extralaboral, con un grupo de siete personas voluntarias que pertenecen a la empresa en la que se ejecuta el recorte de personal. Los autores de dicho estudio concluyeron que "hoy en día a partir de las nuevas políticas económicas y sociales vemos que la cultura organizacional cada día se ve más influida por nuevas teorías positivistas como la reingeniería, la calidad total, y el marketing entre otros, que buscan la productividad y que mantienen un ritmo de avance tecnológico y social que nuestra cultura aún no posee, por las cuales ha tenido la necesidad de hacer cambios que le permitan entrar a competir en el mercado, aunque esto implique adoptar medidas que han sido creadas para otras culturas y que no han pasado por un proceso de adaptación a nuestro contexto, generando resultados diferentes a los esperados".

Encontramos también otro estudio cualitativo titulado "Representaciones sociales de las prácticas militares", teniendo como objetivo comprender las representaciones sociales que tiene un grupo de personas que laboran en una organización castrense como la Escuela Militar de Cadetes, partiendo de sus actividades cotidianas, es decir, las relaciones que se establecen entre sus miembros y la significación que tienen de ellas, que busca responder el siguiente interrogante: ¿Qué culturas se generan y construyen en dichas prácticas y cuáles son los sistemas de valores que se dan? Para tal fin se retomó

la perspectiva socioconstructivista que tiene como tesis central que los mundos en los que habitan las personas están contruidos socialmente, viendo al hombre como una construcción social, inmerso en una sociedad de la cual adquiere unas significaciones y un vocabulario propio, es decir, se mueve dentro de una red de relaciones, signos y valores que le enmarcan sus construcciones y su realidad, lo cual es una cultura. Entre las técnicas de recolección de información que se utilizaron, encontramos la observación interna o participante, las entrevistas individuales y las historias de vida, que fueron analizadas e interpretadas a partir de matrices de integración en donde se construyeron y deconstruyeron las categorías. Dichas categorías son: sistema de valores, ritos, significado de vida militar, símbolos y signos, las cuales proporcionan una visión de algunas prácticas propias del militar y de las personas que trabajan en la organización, como son el manejo del tiempo, el cumplimiento y el poder, en las cuales se observaron valores como la vida, la obediencia, la responsabilidad, la disciplina y el poder. Desde este sistema se construyen las representaciones sociales y el discurso de vida auténtico y característico del ejercicio de su profesión, creándose una cultura disciplinaria y jerárquica.

El último trabajo consultado fue una investigación cualitativa de carácter etnometodológico, también desde la perspectiva socioconstructivista, enmarcada en la línea de la psicología y la cultura en un proyecto psicológico social de las organizaciones titulada "Representaciones sociales del trabajo en

un grupo de empleados de una organización del sector metalmeccánico". El objetivo de dicha investigación es comprender el fenómeno de la interacción desde la teoría de las representaciones sociales; en la que se plantea el siguiente problema: ¿Cuál es la idea de trabajo que construye un grupo de empleados en el contexto laboral? La investigación se apoya en el método etnográfico utilizando técnicas como el análisis de acontecimiento crítico, las conversaciones, la historia de vida laboral, y el guión interactivo; con instrumentos de apoyo y de aproximación que facilitan la recolección, procesamiento y sistematización de la información: (a) las grabaciones en audio y video, (b) los diarios de campo, (c) la transcripción de cada encuentro con los protagonistas, (d) el formato guía de las historias de vida de trabajo, (e) el formato guía de anecdotario, (f) el formato guía del guión interactivo y (g) el formato guía de acontecimiento crítico en el trabajo. Como supuestos se contemplaron la existencia de la necesidad psicosocial del trabajador de realizarse como persona dentro del contexto laboral a partir de la interacción de la cual es protagonista. El interés de esta investigación se enfoca en la comprensión de la cultura social de las organizaciones, específicamente a como se construye la interacción laboral. Este fenómeno se estudia desde la psicología y a partir de este se estudiaron las representaciones sociales, las cuales fueron abordadas por diversos enfoques como el socioconstructivismo y por diversas teorías, como la de las representaciones sociales.

Esta investigación le brinda al lector una aproximación a las representaciones sociales del trabajo en un contexto laboral cotidiano.

Las autoras de ésta investigación (Anexo A), abordan las representaciones sociales por las siguientes razones: (1) el hombre está contemplado desde el paradigma de la complejidad y desde este punto se intenta comprenderlo más que explicarlo, (2) el momento histórico, social y cultural que vive el país ha permitido que las autoras como profesionales se cuestionen en su quehacer cotidiano, donde es necesario comprender cómo el hombre construye y se relaciona con el mundo cuyas realidades objetivas involucran significados e interpretaciones resultantes de la actividad simbólica y cognitiva desarrollada por él mismo, (3) se busca descubrir como los empleados u hombres trabajadores se relacionan entre sí y como viven a partir de lo que significa su trabajo actual, (4) como psicólogos las autoras buscan desde la psique acceder a lo social, ya que las representaciones sociales son mentales y se construyen socialmente, pertenecen al mundo físico y simbólico cultural, (5) este estudio está basado en la psicología tripolar, ya que la relación sujeto-objeto no es unidireccional, sino que tanto sujeto como objeto, comparten el existir, para interactuar y construir, frente a fenómenos sociales.

Las autoras consideran que el psicólogo actual debe responder a la necesidad científica y psicosocial de estudiar fenómenos para comprender cómo el hombre conoce y construye su realidad, sin considerarla como la verdad única

y absoluta, sino brindando la posibilidad de hacerlo como un continuo devenir donde la realidad fluye con el hombre.

Igualmente, encontramos otras investigaciones que se relacionan de alguna manera con el enfoque simbólico, una de ellas es el estudio de las "Características del discurso escrito en un proceso de evaluación curricular". Uno de los elementos culturales de más interés e impacto tanto en procesos de evaluación como de diseño e implementación de un currículo es la dinámica de comunicación que establecen sus participantes y dentro de ella, el papel que cumple el lenguaje. Para lograr una mejor comprensión de este fenómeno es indispensable reconocer a cada miembro de una comunidad educativa como actor e interactor cultural, y específicamente como ser con una dimensión comunicativa mediada por el lenguaje. La comunidad educativa, en este caso la universidad objeto de estudio, debe convertirse en creadora de cultura, vinculándose con la realidad, transformándose en agente promotor del desarrollo del fortalecimiento de la propia cultura. Desde una visión integral, esta investigación busca determinar puntos de contacto entre los componentes educación - lengua - cultura y de esta manera poder ilustrar cómo dichos componentes interactúan en un grupo humano específicamente. El objetivo de este estudio es determinar la importancia de la diversidad cultural de la comunidad educativa, buscando una identidad cultural propia. El interés principal de este trabajo fue lograr una aproximación a la comprensión de la

relación entre una realidad discursiva concreta y la realidad sociocultural educativa que la enmarcaba, a través de la investigación etnográfica del habla.

Otro estudio titulado “La noción de cultura en la cultura organizacional: Una aproximación antropológica a una teoría de la organización” trata sobre los problemas que se generan en el interior y exterior de las organizaciones empresariales. Se cuenta cómo ha sido la introducción del aspecto social en las empresas, y desde qué puntos de vista se ha estudiado al individuo en su relación con el grupo. Se hace una breve explicación de las teorías organizacionales y sobre las ideas del Taylorismo. Se muestra la importancia de entender las culturas de trabajo como la intersección de los aspectos formales de la empresa con los informales. Los aspectos formales se relacionan con las reglas establecidas por la empresa y lo informal hace referencia a la interpretación de esas reglas por los miembros de la organización; reglas que han sido establecidas mediante un proceso de negociación. Se discuten prácticas discursivas como las preocupaciones por el liderazgo, el conflicto y la identidad. Se busca explicar el papel del individuo en el grupo por medio de lo cultural, concebido como: los símbolos, los mitos, los artefactos, las creencias, etc. Este trabajo discute y hace una crítica acerca de las teorías organizacionales tomando como referencia la etnografía realista y experimental, que parten de la pretensión de cientificidad y de la legitimidad que imprime el paradigma positivista.

Después de la amplia búsqueda realizada en seis universidades de Bogotá podemos concluir que el enfoque simbólico interpretativo ha sido uno de los menos investigados. Por tal motivo creemos que el campo de acción en ésta área es bastante amplio lo cual beneficia nuestro trabajo y el de los grupos que van a continuar esta línea de investigación.

## **CAPITULO IV**

### **REVISIÓN DE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL**

Se realizó una investigación exhaustiva en las diferentes Instituciones y bibliotecas de Bogotá, teniendo en cuenta únicamente aquellas que hacían referencia al enfoque Simbólico Interpretativo. Se pudo observar a través del proceso que son muy pocos los trabajos que se han realizado bajo este enfoque; lo que nos obligó a reducirnos a las siguientes investigaciones encontradas.

Para iniciar este capítulo se quiere contextualizar al lector dentro del marco teórico del tema que nos ocupa.

#### **Teoría Simbólico Interpretativa de la cultura organizacional**

La teoría simbólico interpretativa comienza con la suposición de que las culturas son realidades construidas socialmente, las cuales se refieren al hecho de que para los grupos, organizaciones y sociedades no están formadas por las condiciones encontradas en el mundo físico o natural; sino por el contrario están definidas a través de asociaciones interpersonales y acuerdos. Por ejemplo, una familia no requiere de lazos biológicos, pero sí depende de la capacidad que tienen los miembros del grupo familiar de definirse por ellos mismos como tales y de actuar y comportarse de la manera esperada. Este argumento establece que las familias pueden ser creadas (incluso si no tienen base genética), como

en el caso de las adopciones. Esta afirmación sugiere que todas las culturas, incluyendo familias y organizaciones, requieren de esfuerzos cooperativos y de una definición de sí mismo.

El método simbólico interpretativo en los estudios de cultura organizacional está concentrado en la descripción de cómo las realidades organizacionales son socialmente construidas. Las personas se pueden involucrar con los aspectos socialmente construidos de la vida organizacional porque ellos hacen, usan e interpretan símbolos y porque son sensibles a la interpretación hecha por otros. El uso e interpretación de símbolos le permite a los miembros de una organización crear y mantener su cultura. Cuando se trabaja dentro de la tradición simbólico interpretativa, los investigadores de la cultura buscan los principales símbolos de la misma; están absorbidos en las experiencias y significados de miembros específicos de una cultura. El objetivo de su investigación es más amplio que la perspectiva de un miembro individual.

Los símbolos son cualquier cosa que represente una asociación consciente o inconsciente con un amplio concepto o significado. Un símbolo es tanto una forma tangible como un significado(s) con el cual es asociado. La paloma por ejemplo, es comúnmente reconocida como un símbolo de paz. En este símbolo la forma tangible es la imagen del pájaro; y el significado con el cual es asociado es la paz. Sin embargo en otros casos un símbolo puede representar diferentes significados que podrían ser contradictorios. Los símbolos vienen en

diferentes formas pero todos pertenecen a una de las tres categorías conocidas: objetos físicos, eventos de conducta y expresión verbal.

Existe una relación teórica entre símbolos culturales y artefactos. Algunos artefactos culturales pueden convertirse en símbolos. Un artefacto se convierte en un símbolo cultural cuando los miembros de una cultura le otorgan un significado y usan dicho símbolo para comunicar este significado a otros.

El método simbólico interpretativo nos ha enseñado que los símbolos son ambiguos; los miembros de una cultura pueden darle diferentes significados al mismo símbolo, al igual que usar diferentes símbolos para transmitir el mismo significado. Sin embargo a pesar de que los miembros pueden darle a los símbolos ambiguas interpretaciones privadas y/o personales, sus interpretaciones están formadas bajo una constante influencia que proviene de otros miembros de la cultura como: jefes, profesores, personalidades de la televisión, etc.

La teoría simbólico interpretativa argumenta que los gerentes tienen el potencial para convertirse en poderosos símbolos dentro de sus organizaciones. Como símbolos los gerentes representan el sentido de otros empleados asociados con la organización. Sin embargo, debe notarse que el poder simbólico de los gerentes y el sentido que ellos representen, depende de las interpretaciones que otros miembros de la cultura hagan. Este argumento reconoce que los gerentes son parte de una cultura y por lo tanto pueden también ser manipulados por la influencia cultural, incluso cuando están

tratando de manejar la cultura. En otras palabras, los gerentes son artefactos que les gustaría ser símbolos.

Una organización puede ser vista como una cultura, como una colección de subculturas o como un artefacto a través del cual un mayor número de culturas se expresan así mismas.

La cultura envuelve a los miembros de una organización en una realidad socialmente construida. Los elementos sobre los cuales dicha cultura compartida están basados incluyen artefactos, símbolos, normas, valores, creencias, suposiciones, símbolos físicos, lingüísticos y de comportamiento. Estos elementos culturales están interrelacionados en una red de sentidos y significados que están al alcance de todos los miembros de una cultura. Este contexto construido socialmente a través del cual los miembros de una cultura orientan sus experiencias y actividades, se le llama **“cultura organizacional”**.

### **Promulgación y Construcción Social de la Realidad**

El psicólogo social de origen americano Karl Weick (1969), introdujo la teoría de promulgación en 1969 en su libro “ La psicología social en la organización”. Según la teoría de Weick, cuando se usan conceptos como por ejemplo organización, uno mismo crea el fenómeno que se esta buscando para ser estudiado. La teoría de promulgación enfoca su atención en el origen subjetivo de las realidades organizacionales. Weick, afirma que usó el termino “promulgación” para enfatizar que los gerentes construyen, separan, arreglan de otra manera y demuelen varios objetivos que actúan a su alrededor.

Según Weick, con la manifestación de un interés en la organización y el establecimiento de un lenguaje para hablar sobre ello, podemos definir el sujeto de nuestro estudio, hacemos el fenómeno real hablando y actuando de manera que pueda ser tangible.

En el caso de promulgación podemos hacer un ambiente, una cultura, una estrategia o la aparición de una organización, pero una vez que haya aparecido existe muy poca diferencia entre nuestra creación y la realidad. Por supuesto usualmente no decretamos estas realidades individualmente, por el contrario frecuentemente hay una cierta cantidad de cooperación y un acuerdo social que ocurre antes de que estas realidades sean reclamadas.

La idea de que la realidad es socialmente construida fue muy discutida por Berger & Luckmann (1970), dos sociólogos alemanes que escribieron un libro titulado "La construcción de la realidad". Estos autores sostienen que el orden social-humano es producido a través de negociaciones interpersonales y del entendimiento implícito que es construido por la historia y la experiencia compartida.

Weick (1969), sostiene que el ambiente de una organización es construido a través de las actividades de recolección y análisis de información sobre dicho ambiente, y de las decisiones que son tomadas a través del análisis que conducen a varias actividades incluyendo otras construcciones del mismo ambiente, en el que la organización responde.

La posición de los teóricos de la construcción social reconoce explícitamente que las categorías del lenguaje usadas para el entendimiento de la organización (como ambiente, estructura, cultura, etc.) no son reales o naturales en su sentido objetivo, sin embargo, son el producto de las creencias mantenidas por los miembros de una sociedad.

Si las organizaciones son socialmente construidas pueden ser reconstruidas constantemente y podríamos, si fuéramos conscientes de esto, cambiarlas en el proceso de reconstrucción. La investigación simbólico interpretativa, examina lo subjetivo y la función social de las realidades organizacionales, y nos hace conscientes de nuestra participación en los procesos organizacionales.

A continuación se hace una breve descripción de algunos de los artículos encontrados a nivel nacional e internacional. Después de haber realizado una intensa investigación se han encontrado muy pocos estudios basados en el enfoque simbólico interpretativo. Las investigaciones escogidas hablan de dicho enfoque aunque se presente alguna combinación con los otros enfoques.

### **Cambio de Cultura Organizacional " Análisis Intergrupar de las**

#### **Atribuciones"**

**Europa, 1999.**

El objetivo de esta investigación es conocer y explorar las atribuciones que hacen los empleados frente a la empresa y el trabajo, con el fin de

identificar similitudes y diferencias frente a las creencias que se presentan en los grupos de trabajo. Se basan en el modelo socio-cognitivo para estudiar la cultura organizacional, ya que este define la cultura como el producto de las dinámicas y de los procesos colectivos que hacen comprometer a los empleados como miembros de grupo de la organización. Se realizó la investigación en una organización multinacional manufacturera la cual tiene 3000 empleados.

Para implementar el programa de cambio de cultura a través de la comparación de atribuciones existentes en la organización, fue necesario dividir a los empleados en tres grupos: directivos, entrenadores y trabajadores; esto con el fin de poder conocer los tres puntos de vista. Fue necesario trabajar con 22 supervisores o directores del programa quienes fueron distribuidos en cada uno de los grupos; estas personas registraban las atribuciones de los grupos en los diferentes eventos o situaciones laborales. Se utilizó una multimetodología para validar el impacto del programa, esta incluye pretest y posttest, cuestionarios o pruebas de actitud y entrevistas semiestructuradas. Las respuestas eran analizadas y codificadas con el fin de poder establecer las diferencias y similitudes. La extracción de las atribuciones se logró por medio de las entrevistas en las cuales se pudieron identificar las manifestaciones que llevaban implícito el intercambio interpersonal que debía ser tenido en cuenta, ya que este modelo enfatiza que la cultura se forma cuando se comparten atribuciones y creencias, es decir la cultura como construcción social.

Este modelo socio cognitivo de cultura organizacional considera las atribuciones causales como unidades fundamentales de análisis; y la comunicación de estas como significados donde las creencias son transmitidas y compartidas entre los grupos y miembros de la cultura. Las atribuciones han sido discutidas a lo largo del tiempo al referirse a los individuos. Louis y Sutton (1992), argumentan que este proceso automático puede ocurrir en grupos cuando los miembros comparten el mismo esquema causal en ciertas situaciones. Compartir estas atribuciones hace que los miembros del grupo respondan similarmente a una situación de trabajo en la cual interactúan con mayor eficiencia y efectividad.

Shyde y Higgins (1998), argumentan que la comunicación de las atribuciones causales tiene un importante significado en las negociaciones individuales, es decir, cuando comparten la realidad y generan un común entendimiento de las causas y los eventos. Si estas atribuciones representan la construcción de la cultura organizacional, la trasmisión de creencias simplemente depende de la comunicación y de compartir las atribuciones en las actividades diarias de la organización.

Philipsen (1987), define la cultura como una conversación y Duck (1994), argumenta que los grupos no pueden generar su propia cultura por si mismos, ya que la interacción está basada en la necesidad de generar significados compartidos para comunicarnos; este concepto de cultura es entendido como el producto de la dinámica de los procesos colectivos.

Entre los resultados obtenidos se encontraron grandes diferencias en los tres grupos frente a las atribuciones generadas en los eventos laborales y en las interacciones cotidianas; de igual manera se evidenciaron similitudes. Por ejemplo: los tres grupos concluyeron que el programa traería cambios positivos para la organización pero proyectados a un futuro. El grupo de los entrenadores le dio mayor significación negativa a las atribuciones realizadas frente a las contribuciones del programa. Los directivos fueron pesimistas frente a los cambios y resultados que se obtendrían. Mencionaron que la implementación del programa contribuiría a mejorar la calidad del trabajo pero no hicieron énfasis en el cambio de cultura como tal. Los trabajadores realizaron atribuciones negativas, no lo consideraban funcional para un futuro.

Frente a los resultados obtenidos en el postest se evidenció un aumento de los conocimientos técnicos y habilidades, por lo que se aumentó de igual manera la calidad del trabajo. Se adquirió un mayor entendimiento sobre lo que significa el concepto de calidad.

Para terminar, cabe mencionar que la percepción del programa de cambio de cultura no fue muy acogido puesto que existen fuertes resistencias por parte de los miembros de la organización a enfrentarse a situaciones y acciones nuevas, los cambios significativos se vieron a nivel de calidad del trabajo ya que sí se produjo un cambio en las acciones de los empleados y por lo tanto en las atribuciones que realizaban éstos frente a las labores realizadas; estas atribuciones llegaron a ser compartidas entre algunos de ellos. Se

concluye que a medida que el personal encuentre un común acuerdo o comparta las creencias y atribuciones se producirá el cambio de cultura, el cual no será fácil ni automático, sino lento y dificultoso.

### **Culturas Organizacionales como ambientes apoyadores: una mirada**

#### **Psicodinámica del simbolismo organizacional.**

**Estados Unidos, 1999.**

#### **Abstract:**

La formulación tradicional de los símbolos como un problema de significado ha apoyado muchos análisis minuciosos de la cultura organizacional. Sin embargo tiene la tendencia de opacar los elementos psicodinámicos que son esenciales en la formación y desarrollo de la cultura. Esta investigación adapta la idea de "ambiente que sostiene o apoya" de Winnicott, Kegan & cols. (1983), para mostrar la contribución potencial de esta perspectiva psicodinámica. Un caso ilustrativo se presenta para darle soporte al argumento.

#### **Introducción:**

Desde el inicio de los estudios de la cultura organizacional, los investigadores han intentado mostrar cómo las culturas organizacionales han sido un recurso de administración "escondido". Las culturas locales proveen coherencia, motivación, y estabilidad previamente atribuidos a "factores no culturales", por ejemplo, procesos y estructuras burocráticos (Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981). Los símbolos como "ladrillos que construyen la cultura" son problemas de sentido que simultáneamente llevan a múltiples significados, a

una estrategia organizacional condicionada y a una acción enérgica (Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1983). El éxito está muy relacionado con las percepciones, orientaciones, compromisos y significados que sostienen las culturas. Hay una brecha en el entendimiento de cómo los símbolos se conectan con los miembros de la organización, una brecha creada porque las explicaciones psicodinámicas no son suficientes (Stapeley, 1995).

Esta insuficiencia deja muchas preguntas sin contestar, que resultan de una división entre el punto de vista cultural y el psicodinámico de las organizaciones (Fineman, 1993). Por esto es importante explicar cómo las culturas organizacionales condicionan la experiencia emocional de sus miembros en el trabajo día a día. Esta investigación ha convencido a los autores que las culturas organizacionales derivan su poder sosteniendo el desarrollo de las identidades de sus miembros.

Los símbolos son contrastados con los conceptos, los cuales tienen una relación uno a uno entre la idea y el referente. Los conceptos son más útiles en situaciones que son relativamente claras. Por otro lado, los símbolos “nos unen a un mundo más amplio” que no se puede alcanzar explícitamente pero que es muy importante de ignorar. A medida que “el mapa se convierte en el territorio” los símbolos le dan forma a la experiencia inmediata de lo que es real, le dan cuerpo a las premisas para la acción y “se vuelven reales en sus consecuencias” (Barthes, 1972; Jung, 1953; Zajonc, 1981 & Zucker, 1977).

Muchos pensadores ven la cultura ligada al éxito estratégico. Abravanel (1983), ve los símbolos como “mitos mediadores” que evitan tensiones entre la acción potencial y las objeciones éticas. Muchos estudios ven los símbolos como recipientes para las emociones al igual que significados cognitivos.

En resumen, los estudiosos de la cultura organizacional se han enfocado principalmente en el contenido de la cultura. Han abordado este campo con una metáfora del símbolo como el recipiente para el significado, el cual incluye la parte organizacional y la parte personal, sin embargo no hay un entendimiento coherente de cómo sucede el proceso. De alguna forma, el trabajo en el simbolismo organizacional se enfoca en el material que hay dentro del recipiente, los significados culturales, mientras le quita énfasis al recipiente como tal, es decir, los individuos y los grupos que mantienen dichos significados. Los autores están de acuerdo con Stapeley (1995), quien sostiene que se necesita una mirada más psicodinámica para comprender la relación entre “recipiente y contenido”. También están de acuerdo en que la noción de “ambiente que sostiene o apoya” expuesta por D.W. Winnicott (1992), y sus colaboradores, es una clave para entender este tema. Según Winnicott, dicho ambiente es intrínseco al desarrollo humano el cual es inconcebible sin éste. Para Winnicott no existe la posibilidad de que un niño se separe de su madre o del adulto que lo cuida, ya que el niño recibe una identidad de la experiencia de ser cuidado y apoyado por un adulto. El crecimiento de un niño está condicionado por la calidad del ambiente que apoya su sentido de quién es, en

cada etapa de su desarrollo. A medida que el niño crece el ambiente que lo sostiene y apoya se expande incluyendo al padre y la familia cercana, y los grupos de amigos en que la persona participa. La calidad del apoyo que reciba el niño determina que cuando adulto se convierta en un individuo creativo e integral. De igual forma, a medida que los individuos entran a formar parte de una organización, estos reciben la influencia de lo que Stapeley (1995), llama "ambiente organizacional que sostiene o apoya" entendido como aquellas prácticas y símbolos característicos de una cultura organizacional local, que apoyan las identidades específicas de los miembros de la organización.

### **Caso del Proyecto de Educación de Mujeres de la Comunidad (CWEP):**

Los investigadores escogieron trabajar en el Proyecto de Educación de Mujeres de la Comunidad en Filadelfia porque el mantenimiento del ambiente apoyador para las identidades que están naciendo en los estudiantes, es parte del trabajo de proveer entrenamiento en literatura y matemáticas para aquellas mujeres que están tratando de conseguir un trabajo. Este estudio explora cómo el ambiente apoyador en CWEP es iniciado, mantenido y desarrollado.

Dicha comunidad consta de 400 estudiantes. Su estructura básica incluye tres tipos de clases: literatura, manejo de computadores y clases por internet. Trabajan allí 11 empleados incluyendo un director ejecutivo, un director de educación, un administrador de la oficina, un trabajador social, un pequeño número de profesores de tiempo parcial, un director de desarrollo y algunas secretarías.

**Metodología del estudio:**

El objetivo de este estudio de caso es especificar el ambiente apoyador en una educación en relación con su cultura y su trabajo. En negociaciones con el director ejecutivo del proyecto y su gerente, los investigadores afirmaron que el estudio sería exploratorio y que no podrían garantizar ningún resultado específico. Se pusieron de acuerdo en utilizar un formato abierto que daría como resultado un estudio de caso que la organización pudiera usar como quisiera. Los investigadores no sirvieron como consultantes a la organización pero sí estuvieron disponibles para conversaciones que pudieran surgir.

La recolección de la información se logró a través de varios abordajes cualitativos y el estudio se llevó a cabo por un período de 18 meses. La técnica utilizada fue una entrevista semiestructurada y los grupos participantes fueron: grupos de 30 estudiantes aproximadamente, miembros de la junta y de la facultad, empleados de las oficinas y directores ejecutivos. Un grupo de muestra fue manejado con alumnos que asistieron al Colegio de la Comunidad de Filadelfia y adicionalmente se entrevistó a un consultante que había trabajado con la institución en un plan estratégico. Durante el tiempo de la investigación se observaron varios eventos como las graduaciones y las reuniones de las juntas directivas de educación.

**Conclusiones:**

Este escrito habla de la metáfora de recipiente/contenido implícito en los estudios de la cultura organizacional. Dicho trabajo se ha enfocado en los

artefactos de la cultura como valores, tradiciones, orientaciones, afectos, estilos de pensamiento, o formas de hacer los negocios. Como resultado, preguntas que atraen a la cultura, persistencia, poder y debilidad no se tienen en cuenta ya que esta carencia se debe a la atención insuficiente que se le da al recipiente como opuesto del contenido.

Este trabajo enfoca el “poder de sostenimiento o apoyo” de las culturas organizacionales en la forma como éstas apoyan las identidades de sus miembros. Siguiendo el trabajo teórico de Winnicott y Kegan (1982), el caso del CWEP demuestra cómo el éxito organizacional y el crecimiento individual se aumentan a través del ambiente apoyador constituido por la cultura.

Para concluir, el caso CWEP demuestra el potencial del análisis psicodinámico de las culturas organizacionales, a través del estudio del ambiente que apoya. Apoyando el desarrollo de la identidad de los estudiantes, el CWEP logra su primera tarea de preparar a los estudiantes en riesgo para la educación postsecundaria. El contenido cultural por sí solo no explica la fuerza de la organización, su reputación, o la disposición que tengan sus miembros para sacrificarse. Al contrario, es cómo esta red cultural evoca, fortalece, y mantiene identidades que están naciendo, que proveen al CWEP la energía y el enfoque para hacer su trabajo.

**La Democracia a Examen: creencias, actitudes y valores en el  
cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía**

**Europa, 1997.**

El fenómeno de la cooperación responde a una comprensión holística del proceso productivo. Por ello, la calidad del sistema democrático de una organización cooperativa va a depender de la dinámica psicosocial y económica establecida. Entre esos condicionantes internos y externos a la cooperación que actuarán determinando la forma, contenido y extensión de la participación nos encontramos a la Cultura Organizacional y las características psicosociales propias de los cooperatistas. En este estudio contrastamos, la incidencia de estas variables sobre el sistema de participantes de una muestra de cooperativas andaluzas de trabajo asociado.

**Objetivo de la investigación:**

El objetivo fundamental, es presentar los resultados obtenidos en una investigación de carácter psicosocial realizada sobre una muestra de 159 trabajadores pertenecientes a 36 cooperativas andaluzas de trabajo asociado. En esta investigación se hizo énfasis en el funcionamiento del sistema democrático y de las prácticas participativas instauradas en la muestra de las cooperativas, tratando de analizar cómo se configura dicho sistema; qué dinámica presenta y cuáles son sus posibles repercusiones tanto a nivel económico como psicosocial.

**Justificación:**

En el contexto cooperativo, la cultura organizacional se expresa a través de un marco cognitivo y de unos sistemas de configuración (Whyte y Whyte, 1989).

El marco cognitivo constituye, por su parte, el conjunto de ideas y creencias sobre los valores fundamentales, los objetivos de la organización y los principios o reglas que constituyen la base de toda organización. Así los valores hacen referencia a las convicciones profundas de las personas tanto sobre ellas mismas y sus colaboradores como sobre la propia organización.

Los sistemas de apoyo permiten que la cultura se mantenga o cambie. Es decir, la cultura no se perpetúa por sí misma, ni conformará la conducta y los valores siempre de la misma manera, sino que ello va a depender de las acciones conjuntas de los miembros pertenecientes a determinada organización.

De los resultados del ensamblaje del marco cognitivo y de los sistemas de apoyo dependerá una cultura organizacional débil o fuerte, adaptativa o desadaptativa y en definitiva, más o menos posibilitadora de la consecución de los objetivos organizacionales. Así tradicionalmente la idea de cooperación suele ir asociada a un tipo especial de organización, donde sus miembros se unen entre sí para el ejercicio de una actividad económica, guiados por una serie de principios y valores fundamentales. Dicho sistema de valores es fruto de la

experiencia colectiva y a la vez, genera dicha experiencia colectiva, que refleja no sólo un modo determinado de organizar la producción sino también de regular las relaciones entre los individuos en el seno de la sociedad, y en consecuencia, representa el sustrato ideológico y cultural mediante el cual los individuos emprenden y guían sus acciones o justifican sus concepciones sobre la realidad.

### **Metodología:**

Se trabajó con el cuestionario de Aspectos Psicosociales de Cooperativismo de Trabajo Asociado, el cual fue diseñado por el departamento de psicología social de la universidad de Granada. Se utilizaron 24 ítems distribuidos en tres dimensiones: variables sociodemográficas (sexo, edad, nivel de instrucción y tipo de puesto de trabajo), participación del gobierno de la cooperativa (actitudes, creencias y nivel de participación) y cultura organizacional.

Cada una de las dimensiones a evaluar comprendía una serie de ítems que posteriormente se evaluarían para poder presentar los resultados de la investigación.

A continuación se mencionaran a grandes rasgos los resultados de la investigación:

El sistema de participación instaurado en la muestra de cooperación analizada permite que la mayoría de sus integrantes se sientan implicados y comprometidos en su gobierno. De modo que sólo una minoría compuesta

fundamentalmente por trabajadores y por personas poco instruidas, queda excluida de dicha dinámica de participación. Esto además de simbolizar la existencia de cierto déficit del sistema democrático, podría representar una amenaza potencial a la propia supervivencia de la organización, si no se toman las medidas oportunas y se permite, en consecuencia, que el proceso degenerativo del sistema democrático afecte a un mayor número de individuos. La participación en el gobierno de la cooperativa se asocia por otra parte a una cultura organizacional democrática y participativa. A través de la participación, el individuo cuenta con la posibilidad de socializarse en las pautas de acción y en los valores democráticos, lo que sin duda conlleva consecuencias positivas para la dinámica socioeconómica de la organización.

En definitiva, la mayoría de personas que se ven alejadas del proceso de participación pertenecen al colectivo de trabajadores, dado que gran número de estos carece de preparación y de la cultura necesaria para poder participar en los procesos de toma de decisiones.

Como se ha puesto de manifiesto en la investigación, la formación no sólo facilita el acceso a la información, sino también su comprensión. Además de incrementar la capacidad de influencia personal sobre el proceso de toma de decisiones, debe redundar en un mayor grado de responsabilidad y participación en la dinámica de la organización. Adicionalmente sería bueno alterar la dinámica y el funcionamiento de algunas organizaciones, sobre todo de aquellas donde existe un mayor problema psicosocial. Con todo esto, probablemente el

mundo de la cooperación será más democrático, justo e igualitario y adquirirá unas mayores posibilidades de supervivencia en el futuro.

**El Desarrollo Humano desde los planteamientos de Bruner y Vigotsky  
como herramienta para lograr una intervención efectiva en las  
organizaciones**

**Colombia, 2000**

El estudio y la comprensión de las organizaciones ha demostrado la importancia que estas tienen en la vida de los individuos que de una u otra forma se encuentran involucrados dentro de ellas; por tanto es vital promover la formación y el desarrollo humano dentro de las organizaciones logrando mejorar no solo la productividad sino el bienestar y la calidad de vida del recurso humano con el que cuenta la organización.

Bruner y Vigotsky (1990), se han considerado dos pensadores importantes que aportan de manera importante al estudio de las organizaciones, ya que sus planteamientos tratan de dar respuesta y de ir orientados hacia los nuevos requerimientos que exigen las instituciones de hoy en día, las cuales deben ser flexibles, orientadas al cambio, horizontales más que verticales y por su puesto poco rígidas. Es así que a raíz de la apropiación de conocimientos acerca del enfoque histórico cultural , es importante relacionar temas con la diversa experiencia en el ámbito laboral para llegara entender desde la

experiencia propia y desde el saber psicológico el desarrollo humano en las organizaciones que es de interés de esta investigación.

El proyecto "Formación y Desarrollo Humano en las Organizaciones" que se ha venido trabajando en la Universidad Javeriana, se desarrolla alrededor de un marco conceptual rico para la comprensión de la realidad organizacional desde el saber psicológico, donde se tiene en cuenta el papel del desarrollo humano y la formación en las organizaciones no sólo como profesional sino como ser social en un ámbito que ofrece muchas posibilidades de satisfacción personal. De igual forma se pretende comprender la psicología organizacional como aquella ciencia que permite indagar los procesos internos de cada persona y la construcción de la realidad de la cual hace parte.

Para Bruner (1990), el ser humano es por excelencia un ser social producto de la cultura y por lo tanto para comprenderlo y comprender el contexto en el cual se desenvuelve es muy importante acceder a ella, plantea que no existe naturaleza humana independiente de la cultura que es en últimas todas aquellas formas simbólicas que hacen parte del entramado de significados y que construyen la realidad. Cada organización tiene su propia cultura, y se encuentra inmersa dentro de culturas un poco más macro que de una u otra la atraviesan y determinan, sin embargo acceder a la cultura organizacional es una forma de comprender la organización y sus dinámicas para así intervenir en ella, puesto que la cultura no solo moldea al individuo sino que también el individuo es quien transforma la cultura.

Dentro de la cultura se encuentra un elemento muy importante que es la psicología popular, la cual es considerada por Bruner (1990), como el instrumento que permite comprender las creencias, los sentimientos y las acciones que llevan a las personas a desarrollar su ser social y a interpretar espontáneamente sus experiencias inherentes a la construcción de una cultura que determina los procesos psíquicos del hombre. La psicología popular como instrumento de la cultura permite al individuo elaborar una serie de símbolos y significados para explicar su pasado, su historia, las cuales determinan su presente y le permiten orientar sus acciones.

Dentro de la Policía Nacional encontramos características que dan cuenta de su identidad, de tal manera que son estas las que constituyen la cultura, al igual que construyen individuos institucionales y sociales, ya que a partir de esta se hace posible la interiorización de esquemas que determinan la mente humana y así mismo permiten que las personas se conviertan en seres que inciden, participan, dinamizan, orientan y trascienden en el acto de la construcción de la cultura.

Por otro lado el proyecto "Formación y Desarrollo Humano en las Organizaciones" está orientado a comprender el proceso auto constructivo de la persona en el ámbito laboral y cultural que cotidianamente se va conformando en la interacción con los otros, compartiendo una serie de significados cocreados. Es de esta forma como se reconoce el lenguaje como el medio fundamental para llegar a la comprensión de los significados.

Es indispensable mencionar la función del pensamiento narrativo para entender como las personas construyen formas de interpretar el mundo por medio de su pensamiento creando así sistemas teóricos que permiten construir la realidad. El pensamiento narrativo se encarga de que las intenciones y acciones humanas que se contextualizan en un tiempo y espacio particular fuera del cual no tendrían sentido, además se ocupa de lo particular, de las construcciones humanas que se crean en un contexto específico, sin preocuparse de lo generalizable.

Para Bruner (1990), "El objeto de la narrativa son las vicisitudes de las intenciones humanas". Los esquemas de la intención para él permiten abordar la realidad, y es por medio de estas que las personas van resignificando y cambiando las representaciones de los sucesos a medida que pasa el tiempo y lo verbalizan dando cuenta de las intenciones de los seres humanos.

La narración lleva una secuencia donde participan los seres humanos y establece vínculos entre lo excepcional y lo corriente, en últimas la narración es un vehículo para conocer la psicología popular.

Para abordar la construcción de significados que hacen los sujetos alrededor de su trabajo y de su vida cotidiana dentro de la policía de Bogotá por medio de las narraciones nos podemos dar cuenta de las múltiples diferencias y construcciones que hacen las personas sobre su trabajo, el significado que cada uno le da a lo que hace por un lado se observa que se le da importancia tanto a los beneficios económicos que representan para una persona trabajar en la

policía y a la satisfacción personal y colectiva de ayudar a la comunidad encontrándonos con una identificación plena por parte de las personas con su labor y con la misión de la institución. Claramente se ve una serie de significados que son individuales donde mezclan una serie de sentimientos, razones y quizás aspectos familiares que se entrecruzan para que la persona manifieste el placer que ha sido adquirir diversas experiencias de los sitios en donde han trabajado y de las personas con las que han compartido para llegar a superarse y lograr un cargo en donde se sienten completamente identificados a nivel personal e institucional. En la institución el trabajo se encuentra asociado directamente con oportunidades de aprendizajes o adquisiciones de conocimientos y habilidades ya sea para desempeñar mejor sus labores o aprendizajes relacionados con dimensiones vitales y humanas de los mismos ya que dentro de la institución es posible para sus miembros encontrar que tanto los superiores como sus compañeros de trabajo o ellos mismos pueden llegar a actuar como conciencia sustituta y jalinear su desarrollo hacia estados superiores, permitiéndoles el acceso a nuevos significados sobre su labor.

Es relevante hablar de la explicación que da Vigotsky (1990), acerca de lo que sucede en la interacción entre el individuo y su entorno cultural la cual se fundamenta en el lenguaje, en el uso que de esta hace la persona para acceder al mundo y tener intercambios comunicativos con los otros que le permitan construir, ampliar y transmitir su repertorio cultural. El lenguaje facilita la interiorización de los procesos cognitivos superiores, a partir de un origen social

y le permite al individuo la apropiación de las experiencias históricas vivenciadas por el grupo social dentro del cual está inmerso. El lenguaje es un medio de apropiación de la cultura a partir de la consideración de la psiquis del hombre como social y como actividad intra psíquica, que se genera a partir de lo externo o intra psíquico. Vigotsky (1990), hace referencia además a la internalización como proceso intrapersonal transformado a intrapersonal, toda función aparece primero a nivel social y más tarde a nivel individual.

Las narraciones hechas por los miembros de la policía cobran importancia en la medida en que cuentan las cosas como han sucedido y su orden viene dado por la organización de los acontecimientos reales, así mismo construyen y reconstruyen los significados que son construidos y compartidos por una colectividad que están mediados por el lenguaje que les preexiste y les hace posibles, es así que también permite a los individuos atravesar con el lenguaje sus pensamientos posibilitando el surgimiento de relatos que se constituyen como fragmentos de la realidad organizacional y en esta medida posibilitan la construcción y desconstrucción de ésta.

Ahora partiendo del concepto que se tiene de organización desde el proyecto mencionado anteriormente, una organización es entendida como una acción humana, enmarcada en un espacio de construcción y negociación de significados, vistos desde la perspectiva del enfoque histórico-cultural, de autores como Bruner y Vigotsky (1990), se crea una propuesta metodológica que engloba la cultura organizacional, la cual tiene en cuenta la vida misma de

la organización y las relaciones que se tejen a partir de la interacción diaria entre los miembros que la conforman. De este modo para comprender la complejidad de las organizaciones se hace necesario un análisis intencional de sus componentes, para lo cual desde la perspectiva de la lectura cultural es necesario conformar un marco conceptual en el que se clarifiquen los supuestos teóricos que permiten avanzar en la comprensión del hinteruelo entre el sujeto y la organización en los procesos de construcción de significados.

Es así como, por medio de la visión histórica de la organización, se llega a la indagación subjetiva y particular de los individuos, con el fin de entender sus pensamientos, vivencias y transformaciones concretas del mundo; una historia que permite por un lado profundizar las prácticas sociales y culturales que se construyen a partir de los procesos de formación de sus participantes, y por el otro obtener el conocimiento del devenir de la organización.

A lo que se llega en este orden de ideas, es a encontrar el sentido del mundo organizacional, por medio de la comprensión de los significados a partir del material recogido como producto de la memoria en el espacio de lo simbólico, cultural y cotidiano.

En la policía se identifica como eje articulador de las dinámicas institucionales, la introducción del "Plan de Transformación Cultural" el cual constituye un movimiento que permite dar cronología a la institución y demarcar un antes y un después, dando cuenta de la forma en que un pasado se

transforma y se evidencia en el presente, el cual a su vez tendrá una repercusión en el futuro.

El plan da cuenta de muchas características de la institución ya que este hecho se concibe como una realidad presente e interiorizada por quienes conforman la entidad, y es a partir de que las personas dan cuenta de la historia de la organización en el pasado identificada como una institución corrupta, que tenía relaciones con instituciones ilícitas como el narcotráfico, que introducen prácticas ilegales divergentes con las orientaciones propias de quehacer policial, llegando a ser considerada como una institución tendiente a desaparecer, siendo este el estado de las cosas se hace de gran importancia la introducción de políticas institucionales que evitaren el desmoronamiento de la institución, por lo cual surge este plan de transformación cultural que genera nuevas dinámicas dando lugar a una nueva cultura organizacional, que busca mejorar las relaciones entre las personas que conforman la institución y la comunidad. La visión general que adopta se reorienta a la función social de la institución, buscando recuperar la confianza y credibilidad de la comunidad por medio de programas como participación ciudadana para el cambio, que busca lograr la participación ciudadana y del hombre policía en la construcción de la cultura de la seguridad a través de la identificación de sus necesidades y sugerencias.

Para concluir, se puede afirmar que es la cultura la que ofrece diversos elementos adicionales para la construcción de narraciones. Es así que teniendo

en cuenta todo lo expuesto y por medio de la psicología, lo que se pretende es estudiar el comportamiento de los individuos en la organización. En este camino por comprender, evaluar, hacer un diagnóstico e intervenir en beneficio de un mejoramiento institucional, la metodología histórico cultural es una excelente herramienta de trabajo que parte de que el comportamiento humano solo puede ser comprendido como historia dentro de la cultura, en la cual existe interacción entre individuo-entorno por medio del lenguaje, por esta razón la narración y el análisis de estos discursos son indispensables para acceder a la cultura organizacional y así intervenir efectivamente.

**Hacia una comprensión de la cultura organizacional desde la  
perspectiva histórico cultural**

**Colombia, 2000**

En el estudio de las organizaciones es necesario analizar su contenido cultural y sus características para poder entenderlas, ya que las organizaciones están compuestas por grupos de personas que pertenecen a culturas y subculturas. Dentro de una organización se comparten creencias, normas y rituales que influyen en el desempeño de sus empleados y en la cultura organizacional.

Por otro lado, no sólo la organización es afectada por la cultura, los individuos al ser constituyentes de la cultura y constituidos por la misma, la forman y la transforman. Por todo eso, es importante entender la cultura desde

la perspectiva Histórico Cultural pues ayuda a comprender la relación entre el individuo y la cultura en los procesos de construcción de significados y la influencia en el proceso de desarrollo humano.

Según Brunner (1980), "la cultura es un sistema de símbolos, de formas de vida, y de trabajo compartidos por una colectividad. Ella representa el mundo que construimos, transformamos, y al que nos adaptamos, es decir, la cultura nos permite desarrollarnos y completarnos".

Como lo afirma Geertz (1980), citado por Brunner (1990), "no existe una naturaleza humana independiente de la cultura...sin el papel constitutivo de la cultura somos monstruosidades imposibles...animales incompletos, sin terminar, que nos completamos o terminamos a través de la cultura".

El hombre experimenta la cultura a través de los procesos de construcción y utilización de los significados, es por eso que la forma de vida de las personas dentro del contexto cultural depende de los conceptos y de los discursos compartidos que sirven para negociar las diferencias de los significados y sus interpretaciones. Las personas utilizan unos símbolos significativos dados por la cultura para construir sus experiencias y orientar sus acciones. Geertz (1980), afirma que "cuando la cultura se concibe como una serie de dispositivos simbólicos para controlar la conducta como una fuente extrasómica de información, la cultura suministra el vínculo entre lo que los hombres son intrínsecamente capaces de llegar a ser y lo que realmente llegan a ser. Llegar a ser humano es llegar a ser individuo y llegamos a ser individuos

guiados por esquemas culturales específicos, por sistemas de significación históricamente creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas.”

Las negociaciones e intercambios de las diferencias con otras personas, de los significados, los conceptos, las formas de discurso y las interpretaciones, construyen lo que llamamos cultura, la cual es el escenario de la búsqueda de significados de las acciones humanas, por eso se puede hablar de la cultura como un conjunto de premisas que orientan y regulan la conducta del hombre, es decir, las personas y las culturas están gobernadas por significados y valores compartidos.

Retomando las ideas de Brunner (1990), toda acción está dada por las intenciones de las personas que están comprometidas en un escenario cultural determinado, por lo cual es necesario mirar la naturaleza, las causas y las consecuencias de las intenciones de las personas.

Se puede afirmar entonces que la cultura moldea la vida y la mente humana, le da significado a las acciones y a las intenciones de los individuos, a través de la mediación de sistemas simbólicos expresados en el lenguaje.

En el ámbito laboral Schvarstein (1992), dice que “la cultura se entiende como los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados ...es un marco de referencia compartido a partir de los valores que el grupo ha aceptado frente al modo esperado de pensar y actuar en situaciones concretas. Por ser un marco de referencia, la cultura no atiende

soluciones puntuales sino que señala las prioridades y preferencias que orientan los actos de la organización”.

Para concluir, se puede afirmar que comprender la organización y los grupos humanos que la componen implica entender los significados que se comparten en las relaciones laborales y cómo estos desarrollan las potencialidades de los individuos. Es por eso que se puede considerar a la organización como constituida y constituyente de significados, producto de la dinámica entre individuo y organización.

**Una aproximación metodológica hacia la lectura de la cultura  
organizacional y el desarrollo de las personas en las organizaciones:**

**Colombia, 2000**

Esta investigación sobre Formación y Desarrollo Humano en las organizaciones aborda las organizaciones desde la concepción teórica del desarrollo histórico cultural de las funciones psíquicas superiores.

La tesis básica de este punto de vista, consiste en considerar que el comportamiento humano puede ser comprendido sólo como experiencia biográfica e histórica, reconociendo que la persona se construye a sí mismo y construye su realidad social.

En la investigación se plantea que la interacción entre el individuo y su entorno histórico cultural está mediada por el lenguaje. De esta forma la organización se ve como un tejido de significados y el hecho de acceder a la

identificación de su cultura implica convocar las narraciones que dan cuenta de los relatos que evidencian formas de vida particulares de la institución, construcciones lingüísticas, creencias, significados que expresan la cultura y la psicología popular.

A su vez se propone el hecho de que el mundo de las organizaciones es un mundo complejo, al cual no solo se accede desde sus procesos formales, sino desde la experiencia inmediata de quienes hacen parte de la institución. En la construcción cultural se encuentra inmerso lo que hace, lo que dice y piensa la gente alrededor del trabajo y de su organización laboral.

A partir de lo planteado anteriormente, se puede ver que el principal interés de la investigación, como psicólogos es lograr entender la cultura organizacional y el comportamiento de los individuos en la misma, desde los discursos de quienes constituyen la organización. Son esos relatos, los hechos privilegiados que dan cuenta de la memoria colectiva, de los momentos organizacionales que se dinamizan mediante la expresión de significados compartidos.

Dentro de esta investigación es de gran importancia la narración de los hechos que la gente relata ya que la forma como la gente narra el pasado, describe su presente o visualiza su futuro, está dado por el contexto social de su experiencia laboral y su ubicación en la estructura organizacional. El pasado siempre es interpretado desde el presente y es constantemente resignificado, reevaluado, resumido por la colectividad.

La visión comprensiva de la psicología en las organizaciones tiene en cuenta la existencia de las múltiples versiones acerca de la realidad al interior de la organización, las cuales adquieren un sentido y se negocian en el tejido cultural. Para comprender la cultura de la organización desde la psicología, definimos como estrategia el recuperar y reconstruir la historia de la organización a través de la evocación de los recuerdos de imágenes de lugares, fechas, acontecimientos mantenidos de forma latente en la experiencia social de la institución para así contribuir a resignificarla.

El enfoque de esta investigación es de orden cualitativo puesto que el interés radica en la descripción y comprensión de los procesos relativos al desarrollo personal en el campo laboral, desde la recuperación de la experiencia laboral particular de cada una de las personas en la cultura organizacional que ellas tejen.

La herramienta básica utilizada en esta investigación es la entrevista. En ella se convocan las narraciones de las personas con respecto a su mundo organizacional al relatar historias individuales que refuerzan un orden de vida, de pensamiento, de estructuras sociales que nos acerca a la vida de los otros, a sus creencias, su filosofía y sus sentimientos.

En este proyecto se trabaja mediante historias de vida laboral, historias organizacionales y diarios de campo y el método es la triangulación desarrollada por Desmet y Portois (1993).

Para el análisis de los relatos se delimitaron un conjunto de categorías de interpretación que surgen de la elaboración de la explicación histórico cultural de las funciones psíquicas superiores, de las preguntas de investigación y la práctica de investigación de los estudiantes en las organizaciones estatales.

Así se trabaja con los materiales de memoria colectiva e individual que están reposando en las mentes de los funcionarios abriendo espacios que convoquen a la narrativa para poder descifrar las elaboraciones mentales internas que se preservan en el mundo organizacional, de esta manera se puede hacer una confrontación de la historia no visible con la historia oficial y pública de las organizaciones.

Las categorías que se trabajan en este proyecto son:

Concepción del Trabajo, Concepción de Organización, Dinámica de Cambio, Significados otorgados desde lo Externo, Procesos Formales, Desarrollo Cognitivo, Vínculo con la Organización, Vínculo con la labor en sí misma, Vínculo con las Personas, Desarrollo Social, Formación, Conciencia Sustituida, Yo Laboral, Interacciones, Lo Canónico, Procesos de Dirección, Reconocimiento, Campo de Acción Laboral, Marcas Culturales y Actividad Laboral.

Teniendo en cuenta las investigaciones citadas anteriormente es importante hacer énfasis en la metodología que se utiliza en algunas de las investigaciones mencionadas dentro del enfoque simbólico interpretativo. Este tipo de metodología es poco común de ser utilizada en las organizaciones para el estudio de la cultura organizacional ya que actualmente la mayoría de las

organizaciones se clasifican dentro de un enfoque moderno lo que les exige utilizar una metodología que este enfocada hacia la productividad. Por tal motivo se explica la metodología que sigue esta línea de investigación.

Para hacer estudios culturales dentro de la organización se utiliza la etnografía, entendida como la descripción cultural y las técnicas específicas que caen dentro de la amplia categoría de métodos etnográficos que son casi tan variados como las definiciones de cultura. La etnografía se enfoca en dos métodos generales de recolección de datos: observación y entrevista.

El típico estudio de cultura organizacional procede de los datos recolectados por: (1) Observación directa de los artefactos y símbolos; y el uso que los miembros de una cultura le dan a los mismos, y (2) Entrevistas con miembros culturales enfocándose en descubrir sus experiencias e interpretación del mundo. Después de la recolección de datos sigue el análisis y descripción cultural.

### **Paso 1: Recolección de datos.**

No se pueden experimentar directamente los valores, suposiciones o interpretaciones simbólicas de otras personas, pero si se pueden experimentar directamente sus artefactos; por tal motivo la observación de artefactos es típicamente un punto de inicio en el estudio de la cultura. Al comienzo de los estudios los artefactos aparecen como objetos aislados, eventos o formas lingüísticas. No se pueden interpretar estos primeros artefactos hasta que se recolecte mas información. La mejor manera de proceder es examinar el mayor

número de artefactos que sea posible, haciendo notas extensivas sobre los artefactos y el uso simbólico en el cual los miembros organizacionales viven diariamente.

A través de la entrevista se trata de descubrir la interpretación que los miembros le dan a los artefactos que se han observado. Se debe tratar de escribir o grabar la mayor información posible de su propio lenguaje, en lugar de poner las ideas de los miembros del grupo. Algunas veces durante esta parte del estudio, se empieza a sentir un grado de significancia simbólica en los artefactos que se han recolectado; se debe tener en cuenta estos sentimientos ya que estas notas serán la primera información del análisis.

### **Paso 2 - Fase 1: Análisis.**

Durante la primera fase del análisis de datos, la información debe ser organizada y reorganizada hasta que un modelo que sugiera normas y valores específicos y temas simbólicos pueda ser encontrado. Se sabrá que se ha recolectado y analizado suficiente evidencia cuando se descubre que se puede unir y/o enlazar un amplio número de artefactos a varias normas y valores.

No se debe forzar el análisis durante ninguna etapa del estudio de la cultura, se le debe permitir a las respuestas surgir por sí mismas durante el proceso. Los etnógrafos describen frecuentemente este surgimiento cuando afirman que: "los datos hablan por sí mismos". Lo que ellos tratan de decir es que se debe continuar leyendo todas las notas recolectadas y disponiendo de los artefactos y símbolos que se han encontrado hasta que se comienza a sentir que los datos

tienen su propio orden y significado. Este procedimiento está diseñado para minimizar la oportunidad de imponer un orden o significado a los datos basados en las interpretaciones estrictamente personales.

### **Paso 3 - Fase 2: Análisis y Descripción.**

Cuando se siente la seguridad de que un gran retrato de la cultura ha surgido a través de la primera fase del análisis, se deben organizar los datos junto con las normas, valores y temas simbólicos que han aparecido. Esta segunda fase debe continuar hasta que las creencias, suposiciones y métodos simbólicos de significado que unen normas, valores y temas, comienzan a aparecer por sí mismas. Este es el punto ideal para tratar de finalizar la descripción del orden de datos.

Después de conocer la metodología que utilizan algunas investigaciones es importante saber el papel o rol del investigador. Según Guillermo Hoyos Vásquez en su artículo "Rol e influencia de los agentes externos en los procesos comunitarios"; plantea que el papel del agente es importante en la medida en que su aporte este relacionado a favorecer los procesos de acción comunicativa; es decir que a través del diálogo entre los personajes implicados en el estudio y por medio de un intercambio mutuo, se obtiene información que será de gran importancia para el estudio.

En cuanto a la función que debe realizar el investigador o científico, debe ser de manera global, que el aporte social no se dé solamente desde un aporte material o técnico sino que se vea la intervención simbólica. Es importante

resaltar que los aportes materiales no pueden producirse de manera independiente, ya que siempre habrá influencia ideológica del agente externo; por esto debe existir una complementariedad necesaria entre la racionalidad instrumental y la racionalidad comunicativa y simbólica.

La función social del investigador, corresponde a transmitir el saber de experto a personas que lo puedan aplicar mejor de manera concreta; pero para que esto sea posible debe existir una comunicación entre culturas de expertos y culturas regionales.

Se asume que el investigador debe adoptar una posición de neutralidad valorativa, es decir que este no puede intervenir públicamente, lo cual le impide relacionarse y contaminarse con la comunidad. Este debe asumir una actitud netamente teórica pues su aporte a la sociedad debe ser especializado. Esta posición limita cada una de las funciones del investigador ya que lo priva de la crítica personal que aporta a los estudios comunitarios.

El autor menciona la importancia de fomentar la acción social por comunicación, reduciendo la acción estratégica (manipuladora), la cual produce una deformación de las relaciones sociales ya que lo que se busca es que se haga lo que el investigador quiera, así no esté seguro que será lo mejor.

Con la acción social por comunicación se busca llegar a acuerdos entre las dos partes, donde se puede convencer a los otros o ser convencidos por ellos. El acuerdo es mutuo y se da de manera libre.

La comunicación juega un papel muy importante para lograr la comprensión de otras culturas, se debe participar de lleno en la vida cotidiana de éstas , asumiendo una posición participativa en la cual se interactúa con los actores dejando en un segundo plano la posición de observadores; es decir se debe asumir una posición de acción participación donde es necesario dejar a un lado la cultura propia para recontextualizarse en el nuevo contexto. Este es un proceso comunicativo ya que explica la realidad desde la propia cultura, pero de igual manera se esta abriendo comunicativamente a partir del diálogo a la interpretación de otras culturas.

Después de mencionar el rol del investigador y la metodología utilizada para realizar estudios o investigaciones bajo la perspectiva simbólico interpretativa, se dará a conocer las categorías de análisis abstraídas de los relatos y de las entrevistas semiestructuradas realizadas anteriormente.

En este capítulo se presentaron seis artículos: Cambio de Cultura Organizacional "análisis intergrupale de las atribuciones" Europa. Culturas organizacionales como ambientes apoyadores: una mirada psicodinámica del simbolismo organizacional. Estados Unidos; La democracia a examen: creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía. España; El desarrollo humano desde los planteamientos de Brunner y Vigotsky, como herramienta para lograr una interpretación efectiva en las organizaciones. Colombia; Hacia una comprensión de la cultura organizacional desde la perspectiva histórico cultural. Colombia; Una aproximación metodológica hacia

la cultura organizacional y el desarrollo de las personas en las organizaciones. Colombia. En estos artículos se investigaron diferentes aspectos y elementos de la cultura. Los dos que más se destacaron fueron: el *significado de la cultura y valores culturales*.

Después de haber realizado una exhaustiva búsqueda se pudo observar a través del proceso que son muy pocos los trabajos que se han realizado bajo este enfoque; lo cual limitó nuestro campo de acción e hizo difícil el desarrollo de este capítulo

Muchos estudiosos de la cultura organizacional se han enfocado principalmente en el contenido de la cultura. Han abordado este campo con una metáfora del símbolo como el recipiente para el significado, el cual incluye la parte organizacional y la parte personal.

Uno de los artículos habla de un “ambiente *organizacional* que sostiene o apoya” entendido éste como aquellas prácticas y símbolos característicos de una cultura organizacional local, que apoyan las identidades específicas de los miembros de la organización.

El marco cognitivo de la cultura constituye, por su parte, el conjunto de ideas y creencias sobre los valores fundamentales, los objetivos de la organización y los principios o reglas que constituyen la base de toda organización.

Las manifestaciones que llevan implícito el intercambio interpersonal como valores y actitudes deben ser tenidas en cuenta, ya que la cultura se

forma cuando se comparten atribuciones y creencias, es decir que la cultura es una construcción social.

Los grupos no pueden generar su propia cultura por si mismos, ya que la interacción está basada en la necesidad de generar significados compartidos para comunicarnos; este concepto de cultura es entendido como el producto de la dinámica de los procesos colectivos. Es por eso que los valores hacen referencia a las convicciones profundas de las personas tanto sobre ellas mismas y sus colaboradores como sobre la propia organización.

Como se puede ver los artículos encontrados tocan algunos temas en común y cada uno de ellos profundiza en áreas más específicas relacionadas con el tema de la cultura dentro de las organizaciones.

## CAPITULO V

### LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR FLORICULTOR

Después de haber realizado un minucioso estudio teórico acerca de la cultura organizacional se quiso llevar a la práctica para entender cómo es la situación actual del sector floricultor del país en relación al tema que nos incumbe.

Se eligió el sector floricultor, ya que cada cultivo es visto como un espacio de interacción entre las personas y dadas las características de este gremio en Colombia, permite el abordaje del aspecto social en la organización.

Escogimos cinco empresas del sector floricultor para estudiar su cultura organizacional por medio de un cuestionario, el cual está conformado por preguntas semiestructuradas, formuladas en forma abierta dando la posibilidad que el entrevistado se exprese de acuerdo con la percepción que tiene acerca del tema que se está indagando como aspectos propios de la empresa, elementos culturales que le afectan, programas culturales que maneja entre otras. Para esto fue necesario diseñar un cuestionario para los directivos de la empresa y otro para los operarios y empleados.(Anexo B)

Las empresas escogidas tienen entre 100 y 600 empleados, que se dedican a la producción y comercialización de flores entre las cuales se encontraron variedades como rosas, claveles, clavel miniatura, gypsophila, crisantemos y cartuchos entre otras.

Las empresas consultadas tienen sus cultivos ubicados en los siguientes municipios del departamento de Cundinamarca : Cota, Madrid, Sopó, Tocancipá. Los empleados de los cultivos son habitantes en su mayoría de los municipios en los que trabajan lo cual hace que ellos pertenezcan a una cultura semiurbana; lo que hace que los intereses sean bastante diferentes a los de una cultura rural y los perfiles varían, en ocasiones causando conflictos que deben ser manejados con mucho tacto para que ninguna de las dos culturas se sienta desplazada o subvalorada por la otra.

Teniendo en cuenta el contenido de las entrevistas semiestructuradas realizadas en los diferentes cultivos de los municipios de Cundinamarca, se establecieron las categorías de análisis que se operacionalizaron de la siguiente manera:

El significado del trabajo, se entiende no sólo como un instrumento para obtener beneficios económicos, sino como una actividad valorada intrínsecamente en la medida en que contribuye a mejorar la experiencia personal y el desarrollo del individuo. "También es considerado como una realidad socialmente construida y reproducida por los individuos, con una cierta autonomía respecto a las normas sociales e infraestructura cultural propia de la época y país, y que además se ve influida por los condicionantes históricos que la han ido moldeando y creando" (Steers & Porter citados por Peiró, 1975).

El cambio organizacional es entendido como una modificación progresiva del ambiente y la estructura de una organización debido a la implementación de un programa o sistema de desarrollo nuevo. Se refiere también a los “acontecimientos nombrados por las personas, en el sentido de generación de procesos diferentes a los que se vivían en la organización, ubicados en una dimensión temporal antes – después” (Mantilla, 2000).

Los valores organizacionales son cualidades que las personas desean de su trabajo, siendo éstos más fundamentales que los intereses. Dichos valores reflejan una relación entre una necesidad activada y la satisfacción de la misma. Son indicativos de las preferencias laborales y no imperativos de moral; contienen información sistemática de qué resultados buscan las personas del hecho de trabajar. Estos valores organizacionales son jerárquicos y las personas difieren en el grado en el cual valoran determinados aspectos del trabajo.

El vínculo con la organización es la identificación de los miembros de la organización con la misión y las políticas de la empresa en la cual trabajan y la forma como las personas manifiestan su sentido de pertenencia.

El vínculo con el trabajo es la relación que la persona establece con la labor que desempeña dentro de la organización y se manifiesta en el grado de satisfacción que tiene con su trabajo y su entorno.

El vínculo con personas o grupos es la calidad de las interacciones que se establecen entre individuos y/o grupos de trabajo.

El ambiente organizacional es el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en la organización en un momento determinado que influyen en la vida material y psicológica de los empleados.

La comunicación es el intercambio de información que hay entre dos o más personas que puede tener también carácter afectivo. El acto de la comunicación influye en distinto grado tanto sobre la persona emisora del mensaje como sobre la receptora, lo cual es muchas veces el fin pretendido. Se presenta principalmente en dos niveles: *intrapersonal* (el individuo toma información de su entorno), e *interpersonal* (intercambio entre distintas personas). Se define también como el proceso de producción y transmisión social de la información.

Los programas de desarrollo son el conjunto de actividades y acciones que se llevan a cabo dentro de la organización, encaminadas a contribuir al desarrollo y crecimiento personal, social y profesional del empleado.

La influencia externa es la acción que ejerce el medio externo a la organización, en el ambiente interno de la misma. (Anexo C).

## DISCUSION

A partir de la realización de esta investigación la cual tuvo como propósito hacer un estado del arte de la cultura organizacional desde la perspectiva simbólico interpretativo, damos a conocer la discusión de nuestro análisis que sirve de aporte para la construcción de nuevas formas de abordar el aspecto organizacional.

En algunos de los estudios analizados, se crea una propuesta metodológica que engloba la cultura organizacional, la cual tiene en cuenta la vida misma de la organización y las relaciones que se tejen a partir de la interacción cotidiana de los miembros que la conforman. Por lo tanto se hace necesario comprender la complejidad de las organizaciones a la luz del análisis de las narraciones; por lo cual es decisivo conformar un marco conceptual en el que se clarifiquen los supuestos teóricos que permitan avanzar en la comprensión de las relaciones entre el individuo y la organización en los procesos de construcción de sentido y significados.

Por lo tanto hay que hacer un gran esfuerzo por comprender la cultura organizacional desde las narraciones de las personas que la conforman, puesto que en la revisión del estado del arte, se encontró que muy pocos corresponden al área de psicología ya que la mayoría de los estudios de este tipo pertenecen al área de las ciencias económicas y administrativas, lo que hace que el enfoque de la cultura sea más instrumental que simbólico.

Igualmente podemos decir de los estudios locales sobre cultura organizacional, nos dimos cuenta que la mayoría de las investigaciones sobre cultura organizacional son abordadas desde diferentes enfoques distintos del que se estudió; la mayoría pertenecen al enfoque positivista moderno tratando temas como indicadores de gestión, calidad total, clima organizacional y marketing entre otros, que buscan la productividad para mantener un ritmo de avance tecnológico y social que nuestra cultura aún no posee. Otra parte corresponde al enfoque antropológico el cual aborda temas como: religión, vivienda, trabajo, educación, etc.

Por otro lado, se encontraron algunas investigaciones bajo el enfoque socioconstructivista, el cual tiene gran relación con el simbólico interpretativo, lo cual nos permite afirmar que hasta el momento dicho enfoque ha sido muy poco investigado por estudiantes en los trabajos de pregrado. Una de las conclusiones a la que hemos llegado es que el enfoque simbólico interpretativo ha sido poco investigado y divulgado en los centros de enseñanza superior; es más común encontrar estudios de la cultura organizacional orientada únicamente a los resultados y a la eficiencia. Quiere decir que estamos rezagados en la comprensión de la cultura organizacional como el espacio de la indagación subjetiva y particular de los individuos. Para entender sus pensamientos, vivencias y transformaciones concretas del mundo, es necesario profundizar en la comprensión de la cultura como la historia que permite por un lado profundizar en las prácticas sociales y culturales que se construyen a partir del

proceso de formación de sus participantes, y por otro lado, obtener el conocimiento del devenir de la organización.

Adicionalmente en los estudios consultados a nivel nacional e internacional, se corroboró la escasa existencia de investigaciones realizadas desde la perspectiva simbólico interpretativo, encontrando un mínimo de artículos que aportaran información acerca del enfoque estudiado. Dichos artículos corresponden a investigaciones realizadas en España, Estados Unidos y algunos en Colombia. Aunque en nuestro país dicho enfoque ha sido poco difundido, cabe resaltar la labor de un grupo de investigadores colombianos vinculados con la Universidad Javeriana, quienes han publicado varios artículos sobre cultura organizacional derivados del proyecto de investigación sobre Desarrollo Humano en la Organización.

Por otro lado, teniendo en cuenta la información obtenida a través de las entrevistas realizadas en algunas empresas del sector floricultor, podemos afirmar que dichas empresas estudian la cultura organizacional desde un enfoque moderno, sin embargo nos dimos cuenta que en la práctica existe mucha conciencia de la importancia del factor humano; este es un paso importante ya que las empresas centran su interés en el bienestar del empleado valorándolo como persona, haciéndolo partícipe de la organización, escuchándolo y teniendo en cuenta su entorno social; esta tendencia permite identificar que el enfoque simbólico interpretativo ya está empezando a tener influencia en algunas empresas.

Otro aspecto importante de resaltar en las entrevistas, es la poca claridad que se presenta frente al concepto de cultura organizacional que en la mayoría de los casos es confundido con el concepto de clima. Esta confusión se evidenció al nivel de los directivos quienes se desviaban del tema por no tener claridad en los conceptos.

También es importante destacar que existe gran coherencia entre la información dada por los directivos y por los operarios, ya que estos últimos se sienten apoyados y respaldados por la organización creando así un ambiente positivo de trabajo en el cual la interacción entre operarios y directivos es adecuada y se evidencia cercanía entre ellos.

Según el enfoque de nuestro estudio, podemos afirmar que por medio de las interacciones mencionadas anteriormente se hace una construcción de la realidad en el ámbito laboral. Estas relaciones generan reflexiones personales y puntos de vista que se constituyen como un proceso continuo de cambio, en el cual se apropia un conocimiento producido afuera y luego interiorizado, implicando la aceptación del sistema de valores, normas y creencias de la organización. Es así como la construcción de la realidad simbólica se elabora mediante la intersubjetividad, construyéndose con el otro a través de las narraciones y de los significados de la cultura organizacional.

Por último, queremos expresar nuestro interés en el tema, incentivando a otros grupos de estudiantes para que continúen esta línea de investigación, pues es de gran importancia trabajar la cultura organizacional desde el enfoque

simbólico interpretativo para el desarrollo de las organizaciones colombianas. Además el momento histórico, social y cultural que vive el país, permite cuestionarse acerca del trabajo cotidiano, donde es necesario comprender cómo el hombre construye y se relaciona con el mundo y cómo puede hacer que su trabajo sea un aporte para su desarrollo personal y laboral.

Por otro lado, debido a la poca divulgación que ha tenido el enfoque simbólico interpretativo, queremos resaltar que en el momento de estudiarlo también es una ventaja ya que hay mucho por investigar. Por este motivo pretendemos hacer un aporte para contribuir en el estudio de este tema esperando que sirva de base para la realización de futuras investigaciones.

Para concluir, consideramos que el psicólogo actual debe responder a la necesidad científica y psicosocial de estudiar fenómenos para comprender cómo el hombre conoce y construye su realidad dentro de la organización, sin considerarla como la verdad única y absoluta, sino brindando la posibilidad de hacerlo como un continuo devenir donde la realidad fluye con el hombre. Esta es una de las formas de acceder al conocimiento científico dentro de una línea de investigación que contribuye al desarrollo de nuevos estudios y propuestas para ejercer una psicología organizacional diferente.

De manera concluyente, se puede afirmar que es la cultura la que ofrece diversos elementos adicionales para la construcción de narraciones, a los que la persona apela en el momento en que empieza a participar en la organización y a ejercer su trabajo. La cultura es el telón de fondo desde el cual se habla, se

narra y se construye significado. Si lo que se pretende es estudiar el comportamiento de los individuos en la organización, es desde la lectura de la cultura como podemos acceder al discurso de quienes la conforman y así develar la historia organización y personal que marca a las personas y que tiene un significado profundo para ellos.

En este camino de recorrer el estado del arte, nos permitió comprender, evaluar y ver cómo la metodología histórico cultural es una herramienta de trabajo que permite comprender la historia de la cultura organizacional, en la cual existe una interacción entre individuo, organización y grupos; interacción mediada por el lenguaje como lo que nos permite construir nuevas formas de relación y llegar a acuerdos mediante el consenso y la argumentación.

## REFERENCIAS

Abravanel, H. Allaire, Y. Firsirotu, M.E. Hobbs, B. Poupart, R. & Simard, J.J. (1992). Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos. Bogotá: Legis.

Bruner, J. (1990). Actos de Significado. Madrid: Alianza.

Dávila, C. (1985). Teorías Organizacionales: Enfoque Crítico. Bogotá: Latinoamericana.

Gertz, C. Schaff, P. & Levi-Strauss, C. (1971). El Proceso Ideológico. Buenos Aires: Tiempo contemporáneo.

Gertz, C. (1994). Conocimiento Local (Ensayos). Barcelona: Paidós.

Gertz, C. (1997). Interpretación de las Culturas. Barcelona: Gedisa S.A.

Habermas, J. (1989). El Discurso Filosófico de la Modernidad. Buenos Aires: Tauros.

Hoyos Vásquez, G. (1990). Rol e Influencia de los Agentes Externos en los Procesos Comunitarios. Bogotá.

Lechner, N. (1988). Los Patios Interiores de la Democracia y la Subjetividad Política. Madrid: Clacso.

Levi-Straus, C. (1968). Antropología Estructural. Buenos Aires: Universitaria.

Levi-Straus, C. (1970). Introducción al Estructuralismo. Buenos Aires: Nueva Visión.

Levi-Straus, C. (1993). Raza Y Cultura. Madrid: Cátedra.

Malinowski, B. (1984). Una Teoría de la Cultura. Madrid: Sarpe.

Macleish, J. (1984). Teoría del Cambio Social. México: Fondo de Cultura Económica.

Peiró, R. (1967). Tratado de Psicología del Trabajo. Bogotá: Plaza & Janés.

Schvarstein, E. (1992). La Identidad de las Organizaciones. Buenos Aires: Paidós.

Wallace, A. (1963). Cultura y Personalidad. Buenos Aires: Paidós.

Cable, D. Aiman, L. Mulvey, P. & Edwards, J. (2000). The Sources and Accuracy of Job Appliance Beliefs about Organizational. Academy of Management Journal. 43, 1076 – 1085.

Detert, J. Schroeder, R. & Mauriel, J. (2000). A Frame Work for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. Academy of Management Journal. 25.

Calvo, A. (1994). La Modernidad en sus Desplazamientos. Revista Colombiana de Psicología: 3, 37 – 42.

Gergen, K.J. (1994). Hacia una Psicología Postmoderna y Postoccidental. Psyche, 3, 1 - 19.

Mantilla, F. & Gutiérrez, M. (2000). Hacia una Comprensión de la Cultura Organizacional. Seminario de Psicología Histórico-Cultural. Universidad Javeriana.

Muñoz, D. Ramírez, K. Serrato, C. & Martínez, S. (2000). El Desarrollo Humano de los Planteamientos de Bruner y Vigotzky como Herramienta para lograr una Intervención Efectiva en las Organizaciones. Seminario de Psicología Histórico-Cultural. Universidad Javeriana.

Muñoz, D. Ramírez, K. Serrato, C. & Martínez, S. (2000). Una aproximación Metodológica Hacia la Lectura de la Cultura Organizacional y el Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Seminario de Psicología Histórico-Cultural. Universidad Javeriana.

Romero, A. J. (2000). La Democracia a Examen: Creencias Actitudes y Valores en el Cooperativismo del Trabajo Asociado de Andalucía. Credencial Empresarial, 4# 23, 297 - 318.

Sylvester, J. Anderson, N. & Patterson, F. (1999). Organization and Culture Change: And Inter- group Attributional Analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72.

Thesaurus of Psychological Index Terms. Fourth edition. (1985). American Psychological Association, Washington D.C.

Van Buskirk, W. & McGrath, D. (1999). Organizational Cultures a Holding Environments: a Psycodynamic look at organizational symbolism. Human Relations, 52 # 6, 805 – 832.

## **"Anexo A"**

**Tesis de grado consultadas en algunas  
universidades de Bogotá.**

TITULO	AUTORES	UNIVERSIDAD	FACULTAD
Representaciones sociales de identidad en la cultura organizaciones de empleados en misión temporal, relacionado con la calidad de vida laboral que ellos constituyen.	Cristancho, C. Huertas, J. & Hernandez H.	Santo Tomás	Psicología
Principales teorías de la motivación y su incidencia en el clima organizaciones.	Zarate Olaya, C.	Santo Tomás	Psicología
El clima organizaciones y la satisfacción laboral	Acosta Villamil, S.	Santo Tomás	Psicología
Aplicación del enfoque sistémico a las organizaciones	Lozano, S. Montes, C. & Valbuena, B.	Santo Tomás	Psicología
Dinámica del liderazgo en las organizaciones	Amaya, M.A. & Arenas, C.	Santo Tomás	Psicología
Cultura y motivación como variables implicadas en el proceso de cambio organizaciones	Botero Serna, D.T.	Santo Tomás	Psicología
Diagnóstico de fortalezas y debilidades en el clima organizaciones de carboquímicos S.A y elaboración de un plan de acción para optimizar el proceso de la calidad total	Reyes, C.P & Ropain, L.E	Santo Tomás	Psicología
La capacitación y su incidencia en el clima organizaciones de dos empresas colombianas, una del sector público y otra del sector privado.	Ardila, M.C & Torres, C.	Santo Tomás	Psicología
Influencia de Un programa de inducción en el cambio del clima organizaciones en la empresa Satena	Guerrero Peñate, P.E.	Santo Tomás	Psicología
Representaciones sociales del trabajo en un grupo de empleados de una organización del sector metalmeccánico	Jurado, A.M. Pulido, S.P. & Reyes, A.M.	Santo Tomás	Psicología
Representaciones y prácticas sociales de un grupo de sujetos laboralmente activos, vinculados a una empresa en la que se está efectuando un recorte de personal	Marquez, J.I. & Molina, M.F.	Santo Tomás	Psicología
Perspectiva socio constructivista sobre la dinámica del sujeto instituido en una organización	Camacho, A. Rincón, C. & Rivas, I.M.	Santo Tomás	Psicología
Representaciones sociales de las prácticas militares	Luna Vela, A.B.	Santo Tomás	Psicología
La cultura del servicio, implementada a partir de la comunicación organizaciones, como factor diferencial para lograr el éxito de una empresa	Montoya, M.C. & Murillo, A.	Javeriana	Economía
Inteligencia emocional y cultura organizaciones	Parra García, R.A.	Javeriana	Economía
El alcance ético de la cultura organizaciones	Triana, J.R.	Javeriana	Economía
La Solidaridad en el ámbito empresarial colombiano - la consolidación de una nueva cultura organizaciones	Ibañez, A. & Orozco, E.	Javeriana	Economía
Diseño de un modelo práctico para hacer de la cultura organizaciones una ventaja competitiva en gerencia del servicio	Alejo Cárdenas, M.J.	Javeriana	Economía
Gestar una cultura organizaciones que permita el desarrollo y motivación del talento humano de Caterpillar Motors en la ciudad de Bogotá	Calderón, F.M & Solano, C.P.	Javeriana	Economía
Construcción y Validación de un instrumento, para identificar, relacionar y clasificar elementos de cultura organizaciones en el sector salud	Torres, A.H & Pérez, Elsy	Javeriana	Economía

Elementos del clima de trabajo que influyeron en el cambio de la cultura organizaciones del Banco Colpatría entre 1988 y 1991	Orejuela, J.C & Riaño Alvaro	Javeriana	Economía
Adaptación de un instrumento OCI para la evaluación de la cultura organizaciones en Santa fe de Bogotá	Moreno, R.M.	Javeriana	Psicología
Hacia una comprensión de la cultura organizaciones vallenata: pautas para una teoría de cambio y desarrollo	González, L.A.	Javeriana	Psicología
Cultura organizaciones. Un campo de acción para las ciencias humanas	Díaz, P. Jaramillo, O.L. & Guzmán, Y.	Javeriana	Psicología
Percepción de valores como determinantes de la cultura organizaciones	Gómez, N.L. Gutiérrez, D. & Segura L.M.	Javeriana	Psicología
Concepto de cultura organizaciones - una revisión bibliográfica	Bechara, C.	Javeriana	Comunicación Social
Comunicación y cultura en un proceso de fusión organizaciones "análisis de caso marca Tinta"	Pabó, J. & Reyes, K.	Javeriana	Comunicación Social
Aportes de la comunicación a una cultura de servicios: orientación de una cultura organizaciones hacia una cultura de servicio al cliente en Colombia	Duque, C.L.	Javeriana	Comunicación Social
La comunicación organizaciones y las relaciones humanas en torno al desarrollo de una cultura de servicio	Baquero, C. & Torres C.	Javeriana	Comunicación Social
Empresa y cultura hacia un diagnóstico de los estilos colombianos de una cultura organizaciones	Osorio, M.C. & Velázquez, C.M.	Javeriana	Comunicación Social
Diseño de estrategias que faciliten el proceso de cambio de cultura organizaciones	Suárez, C.	Javeriana	Ing. Industrial
Cambios en la cultura organizaciones: el caso ECOPEPETROL en el distrito de Santa fe de Bogotá	Henao, M.L. & Pombo, A.M.	Javeriana	Admón de Empresas
Algunos aspectos de la cultura organizaciones	Gutiérrez Poveda, R.	Andes	
Diagnostico del clima organizaciones mediante el diseño y análisis de una encuesta para medir ambiente laboral	Otalora, D.F.	Nacional	Ciencia Humanas
Características del discurso escrito en un proceso de evaluación circular: un estudio etnográfico	Santos Caicedo, D.A.	Nacional	Lingüística
La noción de cultura en la cultura organizacional: una aproximación Antropológica a una teoría de la organización	Izquierdo, M.C.	Nacional	Antropología
Diagnostico de la cultura organizacional de la empresa de Energía de Boyacá	Rodríguez Sánchez, A.	Nacional	Psicología
Diseño de un modelo Diferencial sistémico para la PYME con énfasis en la cultura organizacional	González, J.	Nacional	Ing. Industrial
Maximización del rendimiento del capital humano a través de la cultura organizacional en empresas de servicios	De la Torre, H.	Nacional	Ing. Industrial
Cultura de gestión organizacional en la Secretaría de Obras Públicas de Bogotá	Borda, H.	Nacional	Admón de Empresas
Causas psicosociales que influyen en el fenómeno del ausentismo laboral del personal de planta de Capill 'France	Moreno, M.J & Viancha, L.M.	Nacional	
Relación entre la actitud hacia el conflicto organizacional y el estilo de solución de conflicto	Porrás Velasquez, N.R.	Nacional	Psicología

Descripción de la cultura organizacional de Seguros y Capitalización Colpatría	Cardona Restrepo, A.	Nacional	Psicología
Análisis de algunos factores psicológicos implícitos en la cultura organizacional	Avila, R.	Nacional	Psicología
Influencia de la Cultura organizacional en los estilos de liderazgo	Pérez Bustos, A.	Nacional	Psicología
Análisis del clima organizaciones de Corporación Universitaria de Ibagué como estrategia para la implementación de la cultura de la autoevaluación con fines de acreditación	Triana, F.R.	Nacional	Admón de Empresas
Selección de personal, cultura organizaciones y motivación	Tobón Gómez, N.	Nacional	Humanidades
Del azadón al palustre "la vida en la ciudad de un grupo de migrantes que trabajan como obreros de construcción en Bogotá"	López Porras, G.	Nacional	
La religiosidad devocional católica como factor social en la construcción de cultura urbana e identidad nacional Colombiana	Rodríguez Ortiz, O.A.	Nacional	Sociología
La vivienda como aglutinador de cultura: Carácter comunicativo	Vergara Duran, R.	Nacional	Antropología
Proceso de modernización y crisis cultural en Colombia	Agudelo, J.C.	Nacional	Sociología
"Freud y la determinación del sujeto humano": Biología o Cultura	Guerrero Ramos, C.E.	Nacional	Psicología
Comportamiento religioso en Casanare: caso del bajo Cusiana	Rojas, L.E. & Hernández, Y.	Nacional	Ciencias Humanas

## **“Anexo B”**

### **Entrevistas gerentes y operarios de algunas empresas del sector floricultor de Cundinamarca.**

#### **CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS**

Para realizar las entrevistas se seleccionaron algunos temas relacionados con la teoría trabajada durante la investigación, que permiten conocer y profundizar acerca de la situación actual de la realidad colombiana del sector floricultor.

Los temas seleccionados fueron: *significado y enfoque de la cultura organizacional, elementos o aspectos culturales abordados en la organización (valores, creencias, significados, comportamientos, lenguaje y costumbres), abordaje de dichos elementos, comunicación y programas de desarrollo (relaciones interpersonales), historia y pasado de la organización, influencia externa, contingencias, y ambiente laboral (participación, comportamientos, actitudes e ideas).*

## **EMPRESA No. 1**

### **INVERSIONES COTA**

**Gerente General: Mauricio Briceño**

**Descripción de la empresa:**

“En esta empresa somos aproximadamente 85 empleados, esta ubicada en Cota, exportadora 100%, los mercados a los que nos dirigimos son básicamente Estados Unidos en un 80 % y Europa en un 20%, básicamente Italia y Rusia. La compañía tiene 25 años de haber sido constituida. Siempre se ha caracterizado por tratar de sacar un producto de altísima calidad, normalmente el mercado de la rosa esta orientada hacia diferentes segmentos; un segmento de supermercado o volumen y el otro mercado más especializado de floristería. Nuestro mercado es ese mercado más especializado que es de más alta calidad.

Hacemos parte de Asocolflores, (es una reunión de empresas dedicadas al cultivo de flores; es una asociación que promueve y materializa las propuestas hechas por sus miembros) participamos en el programa Flor verde que es un programa básicamente de mejoramiento de practicas a nivel ambiental y a nivel de manejo de recursos humanos. Este es un negocio que en un 65% es de mano de obra, es por esto que nos preocupa todo lo que tiene que ver con el factor humano como son las relaciones que tienen con su comunidad. La organización ha venido enfocándose en darle a la gente un buen

manejo, por esto existe un departamento de recursos humanos; este se encarga de manejar salud ocupacional, manejo de personal como tal, políticas de bienestar y recreación y capacitación”.

“Cultura organizacional son todas las políticas y normas que caracterizan a cada empresa o cada organización; como se comporta la gente, que expectativas tiene, como es el manejo con sus jefes, como son las relaciones con sus compañeros, como son las características de compromiso con el trabajo, pertenencia hacia la empresa; son todos esos rasgos generales de la empresa”

“Dentro de las políticas de este sector floricultor, la cultura organizacional busca propender por un ambiente laboral adecuado, por fomentar el compromiso con la compañía, por tener gente capacitada y motivada para las labores que están realizando, generando compromiso para que el producto sea mejor; eso solamente se logra teniendo gente entrenada y capacitada pero también gente comprometida y dispuesta a hacerlo cada vez, que le encuentre una razón de ser y una justificación a su trabajo”.

“La cultura organizacional de la compañía básicamente esta enfocada en la línea de lo que estamos haciendo, nosotros consideramos que cada persona dentro de la empresa debe ser responsable, debe ser como un gerente de lo que este haciendo, debe ser jefe de su propio trabajo, eso tratamos de fomentarlo constantemente con capacitación. Esta es la orientación que le queremos dar al empleado, que cada persona sienta que el trabajo que esta

haciendo por sencillo que parezca tiene un papel fundamental dentro de todo el proceso productivo.

Esta compañía tiene dos grandes objetivos que los hemos reunido, uno es que la parte productiva ya que es una empresa con animo de lucro que busca obtener utilidades, sin embargo estamos convencidos que esas utilidades se van a lograr con un producto vendido al mejor precio, y para que pueda ser vendido al mejor precio tiene que ser de la mejor calidad que se pueda encontrar en el mercado, y para que sea de mejor calidad lo debemos hacer con la mejor gente. Somos concientes que si queremos sacar el mejor producto, tenemos que tener con nosotros a la gente mejor capacitada y mejor dispuesta a hacer su trabajo.

Estamos trabajando en una combinación de metas, es decir, cada persona dentro del cultivo y dentro de la empresa tiene unas funciones propias de su cargo, tiene unos rendimientos y unos objetivos pero a su vez tenemos una comunicación permanente de cuales son los objetivos principales de la compañía como tal. Esto para que la gente vea que lo que esta haciendo individualmente contribuye al objetivo general de la empresa”.

“Los elementos o aspectos culturales que trabajamos dentro de la organización son algunos como los valores. Estos los estamos tratando de fortalecer ya que son parte del programa que trabajamos con Asocolflores, en este momento destacaría uno que es cultivemos la paz; eso es un taller que tiene varias sesiones en donde básicamente se trata de fortalecer y mejorar las

relaciones al interior de las familias, como se deben tratar los problemas y como se deben encontrarle solución entre todos y fomentar un ambiente de tolerancia y convivencia. A nivel personal estamos trabajando un programa de alfabetización. Las relaciones interpersonales en la compañía son buenas, hay un ambiente en donde tratamos siempre que cada operario cumpla con los objetivos propuestos por la compañía, esto hace que el operario sienta que debe ayudar a sus compañeros en el momento en que este se quede atrasado en su trabajo”.

“Yo considero que como parte de la dirección de la compañía estamos tratando de fortalecer siempre que la gente sienta que cada vez está siendo mejor persona, que está creciendo en todos los aspectos, que la gente sienta que su trabajo le está contribuyendo a mejorar sus condiciones de vida. Todos los programas que la compañía tiene en el área de recursos humanos tienen unos cronogramas de trabajo, estos cronogramas son el resultado de haber hecho un diagnóstico dentro de la compañía para detectar las principales necesidades y así empezar a trabajar las prioridades”.

“A pesar de que uno tenga políticas de grupo, administrativas o gerenciales, a nivel de su aplicación cada ambiente y cada cultura específica es diferente, primero por la ubicación, la ubicación de este cultivo lo hace ser prácticamente un cultivo prácticamente urbano o semiurbano, la mayor parte de los operarios son de Bogotá y de Suba, entonces cuando uno compara ese perfil de la gente, con un perfil de gente de un cultivo que queda en el campo como

Facatativa, donde los sitios de residencia de los operarios son alrededor de la finca se encuentran grandes diferencias en sus perfiles, definitivamente el perfil del operario urbano es más de ciudad, mientras que el que vive más retirado tiene un perfil de campesino, más de pueblo, su principal objetivo es tener su propia finquita o casa. Otro elemento importante que influye son las alcaldías de cada municipio; ya que cada una tiene su sello diferente, y a pesar de que son todas de Cundinamarca, cada alcalde tiene una actitud diferente frente a los floricultores. Un aspecto importante dentro de la compañía es tener canales de comunicación amplios, permanentemente las personas de recursos humanos tienen una oficina abierta, pero además de eso tienen la obligación de salir al cultivo a hablar con los operarios, y se encuentra que cada persona tiene sus particularidades del medio donde venga o de la empresa donde haya trabajado anteriormente, por eso le damos espacios a la gente para que se exprese libremente, estableciendo relaciones de amistad con ellos.”

“Los elementos los abordamos primero hacemos un diagnóstico para detectar las principales necesidades; este año nos hemos dedicado a trabajar en alfabetización, con el propósito de que la gente se sienta mejor. Queremos que todos los programas que se planean sean calificados con el objetivo de ver si se cumplen y que respuesta se está obteniendo por parte de los empleados para ver si están contentos o no. Lo que buscamos es hacer un seguimiento a lo que estamos haciendo”.

“La cultura organizacional de esta empresa esta construida socialmente e impuesta, es una mezcla de las dos cosas, en todos los programas las empresas , una de las partes fundamentales para que las cosas funcionen es que la gerencia se encuentre comprometida con lo que esta diciendo, la otra que haya quien los reciba y los haga cumplir efectivamente, que hagan llegar los programas a todos los cargos. Hay muchos rasgos de la cultura que la gente trae, y poco a poco se pueden ir adaptando a las políticas de la empresa; es como si se formara una mezcla o interacción entre los individuos. Debe existir coherencia entre lo que se dice y lo que se hace por parte de las directivas, debe haber compromiso con lo que se dice”.

### **Operario No. 1**

“El principal valor que se trabaja en esta empresa es el respeto, tomos somos muy compañeritas, casi nadie siente envidia. También hay mucha tolerancia de los jefes y de los compañeros. Los comportamientos son muy buenos tanto de los jefes como mis compañeros. No existen peleas y nos respetamos todos. El lenguaje que utilizamos es muy normal, se basa en el respeto. A la hora del almuerzo acostumbramos hacer deporte y otros descansan”.

“Gracias al dueño la empresa se encuentra muy bien con respecto a su competencia, el hace que toda la gente este bien”.

“Si participamos de los programas que realiza la empresa, podemos escoger con libertad el programa que queremos según el interés de cada uno. Nunca nos han impuesto nada”.

“El ambiente es muy chévere, se puede sentir uno como en su propia casa, trabajamos tranquilos, nadie nos presiona”

### **Operario No. 2**

“El ambiente de acá es muy bueno porque no existen envidias entre los compañeros. Siempre nos escuchan nuestros superiores, somos bien recibidos si tenemos una queja. El lenguaje es normal entre muchachos, ellos con nosotras son muy respetuosos”.

“Yo no compararía esta empresa, porque nos tratan más como personas que como empleados, siempre nos tienen en cuenta para todo”.

“Todos participamos en las brigadas o programas con libertad, estamos estudiando o participando en el programa de alfabetización porque queremos. El personal en general se la lleva muy bien”.

## **EMPRESA No . 2**

### **INVERSIONES DEL DARIÉN S.A.**

**Gerente: Armando Cerón**

**Descripción de la empresa:**

“Nos dedicamos a la producción de flores específicamente de rosos y claveles, estamos ubicados en Tocancipá, contamos con 240 empleados, este

año con el recorte disminuirémos aproximadamente a 225 operarios. La razón de ser del negocio de las flores en Colombia es exportar. Nosotros principalmente exportamos a USA, Japón , Rusia y Europa”.

“Yo pienso que la cultura organizacional significa que una compañía sea cual sea debe identificarse con una filosofía, es lo que hemos tratado de hacer, realmente la gente que manejamos o el perfil de los operarios es muy bajito y el 90% de la composición de la compañía esta formado por operarios con un nivel de educación supremamente bajo y unas condiciones de vida muy difíciles, es gente de campo, quienes viven en hogares donde predomina el maltrato intrafamiliar, en la mayor parte la cabeza de familia es la mujer, mientras que el hombre se toma la quincena.

Tenemos una obligación social importantísima, hay que irles proporcionando unas condiciones de vida mejor y enseñarles a que ellos mismos pueden mejorar sus condiciones de vida. Yo pienso que la filosofía que nosotros inculcamos esta regida bajo unos parámetros de servicio, se les da un excelente trato, y se les enseña a tratar del mismo modo a sus compañeros, se suministra todo lo necesario para trabajar con comodidad. Se trabaja la parte social, a través de programas que impulsa Asocolflores, como es el programa de flor verde. En términos generales se puede decir que la compañía si maneja una filosofía clara, aunque difícil de definir se podría decir que fundamentada en los valores”.

“Yo creo que el sector floricultor, también es responsable y es conciente del problema social y en este caso de la cultura organizacional, además porque nuestra producción esta fundamentada en la mano de obra, en la medida que la gente sea conciente que hay que trabajar por las personas responsables de la producción vamos a ser exitosos, yo diría que un cultivo de flores que no sea conciente de esa cultura, de educar a sus empleados y proporcionarle una mejor calidad de vida no pueden tener éxito. Todo depende de la mano de obra”.

“Nosotros estamos más inclinados al recurso humano, yo creo que lo otro se da por añadidura, uno no puede aumentar la productividad olvidando sus empleados, si uno no tiene a las personas convencidas que hay que aumentar la productividad pero por motivación propia no saca nada.

Realmente cada persona que esta en el cultivo puede ser o un elemento potencialmente positivo o potencialmente negativo, todo lo que un empleado reciba de la compañía lo va a devolver en productividad. Yo no entiendo como en otras compañías manejan una filosofía la cual considera que el empleado vale de acuerdo a lo que produce. Yo considero que la disciplina debe existir al igual que las normas y reglas pero llegando a los extremos. Se debe evitar llegar a un manejo dictatorio”.

“Tenemos un departamento de recursos humanos, el cual esta compuesto por una psicóloga, una secretaria y un medico que maneja la parte de salud ocupacional y ayuda a implementar parte de los programas propuestos

por la psicóloga. Entre los programas, elementos o aspectos culturales que se han trabajado, están el de bienestar social que busca proporcionar condiciones óptimas de trabajo; salud y prevención que les enseña el uso adecuado de las herramientas de trabajo; el ausentismo es otro factor que se trabaja realizando evaluaciones para determinar las causas y así mismo hacer seguimiento a casos específicos; y el programa de flor verde que nos invita a cubrir los programas mencionados anteriormente. Existe otro programa dirigido por flor verde que se llama cultivemos la paz , trabaja la parte social y se enfoca a trabajar por la familia, a través del uso de cartillas en grupos pequeños, los tutores han sido capacitados e incluso yo estoy capacitado. Este esta dirigido a trabajar el aspecto cultural de la familia proporcionándoles herramientas para generar una vida más favorable para todos los miembros de la familia”.

“Uno de los elementos culturales evidenciados con mayor facilidad es la cultura del robo. Esto se produce en gran mayoría en los operarios entre los mismos compañeros, y en algunas ocasiones a nivel administrativo. Se ha tratado de inculcar valores como la honestidad ya que este problema preocupa en gran medida debido a la influencia del sector.”

“Los elementos culturales se abordan por medio de talleres y programas dirigidos por el departamento de recursos humanos”.

“La empresa se ve afectada por la influencia externa por que yo creo que hay personas que vienen de un mundo distinto al que vienen a trabajar, un cultivo organizado tiene un ambiente diferente al que ellos están

acostumbrados. Un 70% de los operarios son provenientes de Zipaquirá, esta es una zona complicada en donde hay secuelas del M19, es difícil, hay atracos, hay asesinatos; esto puede llegar a tener un efecto negativo ya que entre el cultivo se presentan problemas de robos permanentes.

Es muy difícil comparar la cultura organizacional de los cultivos ya que cada uno trabaja diferentes aspectos por su trayectoria y por el tiempo. Yo considero que percibir la cultura de una organización es realmente difícil, pues esta va más allá de una simple observación, para esto se necesita bastante tiempo”.

“Creo que la cultura organizacional de una empresa se va dando y hoy en día depende mucho de los cargos directivos. Pienso que no es imposible que la cultura sea socialmente construida pero al nivel de los operarios es un poco complicado obtener aportes que puedan ser aprovechados para la conformación de los principios, normas etc, esto debido al bajo nivel educativo.

A medida que la gente vaya entendiendo la cultura y la vaya haciendo suya la puede asumir; nosotros buscamos construir la cultura y no buscamos imponerla, pero es difícil a lo que apuntamos, pero no desistiremos.

### **Supervisor No. 1**

“Existen varios valores, pero yo creo que el compañerismo dentro del cultivo se ve mucho, ya que siempre nos ayudamos, cuando tenemos problemas todos buscan la manera de ayudar. También el respeto para los compañeros de trabajo es común, nos queremos todos y no existen envidias.

“Pienso que el ambiente es muy bueno, aquí uno se siente bien porque se escuchan comentarios de otras empresas que no los valoran y no les dan tantas oportunidades como acá.”.

“Siempre somos bien escuchados, podemos hablar tranquilos si tenemos quejas las decimos para poder mejorar”.

“Si participo en los programas propuestos por la empresa porque me ayudan a aprender nuevas cosas, es una oportunidad que nos están dando y como no la vamos a aprovechar”.

“Yo creo debemos hacer el trabajo de la mejor forma que podamos, siempre tratando de colaborar a nuestros compañeros”.

## **Operario No. 2**

“Pues si existen valores, el respeto entre todos es bueno. También hacemos buenas amistades con los compañeros, pero no falta las peleitas.”

“El ambiente es excelente, nos tratan bien los jefes, nos dan todo lo necesario para sentirnos bien..”

“Si porque somos tenidos en cuenta cuando tenemos algún reclamo, somos escuchados”.

“La mayoría de los empleados les gusta participar en todas las actividades, sobre todo cuando son deportivas o con las familias”.

“Aquí nos tenemos que comportar siendo honestos con nosotros mismos, haciendo bien el trabajo”.

### **EMPRESA No. 3**

#### **FLORES DE SERREZUELA S.A.**

**Gerente: Juan Claudio Samper**

**Descripción de la empresa:**

“Flores de Serrezuela S.A. es una importante empresa floricultora cuyos cultivos están ubicados en el municipio de Madrid, Cundinamarca. Fue fundada en 1985, iniciando actividades de producción y exportación de crisantemos en 1 hectárea de terreno. Actualmente, además de Crisantemo, está produciendo en un área de 40 hectáreas, Clavel, Clavel Miniatura, Rosa, Gypsophila y Cartucho. Tiene alrededor de 600 empleados, habitantes en su mayoría de Madrid y Facatativa”.

“Cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, costumbres y normas comunes en cada uno de los miembros de una organización, desde el nivel jerárquico más bajo hasta el más alto, que puede ser adquirida o planeada según los objetivos de la organización”.

“Para contestar esta pregunta me parece importante primero ubicar el entorno en el que se ha desarrollado la floricultura en Colombia y así entender cómo se entiende dentro del sector la cultura organizacional. En primer lugar, es muy difícil encontrar una visión general del sector frente a cualquier tema ya que aunque es un sector bastante grande, está muy fragmentado; existen más de 400 empresas floricultoras, muchas de las cuales no participan en ASOCOLFLORES que es la asociación de productores y exportadores y que es la

entidad que recoge la información acerca de sus afiliados. Debido a esta fragmentación, se pueden encontrar visiones muy distintas de empresa a empresa, pero para el caso de este tema me parece que se podría generalizar, sin estar lejos de la realidad, con base en algunas empresas líderes del sector, que tienen una gran participación en el mercado.

La mayoría de las empresas floricultoras ha tenido un desarrollo similar: nacieron por iniciativa de grupos socialmente y económicamente fuertes, terratenientes que encontraron en la floricultura una buena oportunidad para hacer producir su tierra. Poco a poco fueron creciendo, algunos con éxito y otros no, y lograron ubicar a Colombia como el principal productor de flores y segundo exportador a nivel mundial. Todo este desarrollo tuvo lugar en el campo colombiano, con empleados que venían de trabajar en fincas y haciendas en cultivos tradicionales y en Ganadería y en general eran empleados con necesidades básicas muy insatisfechas, acostumbrados a sostener una relación algo paternalista con su patrón. El hecho de que los empleados buscaran satisfacer principalmente una necesidad económica insatisfecha, hizo que durante mucho tiempo la relación patrón-empleado fuera netamente económica; el empleador le ofrecía al empleado una remuneración económica a cambio de un trabajo por lo general alienante, sin involucrarse en ningún momento con su vida personal. Poco a poco las empresas se fueron dando cuenta de que los empleados tenían muchas otras necesidades insatisfechas que los estaban afectando de alguna forma en el trabajo y que al convertirse en

un elemento tan importante para los municipios de la Sabana de Bogotá estaban adquiriendo una responsabilidad social cada vez mayor. Este me parece a mí que ha sido un punto clave para muchas empresas al decidir enfocar la cultura organizacional hacia las relaciones humanas buscando involucrar más el trabajo a la vida del empleado, tratando no solamente de brindarle apoyo económico sino personal y encontrando así aumentos en la productividad de la empresa”.

“Teniendo en cuenta el entorno en el que se desarrolló la floricultura y el tipo de trabajo realizado a veces rutinario y fatigante, Flores de Serrezuela ha enfocado su cultura organizacional principalmente hacia las relaciones humanas pero siempre con el objetivo de maximizar la productividad; Es decir, encontrar un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de la empresa (utilidad económica) y las de los trabajadores (bienestar social y económico). Para nadie que conozca la realidad del campo colombiano, son un misterio las malas condiciones sociales y económicas en las que los habitantes han vivido y viven todavía en algunos casos. El caso de Madrid es un caso interesante, pues es un municipio que ha tenido un desarrollo poblacional muy acelerado debido al alto flujo de inmigración de otras zonas del país. Efectivamente, debido quizás a las malas condiciones de vida en el país, mucha gente se ha desplazado a Bogotá en busca de nuevas oportunidades. Madrid es un municipio ubicado a menos de media hora del centro de la ciudad y presenta características atractivas para la inmigración de desplazados. Actualmente es el municipio con más área cubierta

en producción de flores y de esta industria depende más del 65% de la población. Este alto porcentaje no se debe sólo al crecimiento de los cultivos sino del hecho que las mujeres, que antes no trabajaban, representan ahora en general más del 60% de los trabajadores de flores. En ese sentido ha habido una transformación en las costumbres familiares de los habitantes, en primer lugar porque las mujeres encuentran en la floricultura un buen vehículo para independizarse y en segundo lugar porque el horario de trabajo de 6 de la mañana a 2 de la tarde, les permite tener mucho tiempo dedicado a su familia. En general se podría decir que una empresa como Flores de Serrezuela que tiene casi seiscientos empleados tiene una gran responsabilidad social hacia sus trabajadores y hacia el municipio en el sentido que no puede desconocer ni descuidar los problemas sociales existentes en el nivel social promedio de sus empleados”.

“En este momento se están trabajando principalmente los siguientes elementos culturales”:

*Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad.*

La idea de este elemento es que la gente sienta que el trabajo no es únicamente un medio para conseguir plata y sobrevivir, sino que encuentren en el trabajo un ambiente en el que puedan aportar experiencias.

*Trabajo en equipo y colaboración.*

En Flores de Serrezuela es muy importante concientizar a la gente en el sentido que antes que competencia entre ellos, debe haber colaboración.

Muchas veces se necesita que un trabajador eficiente le ayude a otro menos eficiente a cumplir con sus cuotas de trabajo. En otras ocasiones hay necesidad de personal en alguna sección de la empresa y la gente debe estar dispuesta a ayudar en ese sentido y fuera de su área fija.

*Participación por parte de todos los empleados en distintos temas.*

La empresa ve al trabajador como una persona con experiencia que puede aportar conocimiento. Lo importante es que ese trabajador entienda que la empresa lo ve de esa manera y no únicamente como un factor de trabajo.

*Satisfacción de necesidades diferentes a la puramente económica.*

Como dije anteriormente, queremos que el trabajador vea en la empresa algo más que el medio para conseguir satisfacer una necesidad financiera.

*Crecimiento personal.*

Uno de los elementos que se están trabajando con gran énfasis en la empresa es que no sólo se haga sentir mejor al trabajador, sino en realidad hacerlo una persona mejor a través de varios programas de capacitación

*Conciencia ambiental.*

Este es uno de los elementos que se está empezando a trabajar debido al ingreso a Florverde, un programa desarrollado por Asocolflores que busca encontrar mejores conductas en el tema ambiental y social. Para su buen funcionamiento es muy importante que la gente tome conciencia de los objetivos y de la importancia de mejorar las condiciones ambientales del entorno".

“En realidad, de los elementos anteriores casi todos se han logrado aunque no todos con el mismo éxito. Entre los elementos que con mayor facilidad se han encontrado están la participación de los trabajadores, el crecimiento personal y el hecho de ver a la empresa como parte de su vida y no sólo como un medio financiero”.

“No existe en la empresa una estrategia formal para lograr abordar los elementos culturales. Creo que desde la fundación de la empresa, esta cultura se ha venido desarrollando en combinación con la ideología de la gerencia así como con la de los trabajadores, es decir, que la cultura existente hoy en día dentro de la empresa no ha sido desarrollada bajo una estrategia especialmente definida sino con elementos que tanto la empresa como los empleados y el entorno en el cual funciona la empresa han venido aportando. Pero a diferencia de otros cultivos, en Flores de Serrezuela siempre ha habido desde el principio énfasis en valores como la colaboración, la responsabilidad hacia el trabajo y la buena relación humana entre los directivos y los empleados. En este momento dentro de la empresa existe un muy buen clima organizacional que ha sido fundamental para construir una cultura con los elementos anteriormente mencionados. Además del cumplimiento de la Ley en todo lo que se refiere al área de Gestión Humana y Salud Ocupacional, en esta empresa siempre ha habido más ayuda dirigida hacia el bienestar social de los trabajadores. Por ejemplo se pudo mencionar los distintos comités de participación en temas tanto técnicos como de salud o de deportes conformados por empleados de

distintas áreas y de distintos niveles jerárquicos, que tienen como fin encontrar soluciones por medio de la participación y el aporte de ideas por parte de los empleados. El hecho de pertenecer a estos comités, ha creado en ellos una cultura de mejoramiento continuo y por eso no es raro encontrar que muchos de los ensayos técnicos o muchos de los programas de salud o de educación fueron propuestos por los mismos empleados concientes de alguna deficiencia o de alguna oportunidad de mejoramiento. Otra forma de abordar los elementos de la cultura ha sido la fácil comunicación entre todos los niveles de la empresa.

Aunque existe un medio de comunicación formal como los memorandums, los permisos escritos, boletas de salida etc. el trabajador sabe que sus inquietudes sobre cualquier tema son fácilmente escuchadas por los directivos de la empresa y que en ningún momento va a haber retaliaciones por una opinión o una sugerencia formulada. Esto ha sido muy importante para agilizar el proceso de comunicación entre los distintos niveles de la estructura jerárquica”.

“Flores de Serrezuela es una empresa que tiene como en cualquier empresa productora de flores, una alta intensidad de mano de obra ya que las labores realizadas por los empleados son difícilmente reemplazables con maquinaria. Por esto encuentra uno que en promedio en un cultivo hay alrededor de 15 o 20 empleados por hectárea cubierta y por esto el factor humano es tan importante en la empresa.

Además de tener tantos empleados es importante tener en cuenta que estos en su mayoría tienen una extracción humilde con bajos niveles de educación, con muchos valores perdidos y con costumbres no muy sanas. Por ejemplo vemos que son muy comunes aspectos como empleados con varias compañeras sentimentales, violencia intra familiar, malas costumbres alimenticias, falta de interés por desarrollarse intelectualmente, preferencia por tipos de medicina diferentes (sobanderos, chamanes etc.), falta de educación financiera etc..

Todo esto hace que muchos de estos valores, creencias y costumbres sean trasladados al interior del cultivo y afecten tanto las relaciones internas entre los empleados como la productividad en el trabajo. Para manejar estas situaciones se están realizando muchos programas internos y otros en conjunto con otras entidades como las A.R.P., el SENA, Asocolflores entre otras, con el objetivo de educarlos y apoyarlos en los distintos aspectos que ellos y la administración de la empresa consideren necesario. Algunos de los programas son: asistencia jurídica mensual, asistencia médica para los empleados y su familia, capacitación en temas técnicos, becas de estudio para validación de bachillerato, auxilio de estudio en especialidades técnicas, paseos culturales y recreativos, préstamos personales y para vivienda, fomento del deporte con inscripciones en torneos internos y externos, asistencia psicológica y participación en encuentros culturales entre otros. Además de estos programas la empresa participa en algunos programas de Aflocsa (Asociación de

Floricultores del Occidente de la Sabana), asociación que tiene como objetivo el desarrollo social. Entre los programas en los que participamos están además de la capacitación en distintos temas agrícolas, un programa de bienestar llamado "Cultivemos la Paz en Familia", para el manejo de conflictos en la familia, la comunidad y la empresa que ha tenido buenos resultados".

"Me parece que la cultura organizacional de nuestra empresa por las razones anteriormente mencionadas, tiene mucha influencia externa debido tanto a la influencia de las costumbres, valores y creencias de los trabajadores, como a las relaciones políticas de la empresa con el municipio. Pero asimismo, debido a esta influencia, la empresa tiene un deber social que consiste en mejorar la calidad de vida de sus empleados a través de cambios culturales que no solo vayan en el mismo sentido de los objetivos de la empresa sino también de sus empleados y del municipio.

A través de los 15 años de existencia de la empresa, la cultura interna se ha desarrollado con influencia de los trabajadores, con influencia de la administración y con influencia externa que puede ser tanto de las autoridades municipales como de la competencia. Por ejemplo podemos ver que ha habido cambios en el horario de trabajo de los empleados con el objetivo de darles a ellos más tiempo libre por fuera de las instalaciones de la empresa que pueden aprovechar con su familia o en sus actividades personales. Algunos hasta tienen sus propios negocios que pueden atender por las tardes. Esta idea que nació por acuerdo entre las diferentes partes involucradas, es un claro ejemplo de un

cambio en las costumbres de los empleados que los beneficia desde muchos puntos de vista (familiar, financiero, alimenticio, personal) A la empresa también la afecta positivamente entre otros motivos porque entre más temprano en el día se realicen las operaciones de corte, clasificación y empaque, mejor va a ser la calidad de la flor. Al municipio también lo puede beneficiar porque tiene más gente con tiempo libre para consumir o para producir en estos horarios. Pero este es solo un de los ejemplos en que las diferentes partes se afectan y benefician mutuamente. Puede haber otras en que la influencia es unilateral desde cualquiera de los lados, pero generalmente todos aportan y todos se ven afectados positivamente o negativamente”.

### **Operario No. 1**

“Creo que si existen valores en este cultivo como por ejemplo el compañerismo. Para mí ese es el más importante por que es más fácil trabajar en donde uno se sienta bien con sus compañeros de trabajo es como si se volviera la familia de uno, todos nos ayudamos en los momentos que uno siente que se va quedando atrasado en el trabajo.”

“El ambiente es muy bueno por que nos tratan muy bien los jefes; no hay casi envidias entre nosotros y hay mucho respeto”

“Si, cada vez que uno siente que debe dar alguna queja o que quiere decir algo uno se siente tranquilo de ir a hablar; a veces hasta nos hacen caso

de lo que decimos, por ejemplo nos cambiaron el horario como nosotros queríamos”

“En algunos programas participo, no en todos por que no me queda el tiempo pero me gustan los de deporte”

“Con tal de que uno haga bien su trabajo todo está bien, que no pelee con los otros y que mas bien les ayude, pero aquí no nos obligan a trabajar de una manera aburrida ni de mala forma”

## **Operario No. 2**

“Hay valores como el respeto, compañerismo, amistad”

“El ambiente es muy bueno, aunque yo solamente he trabajado aquí, pero aquí a uno lo tratan muy bien, nos dan muchos beneficios”

“Si aquí nunca ha habido ningún problema por hablar, antes nos están diciendo a cada rato que cuando nos sintamos mal por algo lo digamos por que para los jefes eso bueno para mejorar las cosas malas.”

“Yo si participo en programas de desarrollo y mi esposa también, en el de cultivemos la paz y en los de deporte”

“Pues yo creo que normal, haciendo las cosas bien, de buena manera, ayudándole a los demás.”

**EMPRESA NO. 4:**  
**MOUNTAIN ROSES**

**Gerente General: Jorge Luna**

**Descripción de la empresa:**

“Esta es una empresa productora de rosas principalmente, tenemos 21 hectáreas, un número de empleados que va entre 260 y 300 según la temporada y todos nuestros productos están destinados al mercado de los Estados Unidos; trabajamos con una comercializadora de Miami y la organización aquí es muy sencilla; yo soy el gerente general, hay un gerente financiero administrativo, un gerente de producción y una gerencia de gestión humana.

Dentro del sector esta es una empresa mediana, y hay muchas otras empresas que nos prestan asesorías en muchas otras áreas. En producción tenemos un staff profesional, agrónomos, un ingeniero agrícola, una trabajadora social, una de bienestar, los supervisores y los operarios”.

“La cultura organizacional es un marco de referencia en el cual las personas saben como se deben comportar en cualquier situación dentro de la empresa; son una serie de normas o de parámetros de comportamiento que no están escritos, que no se pueden divulgar, pero que se divulgan por medio de palabras, de ejemplo, de la coherencia que tengan las personas en la toma de decisiones, en la manera como resuelven una situación específica; es como ese

gran patrón de comportamiento que hay en una empresa y es particular de cada una; incluso dentro de empresas que son del mismo grupo, que son manejadas por la misma persona hay diferencias en la cultura muy marcadas. Este es el caso específico mío, yo tengo a mi cargo 3 empresas más o menos del mismo tamaño y en cada una hay una serie de diferencias que son importantes y que hay tenerlas en cuenta, de pronto algo que en esta empresa esta bien en otra empresa va a ser rechazado por las personas; la misma forma como los profesionales se dirigen a los subalternos cambia de una a otra empresa y uno se acomoda a eso. Para que una organización logre cambios en la cultura tiene que tener un departamento de gestión humana que entienda la cultura y que la trabaje para lograr un cambio cultural requiere mucho más tiempo. Es difícil porque el departamento de gestión humana tiene que liderar una cantidad de cambios de ese tipo y tiene que tratar de dirigirlos por que la cultura organizacional se les puede salir a uno de las manos. Hay empresas donde por cultura se hacen una serie de cosas que no son convenientes para la empresa; en el caso nuestro por ejemplo; nosotros fumigamos y tenemos unos tiempos de reentrada que es hasta el día siguiente; pero el supervisor podía entrar a mirar algo; ahora nadie puede entrar incluido el supervisor como ejemplo, cambiar esto ha sido realmente complicado, por que es acostumbrar a las personas a un cambio de la cultura”.

“Nosotros desafortunadamente hemos tenido una gran cantidad de cambios en el personal administrativo, en el personal directivo y esos cambios

han generado cambios en la cultura, entonces decir como se entiende la cultura es difícil. Yo creo que es un proceso que aquí no está muy avanzado y yo quisiera que avanzáramos más y que lo pudiéramos manejar más; yo diría que desafortunadamente nuestra cultura organizacional está detenida, no la controlamos, no sabemos exactamente que es lo que está pasando, precisamente por que no ha habido un proceso, por que lo hemos interrumpido varias veces, por que hemos tenido que cambiar personas en momentos en que la organización ya empezaba a consolidarse, no es una organización estable si no dinámica, y la cultura va de la mano de eso, al no haber estabilidad la cultura va a cambiar”.

“Sin duda nosotros estamos enfocados hacia el recurso humano, la prioridad en la empresa es generar un modelo de autogestión, donde logremos que cada grupo de trabajo sea responsable de sus resultados, a sí mismo tenga ciertos beneficios si logra los resultados esperados; beneficios que son en tiempo, en actividades externas, en capacitación o monetarios. Lo que queremos enfocar es llegar a un modelo donde se rompa un poco el esquema tradicional de profesional, supervisor, operario y estos grupos trabajen con mucha más autonomía. Sin duda enfocados a la productividad; para lograr saber si un grupo puede o no puede contar con los beneficios de los que hablamos, tiene que pasar por una evaluación en la que el 50% de esta es la productividad. Nosotros vendemos flores y en un cultivo los costos fijos son más altos que los costos variables, el tema de productividad es clave; si yo logro

dividir los costos entre un numero mayor de flores pues obviamente el costo fijo va disminuir muchísimo.

El enfoque principal de nuestra empresa va hacia la productividad y calidad de labores; para esto se necesita que el departamento de gestión no solamente trabaje con el departamento técnico si no que prácticamente este departamento lidera muy de la mano la compañía, o debería liderarla. El director técnico se vuelve facilitador, el tiene que capacitar a las personas para que cumplan con su trabajo y las personas le responden con calidad del trabajo que están haciendo”.

“Nosotros estamos siguiendo un programa que es el de autogestión, en la empresa estamos siguiendo el tema de administración por valores. No copiamos los modelos sino tratamos de profundizar un poco como se puede aplicar.

Aquí en esta empresa no hemos trabajado mucho el tema de valores, básicamente lo que hemos tratado de hacer es meter a las personas en el programa de autogestión y el enfoque que le damos es: Si una persona en su vida diaria es capaz de tomar decisiones trascendentales como casarse, tener hijos, comprar una finca etc. son decisiones que requieren de madurez. Estas personas si llegan a una empresa no los tratamos como niños chiquitos que deben pedir permiso para ir al baño; estamos tratando de romper con esto. Le hacemos caer en cuenta a la persona que si es un adulto afuera debe ser adulto adentro. Este modelo de autogestión también desafortunadamente por la misma razón ha tenido muchos tropiezos porque la dirección de gestión humana ha

sido rotada, esto dificulta lograr que el modelo funcione. Lo estamos dando a conocer mediante presentaciones y videos. El primer obstáculo que hemos tenido es a nivel de supervisión, al supervisor le ha costado mucho trabajo romper esa cultura de yo mando y pasar a la de yo asesoro, esto ha chocado con las personas, los supervisores no son profesionales en algunos casos ni siquiera son bachilleres son personas con un nivel medio de estudio y con un compromiso con la empresa, son personas que han hecho carrera aquí, dándole ordenes a su gente. Para ellos lograr que una labor se haga a su tiempo es responsabilidad de él; no le tienen la suficiente confianza a su gente.

Nosotros trabajamos el tema de autogestión a nivel de supervisores, no copiamos ningún modelo, sencillamente estamos tratando de crear algo en nuestras condiciones con la gente que tenemos, la gente de Madrid – Cundinamarca es gente especial, distinta a lo que hay en Tocancipá por ejemplo. Aquí la cultura es un poco más urbana, por que Madrid es un pueblo más cercano a Bogotá. Las personas que contratamos ahora tratamos que sean bachilleres, conocen un poco mas del mundo, y ponerlos a trabajar en flores a cortar matas aunque es un empleo bueno no ofrece muchas alternativas, anteriormente era distinto por que los que hacían este trabajo eran los campesinos, inclusive lograr que la mujer entre a este sector ha sido difícil por la cultura machista de los pueblos de que la mujer cuida a los hijos. Ahora tenemos que plantear opciones más interesantes a la gente puesto que tiene un nivel más alto; todo esto choca culturalmente. La realidad es que uno no

entiende mucho la cultura organizacional hasta que no se pone a hablar de ella; en este momento me he dado cuenta de cosas culturales que de pronto no había visto antes”.

“La idea del programa de autogestión, que es el que se encuentra con mayor facilidad; esta en dar a conocer primero el modelo, que las personas entiendan como van. En todos los invernaderos tenemos gráficas e información sobre como va el grupo; sobre el estado de ese grupo en el tema de autogestión; si esta mal, normal, avanzado o en autogestión.

Tenemos otro programas que se llamas Sol, que quiere decir seguridad, orden y limpieza; esto lo lidera un A.R.P. Si en el grupo aparece un sol es que lo cumple y si aparece una nube es que no lo están cumpliendo. Nuestra cultura estamos tratando de moverla en ese sentido pero vamos muy despacio. El modelo funciona en la medida que haya comunicación entre profesionales, supervisores y operarios, pero no la comunicación dictatorial de órdenes sino una comunicación de participación”.

“El departamento de gestión humana tiene un presupuesto para actividades como capacitación, estamos muy metidos en un programa que se llama cultivemos la paz que es liderado por Asocolflores para todas las empresas del sector, hacemos charlas periódicas de este programas en grupos. Tenemos programas de bienestar social, salud ocupacional que son de ley, de recreación como actividades deportivas, grupos de danzas, hacemos encuentros culturales como celebrar el día dela familia”.

“La empresa se ve muy afectada por la influencia externa, todas las personas que trabajan aquí viven en Madrid que tiene 45.000 habitantes es un pueblo. Muchas de las personas viven en los mismos barrios y tienen actividades juntos entonces una familia trabaja en diferentes empresas y todo lo que pasa en una empresa se sabe en todas partes. Últimamente hemos tenido muchísimos problemas laborales por que una empresa se comportó de forma indebida con algunos empleados y se formo un lío muy grande que trascendió a todas las otras empresas. Esto a nosotros nos afecta de muchas maneras porque se genera esa fama de que los floricultores explotan al trabajador, por eso nosotros somos concientes de que lo que hagamos debe estar muy bien hecho. Hoy en día esto ha cambiado y más o menos el 77% de los habitantes de Madrid vive de este empleo; por eso cualquier cosa buena o mala los afecta, es un medio muy cerrado. En este municipio hay empresas que se destacan por la manera en que manejan el área de gestión humana, y dan ejemplo”.

“Nosotros somos totalmente conscientes de la responsabilidad social que tenemos, esto a nivel de directivos es clarísimo pera la responsabilidad social es algo muy difícil de medir, es difícil lograr que esto vaya hasta el operario, nosotros quisiéramos hacer mucho más y nos faltan recursos y tiempo por que tenemos una serie de prioridades en productividad, calidad, costos que son determinantes para la existencia misma del negocio. Nosotros trabajamos mucho por la comunidad de Madrid, ayudamos a financiar colegio, hogares de niños abandonados, es la obra social pura pero seguimos lejos del problema. A

mí me gustaría que esta empresa fuera mas comprometida en el área social, no tenemos los recursos tampoco, pero quisiéramos darle posibilidades de vivienda a nuestros empleados, esta seria una ayuda grande, aquí estaríamos logrando una cultura social.

Hasta ahora estamos empezando, nos falta pasar de una cultura de productividad a una social que es definitivo. Un ejemplo del impacto que tenemos en esta gente es que cuando se acerca la fecha más importante de corte para nosotros que es en febrero, requerimos de mas personal, y estas personas se van a vivir a Madrid con su familia, tienen que meter a sus hijos a estudia, están expuestas a tener enfermedades o accidentes y tienen que ir a los hospitales del municipio que no están preparados para atender a estas personas. La culpa no es nuestra por que estamos dando empleo, la culpa no es de la persona por que esta necesitada y no es del municipio porque el no esta preparado para una sobrepoblación y no tiene los recursos para solucionar el problema pero hay que involucrarnos y ayudarlos a solucionar esto. Como empresa hay que comprometerse y yo diría que a nosotros o al sector nos falta compromiso”.

### **Supervisor No.1**

“Aquí se trabaja mucho valores como el autoestima, tenemos que valorarnos a sí mismos, aquí nos hacen ver que nadie vale mas que otro por su trabajo, que las personas estamos a un solo nivel. Tenemos respeto mutuo a

todo nivel, la administración de aquí es muy plana de ahí parte la iniciativa, se comparten muchas cosas. Existe mucho compañerismo, hay trabajo en equipo.

Hay poca envidia pero algunas personas mentirosas; lo que no hay son robos solamente se dan cuando había personal de contrato, no hay peleas, tenemos buenas relaciones”.

“Yo solo conozco este cultivo, llevo 6 años, pero creo que estamos por encima de muchas otras empresas según lo que se habla y escucha de los comentarios de gente que ha trabajado en otras empresas”.

“Aquí es creatividad ante todo, no es que solamente la gente haga lo que nos dicen, si a mí me parece que esto no debería ser así lo planteo y digo lo que pienso para mejorar”.

“Todos participamos y yo como supervisor debo tratar de que todos participen en el programa de autogestión”.

“Para que a uno le vaya bien en el trabajo primero que todo debe querer la empresa, creer en lo que hace y hacer las cosas bien es muy importante”.

## **Operario No.2**

“El trato de la administración y de los jefes es muy bueno porque hay mucha comunicación y esto hace que haya mucho respeto y así aprendemos a distinguir a la demás gente y la valoramos por lo que es. Muchas personas se engañan así mismos haciendo cosas como ni deben ser entonces se pierde honestidad. En cuanto a colaboración cada cual tira para su lado la mayoría de

las veces buscando bienestar propio. Aquí no hay robos y si ven alguien lo denuncian”.

“Este cultivo esta bien, acá hay buen trato, nos tratan como si fuéramos todos iguales, no hay diferencias, ni problemas, nos escuchan y nos dan muchas opciones. Trabajamos desestresados, hay juegos, nos dejan poner música y esto lo saca a uno de tanta rutina”.

“Nos sentimos escuchados, lo que dudo o creo que hay que cambiarlo lo cambio o lo cambian”.

“Participo en los juegos, ahora estoy en danzas y participamos en los programas para las familias”

“Tengo que ser responsable, debo saber que tengo que hacer para hacerlo bien y a conciencia. Saber tratar a las personas, saber como se le habla a los demás para no ofender a nadie. Yo creo que estamos todos muy contentos y que es muy buena empresa”.

## **EMPRESA No. 5**

### **FLORES LA UNION**

**Gerente general : Ignacio Gómez**

#### **Descripción de la empresa:**

“El cultivo se encuentra ubicada cerca de Sopó en la vía hacia Briceño. Nosotros en este momento tenemos 120 empleados y más o menos 45 contratistas, es decir 120 directos y 45 indirectos. En esto se incluye el cultivo y la oficina de Bogotá, toda la empresa. En la parte administrativa hay 6

personas, es decir que son 114 personas trabajando en el cultivo, algunos como supervisores y otros como operarios. Se cultiva básicamente rosa y clavel los cuales en su mayoría son exportados a Estados Unidos, Europa y Asia. Es una empresa familiar que tiene 25 años de fundada”.

“Para mí la cultura organizacional es el plan de vuelo que utilizamos para determinar cuales son las acciones que queremos seguir en un periodo de tiempo específico, básicamente”.

“Dentro del sector floricultor, la cultura organizacional es bastante importante, en el mercado de las flores y las empresas de flores, un alto componente de su costo es la mano de obra, la gente, entonces en empresas pequeñas medianas y grandes el componente de mano de obra es bastante importante. La cultura organizacional en estos sectores está muy ligada al trabajo en equipo, lo que es la gente, en el sector floricultor esa es una parte muy importante para la empresa”.

“La cultura organizacional está enfocada hacia el respeto por el trabajador, la productividad y el desempeño seguro de todas las labores, básicamente hacia eso está enfocada.

El respeto hacia el trabajador, en todos los aspectos, en cuanto a trato, a pago o afiliación a las exigencias de la ley.

En cuanto a la productividad que exigimos, que como pagamos a tiempo y tenemos los empleados afiliados a todo lo que la ley nos exige, los capacitamos, los entrenamos y los tratamos bien, esperamos que tengan una

productividad que esté por encima del promedio y que esa productividad esté acorde con las necesidades del mercado, es decir producir un producto a un costo que sea inferior al precio final de venta. Básicamente es eso”.

“Básicamente estamos trabajando, empezamos unos programas agresivos de capacitación, trabajamos mucho con equipos de trabajo, es decir, darle a entender a todos los empleados, que todos estamos montados, nosotros tenemos un programa que dice “todos estamos montados en la misma balsa”, si en ese barco que estamos montados todos hay un hueco en alguna de las partes del barco puede que yo me hunda de primero en la mitad o de último, pero igual me voy a terminar hundiendo, entonces trabajamos ese esquema de trabajo en equipo todos vamos hacia el mismo barco, vamos hacia el mismo destino y el llegar al destino elegido nos beneficia a todos, al empresario y a los empleados.

Básicamente es trabajo en equipo, estamos empezando también unos programas de capacitación y tratar que con todos esos programas poder lograr una mejor calidad de vida en nuestros empleados y sus familias”.

“En realidad todos se encuentran con facilidad mientras se le den las herramientas a los empleados para hacer su trabajo, cuando empezamos los programas de capacitación la gente es muy reacia a comenzar algo o es decir, a cambiar, tener que cambiar por cualquier motivo sea para bien o para mal, el cambio ya les genera choque. Todas esas herramientas y todos esos componentes de nuestra cultura organizacional, dentro de nuestra compañía se

encuentran muy fácil pero hay que buscarlas en todos los empleados y hay que desarrollarlas. Yo creo que básicamente es, vuelvo y digo, respetando al trabajador, dándole las herramientas para trabajar y controlándolo para que sea productivo, para mí esos son los tres ingredientes básicos, obviamente dentro de la cultura organizacional, nosotros tenemos un conjunto de valores y de formas de actuar que son muy claras, es decir debe haber un respeto del subordinado al superior y del superior al subordinado, respeto en doble vía, y tratamos que el comportamiento de la gente dentro de la empresa sea imitado por fuera aunque es muy complicado de controlar, nosotros tratamos y podemos tomar las medidas mientras la gente esté dentro de nuestra compañía pero tratamos de que ese comportamiento de la empresa se convierta en una rutina diaria de vida entonces que haya respeto entre los empleados, y las veces que hemos tenido empleados que han decidido salirse de ese esquema de cultura que nosotros tenemos con unos valores y unos principios específicos, lo hemos hecho aparte y le hemos demostrado a la gente que una persona que no cumpla con esos valores y principios dentro de la empresa tiene que salir porque no merece estar dentro de nosotros ni nosotros merecemos que una persona que no tiene ni nuestros principios ni nuestros valores esté con nosotros”.

“Nosotros lo que tratamos es de crear una cultura donde haya un manejo muy plano dentro de la compañía y muy plano me refiero a que ese tipo de organigrama estructural en que hay una cabeza y de hay se van

desprendiendo todas las funciones de la compañía ya está mandado a recoger, nosotros trabajamos en un organigrama que es plano que hay una persona en el centro y el resto lo esta rodeando, pero no es que uno esté por encima de los otros, simplemente hay una persona que está en el centro que es la que coordina y de ahí en adelante se van desprendiendo en un círculo todas las personas que trabajan, no es el típico organigrama donde hay un gerente y aquí hay un operario y este es el que manda y este es el que obedece, no, simplemente se respeta a la gente, se le explica la importancia que tiene su trabajo desde el gerente hasta la persona que hace el aseo o la persona que hace la labor para la que se necesita el mínimo de calificación, bien sea de estudio y de experiencia. Básicamente ese es el esquema que nosotros tratamos de trabajar, que el directivo y el operario estén muy cerca, es decir, tan importante es el trabajo de operario como el del gerente, más en un tipo de empresa como la de las flores donde si el componente de mano de obra es tan importante es básico que esas personas entiendan cual es la cultura organizacional que es lo que pretende la empresa donde quiere llegar, cómo quiere llegar y cómo debe comportarse para llegar a esos objetivos que son muy claros, medibles y absolutamente tangibles. Eso es lo que nosotros pretendemos. Queremos cambiar el concepto de supervisor por el de facilitador, que sea una persona que facilite los procesos mas no el entendimiento de supervisor que es la persona que esta con el garrote dándole a todo el mundo para que hagan las cosas. Aquí se trata de trabajar con gente que tiene una

actitud y una mentalidad pro activa y que vive para trabajar no trabaja para vivir”.

### **Operario No.1**

“Sí señora, muchísimo, entre las mismas compañeras nos respetamos, nos colaboramos y tratamos de sacar adelante todo lo que podamos en el trabajo. Se manifiestan en el compañerismo, no habiendo problemas y tratando de resolver los inconvenientes que haya dentro del cultivo sin necesidad de salir a otras partes”.

“Hay chismesitos, hay una persona que.... de 100 pueden haber 2 o 3 que siembran cizaña para tratar de molestar a las demás, pero no son todas. No hay peleas, sólo los chismesitos, no más. Aquí no hemos visto robos, hasta el momento no hemos visto eso”

“Aquí nos dan tareas y de vez en cuando, no siempre, de vez en cuando salimos temprano y venimos al salón de capacitación, miramos videos, TV, jugamos parqués, nos tienen parqués, ajedrez y todo eso, entonces jugamos y nos integramos en los grupos los que salimos temprano y nos estamos aquí hasta las 3:00 pm”.

“Bueno, yo trabajé en dos empresas, aquí es muy bueno, osea, no se escuchan tantos comentarios de que.... en otras fincas por ejemplo se escucha que no pagan, que se molestan, que demoran el sueldo, no, aquí son cumplidos para pagar, nos tratan super bien, nos dan y nos facilitan todo lo que podamos necesitar, osea, ellos nos colaboran a nosotros en lo que más pueden siempre y

cuando también nos portemos bien no porque si nosotros somos unos de los que no trabajamos de los que fallamos y todo, pues lógico que no nos van a ayudar, no nos van a colaborar. En particular aquí el ambiente es bueno porque por ejemplo en el otro cultivo que yo trabajé siempre habían roces, allá hubo problemas, y allá si se agredían verbalmente, en otras finca he visto eso, pues no conmigo pero sí con otros, pero aquí no, hasta el momento no”.

“Sí, claro sabiendo hablarlo la gente lo puede escuchar a uno, si yo sé hablar y me comunico con las auxiliares de buena manera, ellas me van a escuchar y van a llevar esa información a otras partes, sí, puede llegar a la oficina, puede llegar a la casa, puede llegar a otra empresa, pero si yo no sé hablar pues de lógico que ellas no me van a escuchar y no me van a parar ni cinco de bolas”.

“Si, yo si soy partidaria de eso, por ejemplo el juego, pues ahora no puedo jugar porque me lesioné una rodilla, pero yo en mis ratos libres yo siempre me dedico es a jugar micro”.

“Saber escuchar a las demás personas y si por casualidad algunas.... la verdad uno no le cae bien a todo el mundo, entonces si yo le caigo a cierta persona mal pues tratar de apartarme, que si habló mal de mí pues no pararle ni cinco de bolas, dejarla a un ladito para que no se agrande el problema, eh, saludar a todo el mundo bien, yo soy.... hay veces que me dicen que soy muy compinchera, hay veces me separan de todo el mundo porque es que yo hablo con todo el mundo, yo saludo a todo el mundo “que hubo qué más, cómo le

fue, que no sé qué” entonces yo soy muy amigable y hay veces algunas no les gusta entonces comienzan “ay, véala, véala ya está allá chismoseando, véala no se qué” entonces ya.... hay unas personas que no les gusta pero hay otras que sí les fascina el modo de ser mío”.

## **Supervisor No. 2**

“Sí, todos. Bueno, los valores.... respeto, acá hay mucho respeto, compromiso de la gente, entonces todo esto, digamos esas mismas personas le devuelven a uno eso, la respuesta de todas estas cosas es el trabajo, el compromiso de la gente, hay mucho respeto de unas personas con otras, tanto de ellos para nosotros como de nosotros con el personal y como compañeros”.

“Tal vez alguna vez se perdió algo, como se rota personal, si se han presentado algunos casos pero sencillos. No se ven envidias ni mentiras, más bien las personas son como honestas y comprometidas”.

“Capacitación, a veces se celebran así como la fiesta de la madre, como los cumpleaños, el otro día se hicieron unos partidos”.

“Difícil porque yo no he trabajado en otros cultivos, sí he oído comentarios de otros cultivos de personas que no les pagan puntual o que no son muy humanos con las personas, acá es totalmente diferente, acá la empresa es buena, es cumplida, nuestros jefes son muy queridos con nosotros, así que lo normal, nos tienen que exigir a nosotros pero entonces esas exigencias son, como le digo, ellos nos están diciendo de buena manera, haga

las cosas y esto es así, es como un recordar más bien que nos hacen de todas las cosas que tenemos que hacer”.

“Sí señora, todo eso, si nosotros tenemos cambios y queremos hacer cosas nuevas pues nosotros se las comentamos a nuestros jefes y ellos si están de acuerdo... a veces nos dicen: mejor no porque esto nos va a traer problemas o si dicen sí, llévelo y pruebe a ver cómo le va y nos cuenta”.

“Sí señora, me gusta participar en todas las actividades, me gusta lo que sea”.

“Dándole confianza a las personas, pero no confianza de que yo me deje coger de bruta, no, confianza en el sentido de que yo a la gente le cuento los problemas que hay, por decir algo, tenemos un trabajo que hacer y yo les cuento, “vea tenemos tanto tiempo para sacarlo y lo tenemos que hacer porque esto nos trae.... si no lo hacemos esta semana nos vamos a atrasar, bueno, les cuento todas las cosas y lo mismo les digo, les hablo, hablamos así como estamos hablando las dos y les explico por qué estamos haciendo este trabajo, mañana tenemos que hacer esto, y así, osea voy comprometiendo la gente y les doy la oportunidad de que la gente me hable y yo hablar con ellos y contarles a veces lo que nos pasa y es más, los trabajos que tenemos en la semana, todas esas cosas”.

## **"Anexo C"**

**Relatos de las categorías analizadas en las entrevistas realizadas a operarios y directivos del sector floricultor.**

CATEGORÍA	RELATO DIRECTIVOS
<p><b>Significado de trabajo</b></p>	<p>“El trabajo es un elemento característico de la sociedad humana. Bajo mi punto de vista tiene una gran importancia tanto del individuo trabajador hacia la sociedad a la que pertenece como hacia su mismo interior”</p> <p>“Pero el trabajo también influye en el interior del individuo en la medida en que abre al hombre hacia el conocimiento tanto del mundo que lo rodea como de sí mismo. Uno podría afirmar que el hombre es totalmente responsable de sus actos y de esta forma lo que construye a través de su trabajo es lo que él mismo es”</p> <p>“La gente tiende a pensar que no tiene poder sobre sí misma ni sobre sus propios actos bien sea porque son pobres y no han tenido la oportunidad de mejorar, o porque pertenecen a una sociedad en la que escalar posiciones es muy complicado o simplemente porque se ven tan lejos de sus sueños que no ven la posibilidad de superarse y realizar lo que quieren para ellos y para su familia. En el caso del sector floricultor en donde la mayoría de la gente es de un nivel social y económico bajo, este sentimiento está muy presente y de esta forma son muy pocos los casos de gente que realmente se esfuerce en el trabajo con el fin exclusivo de realizarse personalmente”</p> <p>“La mayoría de las personas ven el trabajo como el medio para conseguir el dinero para satisfacer sus necesidades básicas y no como el medio para adquirir conocimiento de sí misma y de lo que la rodea. No podemos negar que la gente en Colombia es muy trabajadora, pero desafortunadamente en la mayoría de los casos el motor que la impulsa no es el deseo de realizarse interiormente sino de satisfacer las necesidades básicas propias y de su familia”</p> <p>“El trabajo es el medio a través del cual cada individuo logra satisfacer las necesidades propias y las de la organización para la que está trabajando. En el sector floricultor y en general en Colombia la gente es muy trabajadora y muchas veces ve el trabajo como el eje principal en su vida pero sin aprovechar un elemento muy importante que le da el trabajo que es el conocimiento y la realización personales”</p>

<p><b>Cambio organizacional</b></p>	<p>“Hasta ahora estamos empezando, nos falta pasar de una cultura de productividad a una social que es definitiva implementando el programa de autogestión.”</p> <p>“Lo que queremos enfocar es llegar a un modelo donde se rompa un poco el esquema tradicional de profesional, supervisor, operario, y estos grupos trabajen con mucha más autonomía.”</p> <p>“El hecho de que los empleados buscaran satisfacer principalmente una necesidad económica insatisfecha, hizo que durante mucho tiempo la relación patrón-empleado fuera netamente económica; el empleador le ofrecía al empleado una remuneración económica a cambio de un trabajo por lo general alienante, sin involucrarse en ningún momento con su vida personal. Poco a poco las empresas se fueron dando cuenta de que los empleados tenían muchas otras necesidades insatisfechas que los estaban afectando de alguna forma en el trabajo y que al convertirse en un elemento tan importante para los municipios de la Sabana de Bogotá estaban adquiriendo una responsabilidad social cada vez mayor. Este me parece a mí que ha sido un punto clave para muchas empresas al decidir enfocar la cultura organizacional hacia las relaciones humanas buscando involucrar más el trabajo a la vida del empleado, tratando no solamente de brindarle apoyo económico sino personal y encontrando así aumentos en la productividad de la empresa”.</p> <p>“Hay que irles proporcionando unas condiciones de vida mejores y enseñarles a que ellos mismos puedan mejorar sus condiciones de vida”</p> <p>“Cuando empezamos los programas de capacitación la gente es muy reacia a comenzar algo o es decir, a cambiar, tener que cambiar por cualquier motivo sea para bien o para mal, el cambio ya les genera choque”</p>
-------------------------------------	--

<p><b>Valores organizacionales</b></p>	<p>“Pero a diferencia de otros cultivos, en Flores de Serrezuela siempre ha habido desde el principio énfasis en valores como la colaboración, la responsabilidad hacia el trabajo y la buena relación humana entre los directivos y los empleados.”</p> <p>“Yo creo que básicamente es, vuelvo y digo, respetando al trabajador, dándole las herramientas para trabajar y controlándolo para que sea productivo, para mí esos son los tres ingredientes básicos, obviamente dentro de la cultura organizacional, nosotros tenemos un conjunto de valores y de formas de actuar que son muy claras, es decir debe haber un respeto del subordinado al superior y del superior al subordinado, respeto en doble vía”</p> <p>“Se ha tratado de inculcar valores como la honestidad ya que este problema preocupa en gran medida debido a la influencia del sector”</p>
<p><b>Vínculo con la organización</b></p>	<p>“La idea del programa de autogestión, que es el que se encuentra con mayor facilidad; esta en dar a conocer el modelo, que las personas entiendan como van. En todos los invernaderos tenemos gráficas e información sobre como va el grupo; sobre el estado de ese grupo en el tema de autogestión; si esta mal, normal, avanzando o en autogestión”</p> <p>“Entre los elementos que con mayor facilidad se han encontrado están la participación de los trabajadores, el crecimiento personal y el hecho de ver a la empresa como parte de su vida y no solo como un medio financiero”</p> <p>“Una de las partes fundamentales para que las cosas funcionen es que la gerencia se encuentre comprometida con lo que esta diciendo, la otra que haya quien los reciba y los haga cumplir efectivamente, que hagan llegar los programas a todos los cargos”</p> <p>“Las veces que hemos tenido empleados que has decidido salirse de ese esquema de cultura que nosotros tenemos, con unos valores y unos principios específicos lo hemos hecho aparte y le hemos demostrado a la gente que una persona que no cumpla con esos valores y principios dentro de la empresa tiene que salir porque no merece estar dentro de nosotros ni nosotros merecemos que una persona que no tiene ni nuestros principios ni nuestros valores este con nosotros”</p> <p>“La empresa ve al trabajador como una persona con experiencia que puede aportar conocimientos. Lo importante es que ese trabajador entienda que la empresa lo ve de esa manera y no únicamente como un factor de trabajo”</p>

<b>Vínculo con el trabajo</b>	<p>“Sin duda nosotros estamos enfocados hacia el recurso humano, la prioridad en la empresa es generar un modelo de autogestión, donde logremos que cada grupo de trabajo sea responsable de sus resultados, así mismo tenga ciertos beneficios si logra los resultados esperados, beneficios que son en tiempo, actividades externas, en capacitación o monetarios.”</p> <p>“En este momento se están trabajando principalmente los siguientes elementos culturales: motivación, satisfacción en el trabajo y productividad. La idea de este elemento es que la gente sienta que el trabajo no es únicamente un medio para conseguir plata y sobrevivir, sino que encuentren en el trabajo un ambiente en el que puedan aportar experiencias.”</p> <p>“Eso solamente se logra teniendo gente entrenada y capacitada pero también gente comprometida y dispuesta a hacerlo cada vez mejor, que le encuentren una razón de ser y una justificación a su trabajo.”</p> <p>“Nosotros consideramos que cada persona dentro de la empresa debe ser responsable, debe ser como un gerente de lo que esté haciendo, debe ser jefe de su propio trabajo.”</p> <p>“No simplemente se respeta a la gente, se le explica la importancia que tiene su trabajo desde el gerente hasta la persona que hace el aseo o la persona que hace la labor para la que se necesita el mínimo de calificación, bien sea de estudio o de experiencia”</p>
-------------------------------	--

<p><b>Vínculo con personas o grupos</b></p>	<p>“Al supervisor le ha costado mucho trabajo romper esa cultura de yo mando y pasar a la de yo asesoro, esto ha chocado con las personas, los supervisores no son profesionales en algunos casos, ni siquiera son bachilleres, son personas con un nivel medio de estudio y con un compromiso con la empresa, son personas que han hecho carrera aquí, dándole ordenes a su gente. Para ellos lograr que una labor se haga a su tiempo es responsabilidad de ellos mismos no le tienen la suficiente confianza a su gente”</p> <p>“En Flores de Serrezuela es muy importante concienciar a la gente en el sentido que antes que competencia entre ellos debe haber colaboración. Muchas veces se necesita que un trabajador eficiente le ayude a uno menos eficiente a cumplir con sus cuatas de trabajo. En otras ocasiones hay necesidad de personal en alguna sección de la empresa y la gente debe estar dispuesta a ayudar en ese sentido y fuera de su área fija”</p> <p>“Las relaciones interpersonales en la compañía son buenas, hay un ambiente en donde tratamos siempre que el operario cumpla los objetivos propuestos por la compañía, esto hace que el operario sienta que debe ayudar a sus compañeros en el momento en que este se quede atrasado en su trabajo”</p> <p>“La cultura organizacional en estos sectores esta muy ligada al trabajo en equipo, lo que es la gente en el sector floricultor es una parte muy importante para la empresa”</p> <p>“Empezamos unos programas agresivos de capacitación, trabajamos mucho con equipos de trabajo es decir, darle a entender a todos los empleados que todos estamos montados, nosotros tenemos un programa que dice todos estamos montados en la misma balsa”</p> <p>“El directivo y el operario están muy cerca, es decir, tan importante es el trabajo del operario como el del gerente, más, en un tipo de empresa como la de las flores en donde el componente de mano de obra es tan importante”</p>
---	--

<p><b>Ambiente organizacional</b></p>	<p>“Es importante tener en cuenta que estos en su mayoría tienen una extracción humilde con bajos niveles de educación, con muchos valores perdidos y con costumbres no muy sanas. Por ejemplo vemos que son muy comunes aspectos como empleados con varias compañeras sentimentales, violencia intra familiar, malas costumbres alimenticias, falta de interés por desarrollarse intelectualmente, preferencia por tipos de medicina diferentes (sobanderos, chamanes, etc.) falta de educación financiera etc.. Todo esto hace que muchos de estos valores, creencias y costumbres sean trasladados al interior del cultivo y afecten tanto las relaciones internas entre los empleados como la productividad en el trabajo”</p> <p>“Es un marco de referencia en el cual las personas saben cómo se deben comportar en cualquier situación dentro de la empresa; son una serie de normas o de parámetros de comportamiento que no están escritos, que no se pueden divulgar, pero que se enseñan por medio de palabras, de ejemplo, de la coherencia que tengan las personas en la toma de decisiones, en la manera como resuelven una situación específica”</p> <p>“Yo considero que la disciplina debe existir al igual que las normas y reglas pero no llegando a los extremos. Se debe evitar llegar a un manejo dictatorio”</p> <p>“A medida que la gente vaya entendiendo la cultura y la vaya haciendo suya, la puede asumir; nosotros buscamos construir la cultura y no buscamos imponerla, pero es difícil a lo que apuntamos pero no desistiremos”</p> <p>“Creo que desde la fundación de la empresa, esta cultura se ha venido desarrollando en combinación con la ideología de la gerencia así como con la de los trabajadores, es decir, que la cultura existente hoy en día dentro de la empresa no ha sido desarrollada bajo una estrategia específica definida, sino con elementos que tanto la empresa como los empleados y el entorno en el cual funciona la empresa han venido aportando”</p>
---------------------------------------	--

<b>Comunicación</b>	<p>“Otra forma de abordar los elementos de la cultura ha sido la fácil comunicación entre todos los niveles de la empresa. Aunque existe un medio de comunicación formal como son los memorandums, los permisos escritos, boletas de salida, etc., el trabajador sabe que sus inquietudes sobre cualquier tema son fácilmente escuchadas por los directivos de la empresa y que en ningún momento va a ver retaliaciones por una opinión o una sugerencia formulada. Esto ha sido muy importante para agilizar el proceso de comunicación entre los distintos niveles de la estructura jerárquica”</p> <p>“El modelo de autogestión funciona en la medida que haya comunicación entre profesionales, supervisores y operarios, pero no la comunicación dictatorial de órdenes sino una comunicación de participación”</p> <p>“Estamos trabajando en una combinación de metas, es decir, cada persona dentro del cultivo y dentro de la empresa tiene unas funciones propias de su cargo, tiene unos rendimientos y unos objetivos pero a su vez tenemos una comunicación permanente de cuales son los objetivos principales de la compañía como tal. Esto para que la gente vea que lo que esta haciendo individualmente contribuye al objetivo general de la empresa”</p> <p>“Un aspecto importante dentro de la compañía es tener canales de comunicación amplios, permanentemente las personas de recursos humanos tienen una oficina abierta, pero además de eso tienen la obligación de salir al cultivo a hablar con los operarios, y se encuentra que cada persona tiene sus particularidades del medio donde venga o de la empresa donde haya trabajado anteriormente, por eso le damos espacios a la gente para que se exprese libremente, estableciendo relaciones de amistad con ellos.”</p>
---------------------	---

<p><b>Programas de desarrollo</b></p>	<p>“Queremos que todos los programas que se planean sean calificados con el objetivo de ver si se cumplen y que respuesta se esta obteniendo por parte de los empleados para ver si están contentos o no. Lo que buscamos es hacer un seguimiento a lo que estamos haciendo”.</p> <p>“Yo considero que como parte de la dirección de la compañía estamos tratando de fortalecer siempre que la gente sienta que cada vez esta siendo mejor persona, que esta creciendo en todos los aspectos, que la gente sienta que su trabajo le esta contribuyendo a mejorar sus condiciones de vida. Todos los programas que la compañía tiene en el área de recursos humanos tienen unos cronogramas de trabajo, estos cronogramas son el resultado de haber hecho un diagnostico dentro de la compañía para detectar las principales necesidades y así empezar a trabajar las prioridades”.</p> <p>“Uno de los elementos que se están trabajando con gran énfasis en la empresa es que no sólo se haga sentir mejor al trabajador, sino en realidad hacerlo una persona mejor a través de varios programas de capacitación”</p> <p>“Este es uno de los elementos que se está empezando a trabajar debido al ingreso a Florverde, un programa desarrollado por Asocolflores que busca encontrar mejores conductas en el tema ambiental y social. Para su buen funcionamiento es muy importante que la gente tome conciencia de los objetivos y de la importancia de mejorar las condiciones ambientales del entorno”</p> <p>“Tenemos otro programa que se llama SOL, que quiere decir, seguridad, Orden y Limpieza; esto lo lidera una A.R.P. Si en el grupo aparece un SOL es que cumple con el programa, es que cumple con el programa, y si aparece una nube es que no lo están cumpliendo”</p> <p>“Entre los programas que se han trabajado está el de Bienestar social que busca proporcionar condiciones óptimas de trabajo, salud y prevención para los empleados”</p> <p>“Básicamente es trabajo en equipo, estamos empezando también unos programas de capacitación y tratar que con todos esos programas poder lograr una mejor calidad de vida en nuestros empleados y sus familias”</p>
---------------------------------------	---

<p><b>Influencia externa</b></p>	<p>“Me parece que la cultura organizacional de nuestra empresa por las razones anteriormente mencionadas, tiene mucha influencia externa debido tanto a la influencia de las costumbres, valores y creencias de los trabajadores, como a las relaciones políticas de la empresa con el municipio. Pero asimismo, debido a esta influencia, la empresa tiene un deber social que consiste en mejorar la calidad de vida de sus empleados a través de cambios culturales que no solo vayan en el mismo sentido de los objetivos de la empresa sino también de sus empleados y del municipio”</p> <p>“A través de los 15 años de existencia de la empresa, la cultura interna se ha desarrollado con influencia de los trabajadores, con influencia de la administración y con influencia externa que puede ser tanto de las autoridades municipales como de la competencia”</p> <p>“Últimamente hemos tenido muchísimos problemas laborales por que una empresa se comportó de forma indebida con algunos empleados y se formo un lío muy grande que trascendió a todas las otras empresas. Esto a nosotros nos afecta de muchas maneras porque se genera esa fama de que los floricultores explotan al trabajador, por eso nosotros somos concientes de que lo que hagamos debe estar muy bien hecho”</p> <p>“Otro elemento importante que influye son las Alcaldías de cada municipio; ya que cada una tiene su sello diferente, y a pesar de que son todas de Cundinamarca, cada alcalde tiene una actitud diferente frente a los floricultores”</p> <p>“La empresa se ve afectada por la influencia externa por que yo creo que hay personas que vienen de un mundo distinto al que vienen a trabajar, un cultivo organizado tiene un ambiente diferente al que ellos están acostumbrados. Un 70% de los operarios son provenientes de Zipaquirá, esta es una zona complicada en donde hay secuelas del M19, es difícil, hay atracos, hay asesinatos; esto puede llegar a tener un efecto negativo ya que entre el cultivo se presentan problemas de robos permanentes”</p>
----------------------------------	---

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>RELATOS OPERARIOS</b>
<b>SIGNIFICADO DE TRABAJO</b>	<p>“El trabajo a mi me da la posibilidad de superarme como persona y a la vez es el que me da el sustento para mi familia”</p> <p>“Si trabajo gano plata, y conozco personas que me enseñan y yo aprendo, además con la plata que gano le doy el alimento a mis hijos”</p> <p>“Al trabajar estoy ganando experiencia que sirve para mejorar, y además le puedo ayudar a mi esposo aportando para la casa”</p> <p>“Yo lo considero como algo muy importante para mi vida puesto que me ayuda a crecer como persona por la experiencia que se adquiere”</p> <p>“Trabajo es todo en la vida porque a usted le da todo lo que necesita para vivir, hasta respeto de las demás personas, además le da la platica y la forma de comer.”</p>
<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	<p>“Si nosotros tenemos cambios y queremos hacer cosas nuevas, pues nosotras se las comentamos a nuestros jefes y si ellos están de acuerdo a veces nos dicen mejor no porque nos van a traer problemas o si dicen llévelo y pruébalo a ver como le va y nos cuenta”</p> <p>“Cuando tenemos que relevar funciones a veces se nos dificulta porque es un cambio inesperado, además si uno no sabe hacer todo bien se asusta y lo puede perjudicar”</p> <p>“ A mi no me gusta mucho que me cambien mis compañeros de trabajo, por ejemplo cuando hay que cortar mucha flor traen más gente que uno ni conoce y a veces si uno no se entiende le va mal”</p>
<b>VALORES ORGANIZACIONALES</b>	<p>“Siendo honestos con nosotros mismos, haciendo bien el trabajo”</p> <p>“Pues si, el respeto entre todos es bueno. También hacemos buenas amistades con los compañeros, pero no faltan las peleitas”</p> <p>“El principal valor que se trabaja en esta empresa es el respeto, todos somos muy compañeristas, casi nadie siente envidia”</p>

	<p>“También hay mucha tolerancia de los jefes y de los compañeros”</p> <p>“Bueno, los valores, respeto, acá hay mucho respeto, compromiso de la gente entonces todo esto digamos esas mismas personas le devuelven a uno eso, la respuesta de todas esas cosas es el trabajo, hay mucho respeto de unas personas con otras tanto de ellos para nosotros, como de nosotros con el personal y como compañeros”</p> <p>“No se ven envidias ni mentiras, más bien las personas son como honestas y comprometidas”</p>
<p><b>VÍNCULO CON LA ORGANIZACIÓN</b></p>	<p>“Pienso que muy bueno, aquí uno se siente bien porque se escuchan comentarios de otras empresas donde no los valoran y no les dan tanta oportunidades como acá”</p> <p>“Primero que todo querer la empresa, creer en lo que hace y hacer las cosas bien es muy importante”</p> <p>“Me gusta como me tratan los supervisores y jefes, aunque ellos tienen reglas y exigencias que uno tiene que cumplir”</p>
<p><b>VÍNCULO CON EL TRABAJO</b></p>	<p>“Si porque somos tenidos en cuenta cuando tenemos algún reclamo somos escuchados”</p> <p>“Me gusta lo que hago, además como podemos oír música se hace más entretenido el trabajo”</p> <p>“Con tal de que uno haga bien su trabajo todo esta bien, que no pele con los otros y que más bien les ayude, pero aquí no nos obligan a trabajar de una manera aburrida ni de mala forma”</p> <p>“Aquí es creatividad ante todo, no es que solamente la gente haga lo que nos dicen, si a mi me parece que no debería ser así lo planteo y digo lo que pienso para mejorar”</p>
<p><b>VÍNCULO CON PERSONAS O GRUPOS</b></p>	<p>“Yo creo que el compañerismo dentro del cultivo se ve mucho, ya que siempre nos ayudamos cuando tenemos problemas”</p> <p>“También el respeto para los compañeros de trabajo es muy común, nos queremos todos y no existen envidias”</p>

	<p>“Excelente, nos tratan bien los jefes, nos dan todo lo necesario para sentirnos bien”</p> <p>“Si señora muchísimo, entre las mismas compañeras nos respetamos, nos colaboramos y tratamos de sacar adelante todo lo que podamos en le trabajo. Se manifiesta en el compañerismo, no habiendo problemas y tratando de resolver los inconvenientes que haya dentro del cultivo sin necesidad de salir a otras partes”</p>
<p><b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>“Gracias al dueño la empresa se encuentra muy bien con respecto a su competencia, el hace que toda la gente este bien”</p> <p>“El ambiente es muy chévere, se puede sentir uno como en su propia casa, trabajamos tranquilos, nadie nos presiona”</p> <p>“El ambiente de acá es muy bueno porque no existen envidias entre los compañeros”</p> <p>“Este cultivo esta bien, acá hay buen trato, nos tratan como si fuéramos todos iguales, no hay diferencias ni problemas, nos escuchan y nos dan varias opciones. Trabajamos desestresados, hay juegos, nos dejan poner música y esto lo saca a uno de tanta rutina”</p> <p>“Bueno, yo trabajé en dos empresas, aquí es muy bueno, osea, no se escuchan tantos comentarios de que.... en otras fincas por ejemplo se escucha que no pagan, que se molestan, que demoran el sueldo, no, aquí son cumplidos para pagar, nos tratan super bien, nos dan y nos facilitan todo lo que podamos necesitar, osea, ellos nos colaboran a nosotros en lo que más pueden siempre y cuando también nos portemos bien no porque si nosotros somos unos de los que no trabajamos de los que fallamos y todo, pues lógico que no nos van a ayudar, no nos van a colaborar. En particular aquí el ambiente es bueno porque por ejemplo en el otro cultivo que yo trabajé siempre habían roces, allá “hubieron” problemas, y allá si se agredían verbalmente, en otras finca he visto eso, pues no conmigo pero sí con otros, pero aquí no, hasta el momento no”.</p>

<b>COMUNICACIÓN</b>	<p>“Siempre somos bien escuchados, podemos hablar tranquilos, si tenemos quejas las decimos para poder mejorar”</p> <p>“El lenguaje es normal entre muchachos, ellos con nosotras son muy respetuosos”</p> <p>“Sí, claro sabiendo hablarlo la gente lo puede escuchar a uno, si yo sé hablar y me comunico con las auxiliares de buena manera, ellas me van a escuchar y van a llevar esa información a otras partes, sí, puede llegar a la oficina, puede llegar a la casa, puede llegar a otra empresa, pero si yo no sé hablar pues de lógico que ellas no me van a escuchar y no me van a parar ni cinco de bolas”.</p> <p>“Dándole confianza a las personas, pero no confianza de que yo me deje coger de bruta, no, confianza en el sentido de que yo a la gente le cuento los problemas que hay, por decir algo, tenemos un trabajo que hacer y yo les cuento, “vea tenemos tanto tiempo para sacarlo y lo tenemos que hacer porque esto nos trae.... si no lo hacemos esta semana nos vamos a atrasar, bueno, les cuento todas las cosas y lo mismo les digo, les hablo, hablamos así como estamos hablando las dos y les explico por qué estamos haciendo este trabajo, mañana tenemos que hacer esto, y así, osea voy comprometiendo la gente y les doy la oportunidad de que la gente me hable y yo hablar con ellos y contarles a veces lo que nos pasa y es más, los trabajos que tenemos en la semana, todas esas cosas”.</p> <p>“Si, cada vez que uno siente que debe dar alguna queja o que quiere decir algo uno se siente tranquilo de ir a hablar; a veces nos hacen caso de lo que decimos, por ejemplo: nos cambiaron el horario como nosotros queríamos”</p> <p>“Sí, aquí nunca ha habido ningún problema por hablar, antes nos están diciendo a cada rato que cuando nos sintamos mal por algo lo digamos porque para los jefes eso es bueno para mejorar las cosas malas”</p>
---------------------	---

<p><b>PROGRAMAS DE DESARROLLO</b></p>	<p>“Si participamos de los programas que realiza la empresa, podemos escoger con libertad el programa que queremos según el interés de cada uno. Nunca nos han impuesto nada”</p> <p>“Todos participamos en las brigadas o programas con libertad, estamos estudiando o participando en el programa de alfabetización porque queremos”</p> <p>“Aquí nos dan tareas y de vez en cuando, salimos temprano y venimos al salón de capacitación, miramos videos, jugamos parques, nos tienen juegos entonces jugamos y nos integramos en los grupos los que salimos temprano y nos estamos aquí hasta las 3:00pm”</p> <p>“Capacitación, a veces se celebra el día de la madre, cumpleaños, y el otro día se hicieron unos partidos”</p> <p>“Todos participamos y yo como supervisor debo tratar de que todos participen en el programa de autogestión”</p> <p>“Participo en los juegos, ahora estoy en danzas y participamos en los programas para las familias”</p>
<p><b>INFLUENCIA EXTERNA</b></p>	<p>“Yo solo conozco este cultivo, llevo 6 años, pero creo que estamos por encima de otras empresas según lo que se habla y se escucha de los comentarios de gente que ha trabajado en otras empresas”</p> <p>“Sí, he oído comentarios de otros cultivos de personas que no les pagan puntual o que no son muy humanos con las personas, acá es totalmente diferente, acá la empresa es buena, cumplida y nuestros jefes son muy queridos con nosotros.</p> <p>“Con la llegada de personal nuevo han ocurrido robos que han afectado el ambiente de trabajo, Se han presentado algunos casos pero han sido fáciles de solucionar”</p>

Teniendo en cuenta las categorías definidas éstas se contrastaron con la realidad organizacional que se vive en algunas empresas colombianas pertenecientes al sector floricultor y se hizo un pequeño diagnóstico de los principales temas que se abordaron en las entrevistas. El diagnóstico se realizó basándonos en las respuestas que se obtuvieron tanto de los empleados u operarios, entendidos estos como aquellas personas que se encargan de todo el proceso de cultivar las flores hasta que son empacadas para su comercialización y supervisores de operarios, como de los directivos.

## **EMPLEADOS U OPERARIOS**

### **Manejo de Valores:**

Se encontró que todos tienen un concepto claro del significado de los valores, resaltando el respeto como valor principal. El respeto se da de forma bidireccional, es decir, tanto de los operarios hacia los compañeros y directivos, como de los directivos hacia los operarios.

Otro de los valores mencionados fue el compañerismo; es claro que para ellos el trabajo en equipo es lo más importante. Siempre están dispuestos a colaborar entre todos puesto que sus labores dependen una de la otra, esto quiere decir que para que una labor resulte bien hecha tiene que estar a su vez bien hecha la anterior labor; si por algún motivo una persona se retrasa en su tarea, posiblemente retrase las otras tareas, es por esto que es tan necesaria la colaboración, nadie compite con los demás.

Se pudo identificar que existe igualdad de condiciones para todos los empleados de las diferentes empresas. Como ellos mismos manifiestan “nadie vale más por el trabajo que esté desempeñando, todos valemos igual, estamos en un solo nivel”.

Las directivas son conscientes que el 80% del negocio de las flores depende de la mano de obra, es por eso que existe una gran preocupación por brindar condiciones óptimas de trabajo, en donde lo primordial es que el empleado sienta que sus condiciones de vida siempre están en mira de mejorar. Es importante mencionar que dentro de los operarios hay unos que son analfabetas y otros que han tenido la posibilidad de educación, pero no por este motivo las condiciones de vida que se ofrecen varían, por el contrario, se busca ayudar a todos por igual.

En cuanto a la honestidad se puede decir que sí existe y fue mencionada varias veces por los operarios; se resalta la no existencia de robos en la mayoría de los casos, pero en otros se han tomado medidas como son las denuncias. Las personas saben que de una u otra forma van a ser descubiertas. Por ese motivo prefieren abstenerse de cometer delitos y seguir la línea del buen comportamiento.

Adicionalmente algunos operarios hablaron del compromiso en el trabajo, están conscientes de que el buen desempeño de sus labores es la mejor herramienta para conservar su trabajo y para tener un ambiente agradable con el resto de compañeros.

**Relaciones Interpersonales:**

Se encontró que en los cultivos existen buenas relaciones tanto personales como laborales. Como ya se había mencionado, el compañerismo y en la mayoría de los casos y la ayuda mutua, es importante para ellos.

El trato que reciben las mujeres por parte de sus compañeros de sexo opuesto es muy bueno, se sienten respetadas y valoradas. Comentan que entre los hombres el trato es distinto porque la cultura los obliga a tratarse de forma más fuerte haciendo uso de un lenguaje basado en malas palabras pero que no son interpretadas de forma negativa sino que al contrario demuestra confianza y cercanía entre ellos. A nivel de supervisores de operarios y directivos, el lenguaje utilizado varía puesto que han alcanzado un nivel de educación mayor y por este motivo los operarios sienten más respeto hacia ellos y se limitan un poco en su lenguaje vulgar.

Se considera que la comunicación está basada en el diálogo abierto, es decir, que cada persona puede expresar con libertad sus ideas frente a la labor que desempeña y frente a la empresa; no solamente piensan que se pueden expresar, sino que a su vez son escuchados y tenidos en cuenta ya que muchas de sus sugerencias son llevadas a cabo y puestas en práctica.

Ninguna persona se abstiene de expresarse por miedo a ser juzgado de forma negativa, no existe la creencia que al hablar o dar sus opiniones las directivas tomarán represalias contra ellos.

En cuanto a las creencias que comparten dentro de la empresa, no fue fácil identificarlas, ya que no existe claridad del término, pero nos pudimos dar cuenta que una creencia compartida es que para cada persona la empresa para la cual trabaja es la mejor, puesto que le brinda condiciones óptimas de trabajo y de vida y es en donde se recibe el mejor trato, tanto que llega a ser considerada como su segundo hogar.

Existe la creencia entre los empleados de que los floricultores son un gremio explotador y abusador de las personas debido a que consideran que el trabajador se encuentra expuesto a condiciones ambientales extremas al igual que al hacer uso de elementos tóxicos y venenosos que si no se trabajan bajo las medidas de precaución adecuadas pueden traer consecuencias irreparables.

Esta creencia se ha venido cambiando gracias al buen trato que se le da hoy en día a los operarios y esto ha beneficiado a las empresas de flores por el prestigio que se le ha dado.

En general, existe una buena comunicación entre compañeros y con los supervisores, y de los supervisores con los directivos. Los jefes son exigentes con los empleados pero siempre con mucho respeto y los empleados responden bien. Las empresas son cumplidas en los pagos y con las exigencias de la ley.

### **Ambiente Laboral:**

Todas las personas pertenecientes a los cultivos se sienten satisfechas con el ambiente general de la empresa. Esto se debe a los muchos beneficios que reciben ambas partes ya que los directivos se benefician en producción si

los empleados trabajan de forma positiva y con buena disposición y esto sólo se logra brindándoles unas condiciones óptimas que les traigan beneficios a todo nivel, bien sea personal, laboral o familiar. Para esto se han realizado varios programas como son capacitaciones, alfabetizaciones, bienestar familiar y social, ambientales, ente otros, que reflejan la alta participación de los empleados generando gran motivación en el trabajo. La participación en cada programa es voluntaria, cada quien se inscribe según sus intereses y sus prioridades pero en general todos participan ya que es un espacio alterno a lo que realizan diariamente que es su rutina. Las personas se sienten agradecidas con su empresa por darles esta oportunidad de crecimiento personal en diferentes aspectos y valoran cada uno de los programas.

En cuanto a los comportamientos y actitudes de los trabajadores, se debe resaltar que son acordes con las funciones que realizan. Se encontró que la libertad que se les da a cada uno de ellos es muy bien utilizada, no se sobrepasan en tener comportamientos que pueden ser percibidos como negativos, como agresiones físicas o verbales, bromas de mal gusto.

Un comportamiento común dentro de algunos cultivos es la promiscuidad y ahora se están buscando medidas que permitan evitar estos comportamientos, que pueden llegar a generar serias enfermedades.

Se pudo observar que en ningún momento las personas trabajan bajo presión, al contrario, es un ambiente flexible donde cada cual cumple con sus funciones establecidas y maneja el tiempo de forma eficiente, los horarios son

estrictos puesto que las condiciones climáticas influyen en el proceso de recolección de las flores por una mejor calidad; las personas trabajan en un ambiente sin tensiones, en algunos cultivos se les permite poner música, lo cual agrada a los trabajadores.

En general se encontró un ambiente bueno y sano, fuera de aspectos negativos, en donde el trabajador se siente a gusto y satisfecho con lo que hace y recibe, y esto es lo más importante para los directivos, la gente se trata bien, y no hay peleas. Los empleados participan de las actividades que se llevan a cabo y comparten sus ideas nuevas que son escuchadas por sus jefes.

## **DIRECTIVAS**

### **Concepto y Enfoque de la Cultura Organizacional:**

Se encontró que no existe claridad en el concepto de cultura, puesto que en varias ocasiones se confundido con el concepto de "clima organizacional".

Esto dificultó un poco el manejo de la entrevista ya que para indagar sobre la cultura organizacional, primero fue necesario aclarar un poco los conceptos, teniendo cuidado de no sesgar la información que se estaba pidiendo.

La cultura organizacional es entendida por algunas personas como la filosofía que maneja una empresa; filosofía que se inculca y que está compuesta por aquellos valores, creencias, normas, reglas y comportamientos comunes compartidos por los miembros de esta y que no están escritos ni se

pueden divulgar, pero que se dan a conocer por medio de palabras, ejemplos de comportamiento, la coherencia que se tenga en la toma de decisiones, en la manera como se resuelve una situación específica. Es como un gran patrón de comportamiento que hay en una empresa y es particular de cada una. Son todos los rasgos de la empresa como por ejemplo sus políticas, las expectativas, relaciones de trabajo y de pertenencia hacia la empresa.

Las empresas le dan un enfoque similar a la cultura organizacional ya que para estas lo primordial es el recurso humano; la empresa busca que cada persona sienta que el trabajo que está haciendo por sencillo que parezca tiene un papel fundamental dentro de todo el proceso productivo. Es como una cadena que busca beneficiar tanto a la producción de la empresa como al empleado; para esto hay que ofrecer una buena calidad de vida para aumentar el otro lado que es la productividad.

Las empresas consideran o son conscientes que si se quiere tener el mejor producto, hay que tener empleados bien capacitados y con la mayor disposición al hacer su trabajo. La mayoría se inclina por el recurso humano, considerando que la productividad se da por añadidura, es decir, que hay que tener a los empleados convencidos de aumentar la productividad por motivación propia, sabiendo que todo lo que el empleado reciba de la compañía lo va a devolver en productividad.

La prioridad de las empresas es generar un modelo de auto gestión en donde cada grupo de trabajo sea responsable de sus resultados.

Se busca encontrar un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de la empresa (utilidad económica) y las de los trabajadores (bienestar social y económico), solamente de esta forma se logra una armonía organizacional.

En resumen, la cultura organizacional en el sector floricultor está muy ligada al trabajo en equipo, es decir a la gente en sí ya que es la parte más importante para la empresa. La cultura organizacional está enfocada hacia el respeto por el trabajador, la productividad y el desempeño seguro de todas las labores.

### **Aspectos Culturales:**

Las organizaciones buscan fortalecer y mejorar las relaciones intra familiares, darle un manejo adecuado a los problemas para buscarle solución dentro de un ambiente de tolerancia y convivencia.

Se están trabajando diferentes valores como es el compromiso y la responsabilidad frente al trabajo, debido a los altos índices de ausentismo laboral que de una u otra forma puede ser ocasionado por problemas familiares, sociales o en las mismas relaciones humanas.

Otros valores que se encontraron y que se están fomentando son la honestidad, ya que en algunas ocasiones se presentan robos y envidias y esto afecta el ambiente cultural de la empresa. La colaboración entre empleados para disminuir el individualismo y aumentar el trabajo en equipo ya que en este medio se hace necesario para alcanzar los resultados esperados.

Algunas empresas buscan romper un poco los esquemas culturales tradicionales como por ejemplo el de trabajo, que va en un determinado orden que es: profesional, supervisor y operario y que se trabaje con mucha más autonomía siempre enfocándose hacia la productividad. Esto permite que los procesos se lleven a cabo más rápidamente y de manera eficiente y que se trabaje como un equipo de apoyo y no de manera independiente y autoritaria.

Otro aspecto cultural que ha cambiado es la concepción de que la mujer solamente atiende a las necesidades domésticas; en este medio se ha visto un gran cambio en el cual la mujer inicia su vida laboral siendo participe de la parte económica del hogar, llegando en algunos casos a responder por este aspecto.

Este cambio de roles se ha dado mediante un proceso ya que es difícil para esta cultura "machista" aceptar que la mujer puede tener las mismas condiciones y derechos que el hombre; ahora la mujer se siente útil y valiosa no solamente para su familia sino para la sociedad.

Un esquema cultural que se está trabajando para cambiarlo es el de recibir a personas analfabetas; esto se ha venido transformando ya que hoy en día la gente se preocupa más por instruirse. Es muy difícil que la gente ya no se interese por aprender al menos lo básico como es leer y escribir. Debido a esto las empresas plantean opciones más interesantes de trabajo y más en este medio en donde los trabajos se pueden convertir en rutinarios y monótonos, lo que hay que hacer es ofrecer trabajos donde se tenga la posibilidad de crecer y de desarrollar sus capacidades.

## **Comunicación y Programas de Desarrollo:**

La comunicación está basada en la participación de todos los miembros de la organización. Es una comunicación bidireccional y abierta. Cada empleado siente la libertad de expresarse en cualquier momento que considere que hay algo que no está funcionando bien o por el contrario, va a resaltar algo positivo.

En algunas empresas se vio que existe un departamento de gestión humana, el cual está conformado por un grupo interdisciplinario que tiene como función estar dispuesto en cualquier momento a escuchar sugerencias, quejas, reclamos, ideas y a su vez acercarse a los empleados para dialogar con ellos y así enterarse más del funcionamiento y de las cosas que ocurren en la empresa; es dar un espacio para que se expresen libremente.

Es muy importante que se generen canales de comunicación amplios puesto que permite el establecimiento de relaciones de amistad entre directivos y operativos y entre todos los niveles de la empresa. Aunque existe un medio de comunicación formal como los memorandos, los permisos escritos, las boletas de salida etc, el trabajador sabe que sus inquietudes sobre cualquier tema son fácilmente escuchadas por los directivos de la empresa y que en ningún momento va a haber retaliaciones por una opinión o sugerencia formulada.

Los programas más trabajados dentro de las empresas surgen a partir de la realización de un diagnóstico de necesidades que permite establecer las prioridades a trabajar. Algunas de ellas son: el programa de alfabetización, "Cultivemos la paz" promovido por Asocolflores (Asociación Colombiana de

floricultores), motivación y satisfacción en el trabajo para que la gente sienta que el trabajo no es únicamente un medio para conseguir dinero, sino que encuentre en el trabajo un ambiente en el que puedan aportar conocimientos y tener experiencias, trabajo en equipo y colaboración para concientizarse de que antes que competencia entre los empleados debe haber apoyo. Otro programa es el de "Conciencia ambiental", que busca encontrar mejores conductas en el aspecto ambiental y social. Para su buen funcionamiento es importante que la gente tome conciencia de la importancia de mejorar las condiciones ambientales del entorno. También está el programa de "Prevención de riesgos profesionales", que pretende enseñar al empleado a hacer un buen uso de sus herramientas de trabajo. A su vez existen otros programas como son diversas capacitaciones, eventos culturales, recreación entre otros. Estos programas tienen un objetivo común que es brindarle beneficios a sus empleados para que se sientan satisfechos y así mismo aporten más a la empresa.

### **Influencia Externa:**

Algunas empresas se han visto influenciadas por la ubicación del cultivo, puesto que un cultivo ubicado cerca de Bogotá es considerado prácticamente urbano o semiurbano.

Al comparar el perfil de la gente u operarios que viven en Bogotá con los operarios de un cultivo rural se encuentran grandes diferencias en sus perfiles puesto que uno es ciudadano y el otro es campesino y sus intereses son bien diferentes.

Otro elemento que influye son las alcaldías de cada municipio, ya que cada una tiene su sello diferente y a pesar de que son todas de Cundinamarca cada alcalde tiene una actitud diferente frente a los floricultores. Un aspecto que se debe tener en cuenta es que grupos de trabajadores viven en los mismos barrios y comparten diferentes actividades. Una familia trabaja en diferentes empresas y lo que pasa en una se sabe en todas las demás, por esto se debe tener cuidado con el trato a la gente para que no se cree mala fama en un cultivo específico.

Los floricultores son conscientes de la gran influencia externa de las costumbres, los valores y las creencias de las personas y las relaciones políticas de la empresa con el municipio.

La cultura interna de una empresa se desarrolla con la influencia de los trabajadores, de la administración y con la influencia externa que puede ser tanto de las autoridades municipales como de la competencia.

La mayoría de las empresas consideran que debe existir participación y colaboración de todos los miembros de la misma, es decir, que si existe un interés de las organizaciones en construir una cultura en donde todos aportan y se benefician aunque se esté trabajando por lograr esto, algunas empresas consideran que la cultura depende mucho de los cargos directivos, es decir que es impuesta.

---