

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

Cultura Organizacional en una Empresa Estatal Colombiana: Estudio de caso

Diana Marcela Suárez Pachón, María Isabel Parra Triviño & Angie Margarita Herrera
Quintana

Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana

Junio, 2013

Resumen

Con la presente investigación se buscó indagar la cultura organizacional de una empresa estatal colombiana. Se realizó un diseño no experimental llevando a cabo una investigación cualitativa tipo estudio de caso; como metodología de investigación se utilizó la observación no participativa y tres entrevistas semi-estructuradas. En el estudio participaron tres miembros de la organización, uno de un alto nivel jerárquico y dos de mandos medios; los participantes cuentan con más de 13 años de experiencia. Se encontró que los artefactos, valores, normas, las creencias y supuestos profundos guardan una coherencia que dan cuenta de una cultura rígida, demarcando una concepción de ser humano básicamente malo. Es por ello, que es el control el valor cardinal de la organización.

Palabras clave: Cultura organizacional, comportamiento organizacional, Edgar Schein.

Cultura Organizacional en una Empresa Estatal Colombiana: Estudio de caso

Durante los periodos 1950 y 1960 el campo de la psicología organizacional comenzó a mostrar una tendencia marcada al estudio de la calidad de los grupos de trabajo y las relaciones entre ellos. Asimismo, investigadores interesados en los fenómenos organizacionales encontraron que no se habían evaluado las variaciones en los diferentes repertorios comportamentales y los niveles de estabilidad que éstos tenían en las empresas (Ouchi, 1981, citado por Schein, 1990/2010). Es por esto, que aparece el concepto de Cultura Organizacional, el cual responde a la necesidad de estudiar aquellas conductas por parte de los miembros de la organización que guardan coherencia y permanencia a través del tiempo. Uno de los precursores en el tema, cuyo modelo ha ejercido gran influencia en las organizaciones es Edgar Schein, quien aborda este concepto desde la década de 1980, y quien se ha convertido a través de los años, en un punto de referencia para el abordaje del análisis de la cultura.

Es así como la cultura dentro de la psicología organizacional ha cobrado fuerza en los últimos tiempos; la importancia de su estudio, radica en la gran influencia que ésta ejerce en el desempeño general de la organización. Así lo afirma el estudio desarrollado por Galvéz y García (2010) al mencionar que cuando la organización es consciente del tipo de

cultura que fomenta se mejoran los procesos, optimizan recursos y se logran resultados con mayor facilidad.

De acuerdo a lo anterior, este estudio buscó analizar la cultura organizacional de una empresa estatal colombiana. El abordaje teórico se realizó a partir de los planteamientos del concepto de cultura propuesto por el pionero del estudio de este tema Edgar Schein, quien es profesor emérito de la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology en Cambridge y ha sido consultado por importantes multinacionales como Procter & Gamble, General Foods e IBM para intervenir aspectos culturales de la organización (Giganti, 2002). Específicamente, se tomaron en cuenta los conceptos de presunciones profundas, artefactos y valores. Este abordaje desde la teoría se complementa con aportes empíricos centrados en la cultura de diversas organizaciones, para luego describir el estudio de caso que fue analizado y contrastado finalmente con la teoría.

Marco Teórico y Empírico

Desde un principio, Schein reconoce el valor de la cultura organizacional y la describe en una entrevista hecha por Luthans (1989) como “aquellas partes de una organización que no parecen cambiar, aquellas cosas que las organizaciones hacen y creen sin importar a que se hallen expuestas” (p. 68); así mismo, este autor plantea en un artículo publicado cinco años más tarde que existen tres niveles fundamentales en los que se manifiesta la cultura organizacional: los artefactos observables, los valores y los supuestos básicos subyacentes (Schein, 1990/2010, p. 113).

Es pues, la cultura organizacional el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados (comprensiones logradas por el grupo) que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que se da una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo (Schein 1990/2010).

La importancia del estudio de los factores psicológicos en las organizaciones surgió desde el siglo pasado cuando se reconoció que los resultados deficientes en la llamada Administración Científica propuesta por Federic Taylor no eran producto de aspectos mecánicos o de producción. sino de fenómenos humanos; lo anterior incitó la idea de una

psicología industrial donde debían considerarse factores emocionales y psicológicos de los empleados (Álvarez, 2010). De acuerdo a esto, gracias a los experimentos de Elton Mayo con la colaboración del antropólogo Lloyd Warner en 1972, nació el interés de indagar acerca de los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional, y en especial aspectos de cultura en las organizaciones desde una perspectiva antropológica. Pero es a partir del estudio comparativo entre empresas norteamericanas y japonesas de William Ouchi en 1985 cuando el estudio experimental de la cultura organizacional toma cierto ímpetu y relevancia para el mundo de la psicología Organizacional (Dávila 2000, citado por Garcia, 2006).

Posteriormente en los años 80's, surgen las primeras interpretaciones y teorías de la cultura organizacional encabezadas por Edgar Schein quien definió el concepto de cultura más citado hasta el momento en artículos e investigaciones referentes al tema (Scahill, Harrison, Carswell y Babar, 2009); y el cual está sustentado por tres componentes: artefactos, valores y presunciones (Dimitrova, y Marín, 2006).

Respecto al tema, es común que se confunda el concepto de cultura organizacional con el concepto de clima organizacional o satisfacción laboral. Por ejemplo en el caso del concepto de clima organizacional, Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006) plantean que los autores que han hecho estudios empíricos del clima organizacional en correlación con otros factores, han confundido los elementos del concepto y no logran hacer distinciones de otros como es el caso del concepto de cultura organizacional.

Ahora bien, es importante entender que los conceptos de cultura y clima organizacional, tal y como lo afirman Moran y Volkwein (1992) citados por Wallace, Hunt, y Richards (1999) son claramente diferenciables. Según Toro (2001) el clima organizacional son las percepciones compartidas en relación con diferentes realidades del trabajo, en tanto que la cultura cumple la función de homogenizar las percepciones de las personas en relación con las realidades del trabajo (Toro, 2001. p. 34).

Por otro lado, es importante diferenciar el concepto de cultura organizacional del concepto de satisfacción laboral. Según Robbins (1998) ambos términos tienen características que se superponen, pero que difieren en el sentido que la cultura

organizacional es un término descriptivo mientras que la satisfacción laboral es un término evaluativo que pretende medir respuestas afectivas y subjetivas, además está interesada en los sentimientos que diferentes aspectos del trabajo generan en sus empleados.

A partir de las diferenciaciones del concepto de cultura organizacional con otros conceptos que emergen de realidades organizacionales pero en especial con base al sustento teórico de Schein, este estudio parte del principio de que las conductas que determinan la interacción de los miembros de una organización caracterizan una cultura organizacional y la diferencia de otras. El tipo de lenguaje, las costumbres, tradiciones, rituales, normas de grupo, los valores implícitos y explícitos para alcanzar los objetivos, la filosofía formal conformada por políticas o principios ideológicos que guían el grupo de trabajadores, el conjunto de competencias desplegadas y que se transmiten, las metáforas profundas, las imágenes o ideas que el grupo desarrolla para caracterizarse (símbolos), los hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas (marcos mentales que guían las percepciones del grupo) son objeto de estudio en la cultura organizacional (Schein, 1990/2010).

Artefactos

El modelo de Schein (1990/2010) concierne algunos puntos esenciales que se dividen en tres niveles de análisis de la cultura y que dan cuenta de aquellas presunciones profundas. En primer lugar, se encuentra los artefactos, entendidos como aquellos elementos accesibles (directamente observados) que permanecen de las normas culturales, los valores y supuestos.

Los artefactos que conforman el primer nivel de análisis se pueden clasificar en: Manifestaciones verbales, escritas o habladas (historias, tabúes, héroes, metáforas y anécdotas); objetos físicos como la decoración, el vestido, el edificio, diseño, y distribución física; y por último, los rituales, ceremonias y manifestaciones conductuales referidas como aquellas actividades planeadas en la organización con objetivos específicos y directos; y que ayudan a esclarecer lo que es o no valorado; una manera de evidenciarlo es a través de las recompensas y los castigos que se dan en la organización. El objetivo de este tipo de artefactos, es perfeccionar el funcionamiento de la organización, restablecer el equilibrio frente a relaciones conflictivas; también es una forma de desviar la atención de otros

problemas. Es muy común encontrar que en las empresas se realizan fiestas navideñas o se celebran otras fechas importantes donde se incentiva la expresión de sentimientos, buscando a su vez mantener las personas comprometidas con la organización.

Algo en lo cual se debe profundizar en el estudio de la cultura es la comunicación que también hace parte de los artefactos, y a través de la cual se transmite y circula la información (formal o informal), y/o verbal o no verbal; una manera de acceder al estudio de la comunicación es el ambiente físico o la manera de vestir. Es importante tener en cuenta que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura, como en su transmisión y consolidación (Schein, 1990/2010).

Artefactos: Manifestaciones Verbales

En primer lugar, dentro de las manifestaciones verbales se encuentran las historias que hacen referencia a las narrativas concretas y reales que abordan temas de igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, así como la seguridad y control. Además, guían los comportamientos esperados y la reacción frente a ellos: recompensa o castigo. Son reconocidas dentro de la teoría porque su contenido resalta aspectos importantes de la cultura y son ejemplos concretos de la filosofía organizacional. Los mitos aunque no están basados en hechos concretos como las historias, hacen parte de la cultura como aquellas historias idealizadas siempre concordantes con los valores organizacionales en los cuales se resalta una creencia profunda hacia los mismos (Schein, 1990/2010).

En segundo lugar, y de acuerdo con la teoría de Schein, cuando se abordan las manifestaciones verbales de una organización es posible encontrarse con un tema muy poco descrito en este campo, pero que deja muy claro lo que no está permitido dentro de las empresas. A estos delimitadores de las áreas prohibidas y orientadores del comportamiento se les denomina tabúes, los cuales según Schein (1990/2010) también deben formar parte del análisis de la cultura organizacional. Este autor reconoce que el comportamiento en la organización no solo se halla demarcado por la normatividad de los manuales, sino por esos supuestos implícitos que guían la conducta. En cualquier sociedad los tabúes priman para

determinar las creencias y las conductas, así mismo cumplen este rol dentro de la organización.

Esto no quiere decir que las normas no forman parte relevante en el estudio de la cultura, de hecho Schein considera que también es un punto importante de análisis en el tema. Ahora bien, si los tabúes demarcan los comportamientos que no se esperan que la persona lleve a cabo, las normas definen lo que se espera que la persona haga o demuestre en cada situación. Aunque no en todos los casos, estas últimas si pueden estar explícitas en base a los elementos culturales con el fin de asegurar la transmisión de la cultura fluyendo a través de la organización (Schein, 1990/2010).

En tercer lugar, se encuentran aquellas personas que en algún momento de la historia transmitieron sus características propias a las características de la organización, y que por ello determinaron o cambiaron el rumbo de la empresa. Estas personas reciben el nombre de Héroes (Schein, 1990/2010) que son reconocidos porque vencieron desafíos, recibieron una condecoración por su éxito, representaron a la persona ideal, emprendedora, intuitiva y con visión. Es una influencia profunda y duradera que da cuenta de cómo las personas conciben el éxito y modifican su comportamiento para alcanzarlo; es decir que no solo se trata del reconocimiento lejano en el tiempo a una persona, sino de la concepción de un modelo a seguir, de lo que motiva a todos los niveles jerárquicos de la organización y del establecimiento de un marco de desempeño.

Artefactos: Rituales

Dentro de los Artefactos, Schein (1990/2010) propone seis clases de ritos: Ritos de pasaje que se presentan cuando existe un ingreso o traslado, éstos buscan minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y el establecimiento de relaciones sociales. Otro tipo de ritos se denominan ritos de degradación, en los que se denuncia públicamente las fallas o errores cometidos a través de retiros o denuncias, además son útiles para esclarecer los límites y reglas que se deben seguir.

Asimismo, Schein refiere los ritos de refuerzo encaminados a motivar actitudes semejantes y reconocer el buen desempeño, donde se valora y refuerza los resultados positivos y esperados. Otra clase son los ritos de renovación, los cuales perfeccionan el

funcionamiento de la organización y son útiles para comunicar el procedimiento a seguir frente a los problemas. Por otra parte, se encuentran los ritos de reducción de conflictos que están enfocados a restablecer el equilibrio frente a las relaciones conflictivas desviando al mismo tiempo la atención de otros problemas. Por último, es muy común encontrar en la organización los ritos de integración, útiles para incentivar la expresión de sentimientos y mantener las personas comprometidas.

Los rituales y las ceremonias al igual que las historias y los mitos son considerados como subproductos de los valores, que actúan como cristalizadores de los mismos (Schein, 1990/2010).

Valores

Al igual que los artefactos y la comunicación, Schein (1990/2010) dice que los valores conforman el segundo nivel de análisis de la cultura, los cuales son esenciales en la medida que adquieren gran relevancia intrínseca; además permiten explicar lo que es importante para la cultura definiendo estándares, metas y principios sociales que reciben prioridad. Los valores también conforman el tipo de información más relevante en las decisiones, definen quiénes son las personas más respetadas, las áreas donde se permiten mayores ascensos y las características personales más valoradas. Una manera de acceder a los valores en la cultura son los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo. De acuerdo con Deal y Kennedy (1982, citado por Schein, 1990/2010) los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura, por ello se debe trabajar sobre dichos valores comunes.

Los valores, tabúes y las normas son coherentes en la medida que se recompensa o se castiga cada evento. Esta es una manera visible en que se expresa la relación de las reglas, las delimitaciones de las áreas prohibidas y los valores únicos de la organización.

Presunciones o Presupuestos profundos

La concepción que tiene la organización de la naturaleza humana y de su actividad, de las relaciones, de la realidad o verdad, del tiempo, del espacio, de la homogeneidad y

diversidad da cuenta de algo que penetra todos los espacios de la vida cultural y le dan forma a las experiencias, conforman el tercer nivel de análisis de la cultura. Este punto de análisis dentro del modelo de Schein se denomina creencias y presunciones y se enfoca en lo que es inaccesible a la conciencia afectando lo percibido, lo que se piensa y siente. Las creencias y presunciones se conciben como la verdad y en ningún caso se discuten, pero encuentran su expresión en diferentes aspectos por lo que deben estudiarse en los diferentes períodos históricos de la organización (Schein, 1990/2010).

Presunciones: Concepción de la Naturaleza humana

Analizar los supuestos básicos que tiene la empresa acerca de la naturaleza humana, reflejará la visión de hombre que se tiene y la manera como lo considera. En el modelo de Schein (1990/2010) se plantean diversas formas de concebir dicha naturaleza: Una persona básicamente buena (trabaja mucho, es generoso, toma decisiones en pro de la organización), una persona básicamente mala (perezoso, no busca en todo momento tomar decisiones que beneficien la organización), una persona fija (incapaz de cambiar) o una persona mutable (presenta condiciones para desarrollarse y mejorar).

Para adquirir información de la visión de hombre que tiene la organización, es necesario identificar aquellos que son considerados héroes y villanos lo cual es útil para conocer qué tipo de naturaleza humana es anhelada por los trabajadores para ser reconocidos como personas exitosas. Asimismo, se deben analizar los juicios de evaluación a través de la forma de reclutamiento, selección y criterios de promoción. Por otra parte, es necesaria la observación de los supuestos implícitos que dan sustento a los procedimientos por medio de las historias, recompensas y sistemas de control llevados a cabo en la organización. Según Schein (1990/2010) los controles frecuentes refieren que la organización contempla un trabajador que no es digno de confianza.

La concepción de la naturaleza de las relaciones humanas a diferencia de la naturaleza humana (individual), hace referencia a los supuestos sobre las relaciones establecidas en la organización y al manejo de las necesidades humanas básicas como el amor y la agresión. En este punto de análisis, es indispensable hacer una distinción entre los patrones de

relación. De acuerdo con Schein (1990/2010) existen varios tipos de patrones que se pueden encontrar en la organización.

Presunciones: Patrones de relación

En primer lugar, en las organizaciones es posible encontrar un patrón de relación paternalista en el cual el supuesto principal se basa en que: “Todos los que están en el poder son forzados a cuidar de los colaboradores”. En segundo lugar, existe un patrón autocrático donde se encuentran líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que: “Tienen el derecho y el deber de ejercer el poder absoluto”. En tercer lugar, se halla un patrón consultivo caracterizado porque todos los niveles de la organización poseen informaciones relevantes para contribuir en la toma de decisiones, sin embargo la decisión final recae en los niveles jerárquicos más altos.

En cuarto lugar, el patrón participativo se basa en el que la información y la capacidad en la toma de decisiones está en todos los niveles de la institución, “aquí todos son importantes en la contribución del desempeño”. En quinto lugar, se encuentra un patrón de relación delegativo, en el cual se afirma que el poder debe estar en los lugares que poseen la información y la habilidad, sin embargo la responsabilidad recae sobre los niveles administrativos. Finalmente, un patrón de colegiado consiste en que: “todos los miembros de la organización son socios”, y todas las responsabilidades deben ser distribuidas con equidad.

Presunciones: Estructura de las relaciones humanas

Otro de los supuestos básicos aparece en el concepto que Schein denomina estructura de las relaciones humanas, la cual puede distinguirse por su linealidad en la que se prioriza la tradición, la herencia y la familiaridad o la colateralidad centrada en el grupo.

En las organizaciones se caracteriza por ser una estructura que valora la cooperación, el consenso y el bienestar de grupo, o por ser una estructura individualista centrada en la competencia (Schein, 1990/2010)

Presunciones: Naturaleza de la actividad humana

La naturaleza de la actividad humana comporta la manera en como los miembros de la empresa responden frente a las oportunidades o amenazas del entorno organizacional que los rodea. De acuerdo con Schein (1990/2010), hay tres maneras de asumir posturas ante el medio: El hombre proactivo, el cual se sitúa por encima de la naturaleza actuando para conseguir lo que quiere. El hombre reactivo que está subordinado a la naturaleza aceptando lo que es inevitable, y por último el hombre que ese encuentra en armonía con la naturaleza, actuando en equilibrio con el entorno laboral.

Para estudiar la cultura frente a la naturaleza de la actividad humana, es necesario identificar el conjunto de problemas enfrentados dentro de la organización, en los cuales el problema era originario de fuerzas que actuaron como barreras o limitaciones, identificar el abordaje actualmente empleado para lidiar con dichos problemas, así como la verificación de su repetición a través del tiempo.

Presunciones: Naturaleza de la verdad y la realidad

Asimismo, Schein (1990/2010) señala la creencia sobre la naturaleza de la verdad y la realidad definida como las reglas verbales y comportamentales sobre el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones. En esta creencia el autor propone tres clases de verdades: el dominio de la realidad física verificable a través de criterios objetivos; el dominio de la realidad social verificada por consensos teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios, y el dominio de la realidad subjetiva basada en la opinión personal, disposición o gusto.

Para analizar la cultura frente a esta categoría de análisis, es primordial establecer cuál es el tipo de criterio que se utiliza para que cualquier tipo de decisión sea finalmente tomada en cuenta. Schein nombra siete supuestos para la toma de dichas decisiones: 1) La tradicional: “siempre fue hecho de esta manera”; 2) La religiosa/dogma/moral: “Este es el camino correcto”; 3) La revelación por autoridad externa: “Nuestros consultores o especialistas recomendaron que deberíamos hacerlo de esta manera”; 4) La racional: “Determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos”; 5) La que se basa en los debates: “Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”; 6) La

tentativa: “Intentaremos esto y veremos”; y la 7) La prueba científica: “Nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas”.

Presunciones: Naturaleza del tiempo

Además de lo que ya se ha nombrado, Schein (1990/2010) considera que en el abordaje de la cultura también se debe analizar la naturaleza del tiempo tanto en su estructuración “plazo para cumplir con las labores” (corto, mediano o largo plazo), como en su orientación (pasado, presente, futuro). Se hace pertinente en este punto preguntarse ¿Hacia dónde están enfocados los procesos organizacionales? Seguramente una empresa orientada hacia el presente emprenderá proyectos a corto plazo, existirá mayor tensión y menor tiempo para entablar relaciones interpersonales. Dentro de esto también se enmarca la concepción de trabajo y descanso, y cuáles son las unidades de tiempo más relevantes (horas, días, semanas).

De esta manera, para el análisis de la cultura se deben identificar y analizar algunas decisiones recientes en términos de la importancia dada a lo que fue hecho en el pasado, a lo que está siendo hecho ahora y que lo que puede ser hecho en el futuro; así mismo, relatar los principales sistemas y procedimientos utilizados en la organización y el tiempo de repetición para cada ciclo. Identificar las variaciones permitidas en las metas finales y del lapso de tiempo que es considerado "tarde" para la conclusión de un compromiso o contrato, verificar el tamaño y el tiempo exigido para cada compromiso asumido, así como analizar la utilización del tiempo del reloj u otro tiempo registrado.

Presunciones: Naturaleza del espacio

Respecto a la naturaleza del espacio, Schein (1990/2010) resalta la estructuración de significados y símbolos referentes al espacio, aquí se encuentra elementos como el status de poder, distancia o aproximación entre las personas, privacidad, normas de relación formal e informal y límites para las relaciones íntimas y amigables. Para Schein la naturaleza del espacio no puede analizarse de manera fácil a través de un análisis formal con cuestiones específicas, para entender el uso del espacio y los supuestos se deben conocer diferentes situacionales organizacionales que permiten entender el uso del espacio y los supuestos que

lo sustentan. Para algunas organizaciones es importante realizar un plan de acción como guía para el comportamiento en cuanto lo que supone esta naturaleza.

En sus primeras aproximaciones al estudio de la cultura organizacional, Schein afirmó que “la fuerza y el contenido de una cultura organizacional deben ser determinados empíricamente y no por observaciones superficiales”. (Schein, 1990/2010, p. 111) De acuerdo a esto, son varias las investigaciones que se han realizado a lo largo de los años y en especial en la última década, las cuales van más allá de la observación buscando reconocer las manifestaciones de la cultura en cada uno de sus niveles, lo que logra una mirada holística de la cultura organizacional.

En primera medida, algunas investigaciones dan cuenta que los artefactos están claramente definidos por el conjunto coherente de valores, normas, creencias y supuestos propios de una cultura organizacional. Maali y Napier (2011) evidencian que el éxito de un banco islámico en Jordania se debió al papel del gobernante, quien definió que los procedimientos, la infraestructura del banco y la vestimenta de los empleados debían estar acoplados a los principios del Sharia. Todo esto, para que sus creencias y principios fuesen evidentes para los consumidores y para las personas externas a la organización. En un estudio realizado por Erkutlu (2011) en el que participaron 618 profesores provenientes de 10 universidades de Turquía, se reconoce que las organizaciones que presentan una cultura organizacional que favorece la competencia y promueve el alcance de recursos tangibles, marca patrones de comportamiento agresivo e individualista. Por el contrario, aquellas organizaciones cuya cultura organizacional se establece bajo normas de equidad, trabajo en equipo y gran respeto por la gente, y en donde los valores presentes se asocian a la bondad y la sensibilidad promueven relaciones organizacionales equitativas.

Otra investigación llevada a cabo por Sharma y Sharma, (2010) en una empresa textil en la zona industrial de India, evidenció que los valores como la autonomía, la pro-acción, la confianza y confidencialidad fueron valores que primaban en gerentes de una menor jerarquía, ya que éstos reflejaban mayor libertad para planificar, actuar bajo su propio criterio, tomar la iniciativa, así como la posibilidad de tomar medidas preventivas en caso de urgencia. De igual forma, se evidenció en una muestra de 199 empresas manufactureras de China, que los empleados están dispuestos a aceptar órdenes de los superiores y a hacer

lo que ellos esperan siempre y cuando primen valores como la adaptabilidad, la armonía con las personas y el respeto por la autoridad (Zu, Zhou, Zhu & Yao, 2011).

De otra parte, se encuentran varios estudios que evidencian cómo los valores de la cultura social pueden influenciar, posibilitar o limitar la propia cultura organizacional. Por ejemplo, la investigación realizada por Scheffknecht (2011) demostró que los esfuerzos de las empresas multinacionales por implantar una cultura organizacional común dentro de sus empresa es difícil, ya que hay influencias culturales nacionales que no se pueden evitar. Así mismo, el estudio de Skerlavaj y Huang (2013) concluyó que la cultura organizacional está inevitablemente influida por las dimensiones de la cultura nacional en la que se encuentre. Por esta razón, las empresas deben estar preparadas para enfrentar los retos que imponen fuerzas externas presentes en la sociedad actual y para ello, deben prever algunos comportamientos inciertos o impredecibles que puedan afectar el funcionamiento de la organización por medio de las intervenciones internas (Schein, 1990/2010).

La necesidad de las empresas por transformar los paradigmas a través de los cuales han aprendido a relacionarse con su entorno, sugieren un reto importante ya que supone pasar de un enfoque netamente operativo a uno más estratégico. Para ello, se ha señalado que el aprendizaje organizacional juega un papel importante en la cultura organizacional puesto que permite la rápida respuesta a las demandas del ambiente.

Por otra parte, se encuentra que en muchas ocasiones la cultura organizacional es difícil de modificar. Esta situación es más crítica en empresas medianas, que al sumar falencias de estructura y una cultura rígida se tornan vulnerables y menos competentes para enfrentar los cambios del entorno. Una investigación realizada por Zapata, Rivillas y Cardona (2010) en las empresas medianas de Medellín, arrojó que a pesar de que la consultoría gestione cambios en las organizaciones, dichos resultados tardan en presentarse, pues la cultura es algo difícil de modificar y mucho más cuando la gerencia se convierte en un artefacto desde el cual se difunde a través de la organización una cultura muy formalizada y con poca o nula apertura al cambio.

Del mismo modo, Pérez y Hoyos (2011) en España, encontraron que en 11 de las 18 agencias de publicidad que participaron en un estudio que realizaron se manejaban sistemas

de motivación extrínseca lo que indica una alta orientación a la tarea, y en más del 60% de los casos las decisiones eran tomadas por los directivos, reduciendo las posibilidades de participación en la empresa. Si bien las culturas organizacionales rígidas y directivas permiten mayor control a su vez se convierten en culturas organizacionales evasivas a situaciones de cambio que se mantienen bajo la misma estructura, y sólo aquellos que tienen el poder poseen el derecho a conocer la información de la organización. En comparación, las culturas organizacionales más flexibles surgen cuando los directivos son capaces de manipular la interacción y los contenidos de información entre diferentes miembros del grupo (Morabito, Sack, Stohr y Bhate, 2009).

De acuerdo a esto, García y Galvéz, (2011) en las organizaciones altamente flexibles priman los procesos internos de la organización, es decir prevalece la estabilidad, la comunicación de la información, la eficiencia de los procesos, y la calidad de los productos y servicios. Así mismo, en un estudio realizado por Rébora y Camio (2010) donde se describía la relación de la cultura organizacional con el grado de innovación en empresas altamente tecnológicas, se evidenció que al proporcionar un ambiente flexible para los trabajadores, así como un estilo de comunicación participativo se logra la innovación tecnológica y un mejor posicionamiento en el mercado.

Ahora bien, por otra parte se reconoce la importancia de la cultura organizacional en relación a diferentes factores importantes para la psicología organizacional como el liderazgo, el éxito organizacional, la satisfacción laboral, entre otros. Por un lado, Patnaik (2011) relaciona el liderazgo efectivo y la cultura organizacional, reconociendo que “un buen líder es aquel que hace crecer las raíces de la visión en toda la empresa, una persona congruente capaz de actuar de acuerdo a las normas y creencias que se profesan en la organización” (p.5). Sin embargo, esta relación no es en una sola dirección; según Shah, Iqbal, Razaq, Yameen, Sabir, y Khan (2011) quienes investigaron diferentes organizaciones de Pakistán, una cultura organizacional fuerte que favorezca la comunicación y provea escenarios para el diálogo y la solución de los problemas, correlaciona de forma significativa con un liderazgo efectivo, y esto a su vez conduce a una buena productividad empresarial.

Por otra parte, y relacionando los valores con la satisfacción laboral, Bellou (2010) encontró cinco valores organizacionales tales como: la justicia, la tolerancia, el respeto, los derechos de los otros y el entusiasmo, que al estar presentes en la organización aumentaban la probabilidad de vivir una experiencia de satisfacción en el trabajo. Además de esto, Schonborn (2010) en un estudio sobre éxito empresarial demostró que las empresas exitosas le dan importancia a los valores que constituyen o reflejan la organización como por ejemplo: la responsabilidad, la convivencia corporativa, la competencia, el respeto por los límites, las normas, entre otros. Del mismo modo, Harntell, Yi Ou, y Kinicki (2011) encontraron que las organizaciones exitosas y con altos niveles de efectividad reflejan empoderamiento, colaboración, cohesión y desarrollo moral, además están asociadas a una actitud positiva por parte de sus empleados.

Pero adicionalmente, la cultura organizacional también se ha relacionado con aspectos negativos en el ámbito laboral, así se comprobó en el estudio desarrollado por Bornat, Bornat y Yuksel,(2011) quienes encontraron que síndromes como el Burnout están directamente relacionados con culturas organizacionales hostiles y tensas que se basan en el control, la competitividad y la productividad, mientras que problemáticas como la ambigüedad del rol se dan en culturas organizacionales cuyas normas no están claras, y tanto las estipulaciones de trabajo como las obligaciones a cumplir no se encuentran claramente especificadas.

Por último, es importante resaltar las características propias de la cultura de empresas del Estado como interés de esta investigación, cuyos elementos culturales varían en comparación con empresas del sector privado. Según Parker y Bradley (2000) en un estudio de la cultura organizacional en seis empresas estatales de Australia que presentan un modelo de gestión burocrático y tradicional, su cultura se ve afectada por las culturas políticas predominantes y sus empleados demuestran valores en común como el altruismo, el compromiso con el desarrollo social y la búsqueda del interés público. De igual manera, Omar y Urteaga (2010) encontraron diferencias significativas en relación a la forma en que cada sector empresarial concibe las relaciones humanas. Las organizaciones privadas están orientadas a los resultados y a los sistemas abiertos, en ellas prevalece la comunicación asertiva y las acciones colectivas. Por el contrario, las empresas estatales están más

orientadas a los empleados y a los sistemas autoritarios, es decir la importancia del departamento de recursos humanos se centra en el control de los procesos.

En el mismo sentido, Pimpa (2012) evidenció que en la cultura organizacional del sector público Tailandés es común observar que al aumentar la antigüedad en la empresa, los empleados se vuelven más individualistas, ya que dicha antigüedad se encuentra relacionada directamente con poder y liderazgo, lo cual provoca a su vez que los empleados nuevos eviten expresar sus sentimientos y emociones para no ser catalogados como desafiantes o conflictivos. Lo anterior, se complementa con un estudio que buscaba cambiar la cultura de un hospital público, y en donde se concluyó que es difícil alcanzar el cambio en las entidades estatales principalmente por la jerarquía vertical y la poca tolerancia a la frustración, lo que infunde un miedo colectivo y obstaculiza la innovación (Carlström y Ekman, 2012).

Pregunta de Investigación

A la luz de la teoría propuesta por Schein, ¿Qué caracteriza la cultura organizacional de una empresa estatal colombiana?

Subpreguntas de investigación

¿De qué manera dan cuenta los artefactos de la cultura organizacional?

¿Qué valores y normas implícitas denotan lo que es importante para la cultura de la organización?

¿Cuáles son los presupuestos o presunciones básicas que predominan en la cultura organizacional de esta entidad?

MÉTODO

Diseño

Para el presente estudio se utilizó un diseño no experimental llevando a cabo una investigación cualitativa tipo estudio de caso. De acuerdo con López (2005) un estudio cualitativo es el proceso de planificación, recolección y análisis de información sobre las opiniones, percepciones, creencias y actitudes frente alguna situación o tema, el cual se caracteriza principalmente por la riqueza de la información que brinda, debido a la diversidad de participantes que incluye en el proceso de recopilación de datos y a la profundidad de análisis que se logra a través de la información previamente sistematizada. Los datos que se registran en este tipo de estudio no tienen ninguna representatividad estadística en sus resultados, es decir brindan información no cuantitativa.

Como metodología de investigación se utilizó la observación no participativa y entrevistas semi-estructuradas. A través del uso de este método se buscó un mayor realismo y cercanía con la cotidianidad de los miembros de la organización.

Participantes

En el estudio participaron tres personas que laboran en la organización. El primer participante de sexo masculino, tiene 54 años y trabaja como jefe de un área de gestión administrativa hace 23 años. El segundo participante de sexo femenino, tiene 46 años y trabaja en la empresa como secretaria ejecutiva hace 19 años. El tercer participante es de sexo masculino tiene 39 años y hace 14 años se encuentra laborando en la organización desempeñando el cargo de Auditor interno. La selección de la muestra se hizo por conveniencia de los evaluadores.

Instrumentos

Guías de entrevistas.

Debido al carácter cualitativo del estudio y con el fin de obtener información referente a qué caracteriza la cultura de una organización estatal colombiana, se construyó una entrevista semiestructurada dirigida a los participantes. El objetivo de dicha entrevista

estuvo encaminado a conocer de qué manera dan cuenta los artefactos de la cultura organizacional, qué valores y normas implícitas denotan lo que es importante para la cultura de la institución, y cuáles son los presupuestos o presunciones básicas que predominan en la cultura organizacional de esta entidad.

Registro de observación.

Para la recolección de datos se diseñó un registro de observación cualitativo por eventos que permitió un análisis descriptivo de las categorías.

La observación se llevó a cabo por un investigador y se abordaron dos situaciones específicas; la primera hizo referencia a un día entre semana una vez llegaron las personas a la organización a las 7:30 de la mañana hasta que culminaron las actividades del día a las 4:30 de la parte; esto corresponde a ocho horas de observación. La segunda situación a observar fue una reunión durante la cual los trabajadores entregaron los resultados del mes a la secretaria del área para que fuesen registrados en el sistema y así poder rendir un informe al jefe de la división, la observación tuvo una duración de cuatro horas de 8:00 de la mañana a 12:00 del medio día.

La observación se llevó a cabo en un ambiente laboral en el que se quiso abordar los niveles de la cultura organizacional propuestos por Schein, por lo tanto se observó comportamientos y situaciones propias de la cotidianidad organizacional que dieran cuenta de los valores, artefactos y presunciones o presupuestos profundos.

Durante la primera observación se evaluaron dos categorías, la primera son los artefactos, el objetivo se centró en conocer aquellos objetos físicos de la organización, como distribución física, vestido, decoración y estructura del edificio. La segunda categoría son los valores, el objetivo de esta observación fue conocer las reglas implícitas de comportamiento de los empleados de la organización durante el día.

En la segunda observación se valoraron tres categorías, la primera son los artefactos, en este caso se observó objetos físicos, distribución física, vestuario y patrones de comunicación durante la reunión de entrega de resultados. La segunda categoría fueron los valores, allí se buscó acceder a las normas y reglas propias de la cultura organizacional

durante una reunión de entrega de resultados. La tercera categoría fueron los presupuestos, en esta ocasión el aspecto a evaluar fue la naturaleza de las relaciones humanas.

Procedimiento

En primer lugar se obtuvieron los tres consentimientos informados referentes a la observación, y a las entrevistas que se llevaron a cabo en el lugar de trabajo. Las entrevistas se realizaron por separado a cada uno de los participantes. Uno de los investigadores acudió a la aplicación de las mismas. Para la observación, se diligenció un formato de observación cualitativa por categorías de análisis a fin de identificar la información relevante para el estudio. Por último, se realizó el análisis de la información y se contrastó con los hallazgos empíricos y teóricos descritos en el documento.

Sistematización de la información

Una vez se concluyó la recolección de datos, se llevó a cabo la transcripción total de las entrevistas en el procesador de texto Word; de igual manera, los datos obtenidos a través de la observación se transcribieron en el formato de registro por categorías (registro cualitativo).

Análisis de la información

Para el análisis de los datos de las entrevistas y observación se llevó a cabo un análisis cualitativo fundamentado en tres categorías teóricas: Artefactos en los que se hallan inmersos los objetos físicos; rituales y ceremonias, así como las manifestaciones verbales escritas o habladas propias de la organización. Por otra parte, los valores que hacen referencia a aquello que es importante para el cumplimiento de objetivos y normas institucionales. Asimismo, las normas que son aquellas que determinan los comportamientos posibles o no en la empresa. De igual manera, se encuentran las creencias y presunciones, dentro de las cuales se hace hincapié en la naturaleza humana, naturaleza del tiempo y de la verdad o realidad. Finalmente, están los patrones de relación, así como los supuestos para la toma de decisiones.

Resultados

Con el fin de llevar a cabo el análisis y descripción de la cultura de una empresa Estatal colombiana, los resultados fueron analizados en base a las siguientes categorías que corresponden a los factores propuestos en el modelo de Schein: Artefactos, valores y presunciones profundas.

Artefactos

Con relación a las manifestaciones verbales que se abordan dentro de la organización, se encontró que éstas giran primordialmente entorno al motivo por el cual la empresa fue creada, enfatizando a su vez sobre el objetivo organizacional más importante el cual está encaminado al control de los recursos económicos de los ciudadanos colombianos. Esto se evidenció en el siguiente apartado de las entrevistas realizadas a los participantes:

Jefe de área: “lo más importante para esta organización Estatal es fiscalizar constantemente que los ciudadanos cumplan con sus obligaciones de pago de impuestos, precisamente por eso es que esta organización existe y es tan importante. Es que se trata de un pago justo por los recursos adquiridos y una contribución justa a los que necesitan. En las instalaciones los temas están siempre relacionados con algunos casos especiales que se presentan por el hecho de evadir las obligaciones con el Estado y la manera en que nosotros intervenimos”

Secretaria ejecutiva: “Aquí se enfatiza todo el tiempo sobre la importancia de llevar a cabo todos los procedimientos con transparencia y eficacia, y es que por eso es que nosotros estamos aquí para vigilar que los contribuyentes cumplan y para que la institución realice la labor por la que se creó, realmente los temas que se tratan aquí se relacionan con la labor que aquí hacemos, pues recaudar los impuestos y devolver a quienes han pagado más al Estado”

Auditor interno: “Hay mucho trabajo que hacer, la empresa tiene que cumplir plazos y hay que responder. Nosotros siempre estamos tratando este tipo de temas, es muy importante cumplir y más por el status que tiene la organización en el país y por nuestro propio nombre, pues todo el tiempo estamos vigilados por entes externos. No es sólo un trabajo, es que es una entidad esencial en el manejo de los recursos de todo el país”

Del mismo modo, se encontró que la narrativa principal gira en torno a los robos que se han presentado en la empresa, y la polémica que existe en torno a éstos, principalmente porque ésta organización se encarga precisamente del control en el manejo de los recursos del país:

Jefe de área: “Los robos no solo han impactado los medios de comunicación, también han generado un fuerte impacto en los funcionarios, y es que este es un tema siempre debatido tanto al interior como al exterior de la entidad. Aunque este no es el primer caso de robo, cuando se repite hay un cambio de ambiente en la empresa, y es que todos están al margen. Es importante que todos seamos conscientes de que esto que ha pasado no puede volver a repetirse y que todos los funcionarios estén alerta y denuncien cualquier irregularidad”

Secretaria ejecutiva: “Sin duda, los fraudes por parte de varias personas que trabajan en la empresa han causado una polémica enorme no?, aquí ese es el tema principal de las conversaciones. La gente se sienta tensa, y es que todo el tiempo hablamos de lo mismo, no tengo duda que estos hechos han hecho historia en la empresa y también por eso ahora la gente pues está más pendiente y pues no se involucra en cosas ilegales”

Auditor interno: “Un hecho muy importante es el robo y el fraude para emitir documentos que las personas están al día en sus impuestos, o pues otros que se dan por sumas menores para poder sacar plata, ah! esas personas tuvieron reprensiones judiciales y eso ha hecho que la gente se cuide más y hasta el momento no han vuelto a suceder más este tipo de hechos, también porque aumentó el control por parte de la organización para que eso no sucediera más”

Respecto a los héroes y villanos, se evidenció que el héroe de la organización es el Director de la institución, pues es quien está a favor del aumento de salarios, bonificaciones extra y nombramiento de nuevos empleados. Como villanos se nombraron a quienes evaden los impuestos, robando de esta manera el gobierno. De acuerdo a esto, los participantes reportaron:

Auditor interno: “Definitivamente el Director realiza una labor muy buena, no solo ha mejorado varios procesos de la entidad en cuanto al manejo de expedientes, sino que ha

implementado políticas salariales que nos benefician todos. Todos aquí estamos muy contentos con las decisiones que el Director ha tomado, además no solo es la autoridad principal, es que él ha permitido que muchos sigamos trabajando aquí, pues como usted sabra en estos puestos del gobierno uno no tiene nada seguro”

Secretaria ejecutiva: “Una persona que hizo la diferencia es el Director del último período, realmente el reajuste salarial ha sido muy bueno. Es que nosotros tenemos muy buenos beneficios por trabajar para el Estado, pero eso también depende del Director”

Jefe de área: “Quienes perjudican esta entidad son los mismos contribuyentes cuando no pagan lo que es debido, y es que como ciudadanos tenemos responsabilidades. Nosotros podemos llevar a cabo nuestras labores bien si ellos se rigen para cumplir la ley”

Auditor interno: “Aquí adentro nos esforzamos por hacer las cosas de manera eficiente, pero claro algunos aquí adentro han hecho cosas torcidas como los robos, y afuera pues más aún porque mucha gente no quiere responder a la ley y pues eso tiene sanciones graves, además afectan nuestra labor y la hacen más lenta”

Se encontró un tabú relacionado con el uso de algunas prendas de vestir como los leggins o zapatos planos. Aunque no es una norma, es un supuesto implícito que guía el comportamiento relacionado con la manera de vestir:

Secretaria ejecutiva: “Hay una cosa que todas sabemos, y es que aunque están muy de moda y acepto que a las mujeres delgadas se les ve muy bien, venir a trabajar con leggins o baletas es una falta de respeto y de seriedad con la empresa; es que nosotros estamos en una entidad Estatal no en cualquier empresa. Cuando algunas de las jovencitas nuevas, las practicantes o niñas de archivo de visten así son muy criticadas, es que en verdad no entiendo cómo pueden venir así”

“esto no es algo que a mí me parezca o una opinión personal, es que aquí en verdad no se puede, no es que esté en el manual de normas pero todos sabemos que debemos vestirnos como para venir a trabajar”

En cuanto a las normas, uno de los participantes reportó que existe un manual que especifica el reglamento, código ético, valores institucionales, decreto de confidencialidad, misión y visión de la empresa:

Jefe de área: “Todas las normas están especificadas en un manual institucional que fue entregado a todos los empleados de la institución. Para asegurarnos de que fuera un conocimiento común se dio un plazo para estudiarlo y entregarlo firmado como una muestra de compromiso con el cumplimiento del reglamento. El manejo de la confidencialidad y honestidad en el manejo de información y los expedientes de los contribuyentes es una norma esencial para todos”

Respecto a los patrones de comunicación, se encontró que prima la comunicación formal en la que existe un profundo respeto por el conducto regular dentro de la jerarquía organizacional, en las entrevistas los participantes mencionan:

Jefe de área: “Si alguien se dirige a un alto mando es por temas institucionales, por supuesto que aquí se brinda la ayuda necesaria, es que nosotros tenemos que rendir informes semanales en los comités de los resultados”

Auditor interno: “Ahora, si hablamos de la manera en que los empleados se comunican en la institución pues lo que debo decir es que cada uno recurre a quien le puede ofrecer un soporte en lo laboral y por supuesto que se guarda distancia y respeto con los Directores, son personas a cargo de temas y decisiones cruciales para el país. Sí es muy importante guardar el conducto regular, hay que tratar de solucionar los temas primero aquí para presentar buenos informes al Director”

Secretaria ejecutiva: “Si hablamos con otro es para tratar temas del trabajo, obviamente la mayoría de personas que laboramos aquí llevamos muchísimos años y eso ha hecho que tengamos buenas amistades, pero en las instalaciones no podemos de un momento a otro ponernos a tratar asuntos personales, además el jefe nos tiene que ver en nuestros sitios de trabajo. Bueno y respecto al trato con los jefes pues claro que no es como con los demás compañeros, no se puede hablar de una amistad aunque mi jefe es muy humanitario pero yo y pues mis compañeros nos dirigimos a él entendiendo que es el jefe no?”

Así mismo, durante una de las observaciones se evidenció que los participantes pedían la palabra antes de dirigirse al jefe, respetando y escuchando lo que él hablaba durante la reunión.

Se encontró también que de manera regular se deja constancia por escrito del manejo de todo lo relacionado con documentos de la organización, asimismo se realiza por escrito cualquier solicitud de permiso o eventualidad:

Auditor interno: “Siempre que se va a entregar algún tipo de documento firmamos una planilla que realiza la secretaria, además llenamos un formato que dice quien recibe, quien gestiona el documento, fecha y hora de entrega, firmas de quien gestiona y recibe. Esto es una forma en que se certifiquen las cosas y que después no haya problemas porque las palabras no son algo certero y más en esta empresa que maneja información confidencial, uno puede decir: ya entregué el expediente pero la secretaria no tiene cómo demostrar que no lo entregó entonces todos siempre firmamos todo, se coloca hasta la hora en que se realizó cualquier movimiento de información”

Secretaria ejecutiva: “Bueno, para cualquier permiso o ausentarse por calamidad personal cada empleado tiene que llenar un formato y antes de irse el jefe debe firmarlo, aquí las solicitudes no se hacen de manera verbal sino escrita y se archiva a la carpeta de cada empleado, es una manera en que el jefe y pues la institución supervisa que cumplamos con las horas laborales y si pedimos permiso pues es por una causa válida”

Por otro lado, se observó que en relación a la distribución física de las oficinas, cada área de trabajo ocupa un piso del edificio, las oficinas del jefe de cada área están ubicadas en una esquina del piso y ocupan alrededor de $\frac{1}{4}$ del área total, además se encuentran divididas del resto del personal por ventanales y las puertas permanecen cerradas. Las oficinas de los demás trabajadores rodean la oficina del jefe de división, se trata de cubículos pequeños, seguidos uno del otro y sin puertas. En el último piso se encuentra un comedor adaptado para 25 personas. Actualmente las oficinas se encuentran en remodelación pero conservan la misma distribución y amplitud.

Dentro de los objetos físicos, se observó que en los escritorios se encuentra el computador, una cosedora, una perforadora, clips, esferos, y un pequeño archivador en la

parte superior del cubículo, no se encontraron objetos personales como retratos o figuras decorativas. Por otro lado, en las oficinas no hay cuadros ni otro objeto estético, las paredes son de color blanco, y los pisos son entapetados. Solo hay dos teléfonos por área, uno se encuentra en el escritorio de la secretaria y el otro pertenece al jefe. En cada piso del edificio se encuentra un reloj grande el cual se puede ver desde todos los lugares del piso. En los rincones de los pisos hay cámaras encendidas durante el día. En cuanto al vestido, se evidenció que los empleados no están uniformados, todos llevan el carnet colgado del cuello, y se visten de manera formal

La estructura del edificio está ubicada en el centro de la ciudad, tiene 16 pisos, ventanales oscuros que impiden la visualización al interior, estructura arquitectónica antigua y fachada de cemento color beige con el nombre de la institución en letras doradas de tamaño grande sobre la puerta principal. La puerta de acceso al edificio tiene la amplitud para una sola persona y tiene detectores de seguridad. Para acceder a los asesores existe otra puerta con detectores de seguridad.

Los siguientes apartados de las entrevistas realizadas a los participantes ejemplifican las anteriores observaciones:

Secretaria ejecutiva: “No se permite la decoración en los puestos de trabajo que no sea implementada por la empresa como las fotos, cartas o porcelanas, de hecho existe un sistema de control llamado “Plan Muisca” por medio de cual controlan y dan regalos a los empleados que mantienen sus puestos de trabajo libre de objetos que no correspondan a sus tareas. Eso fue una campaña que inició alrededor de un año”.

“Estar pendientes del reloj es algo muy importante, la jefe de personal es muy estricta con el cumplimiento de los horarios. Hace unos pocos meses despidieron a dos funcionarios porque alguien les ayudó a marcar la hora de entrada de su almuerzo sin que ellos hubiesen llegado, desde ahí estamos aún más pendientes de salir y llegar a la hora que es. Por eso, es que es tan importante estar pendientes del reloj”

Auditor interno: “Aquí supervisan constantemente lo que las personas tienen en sus computadores, no porque alguien pase y observe que están haciendo, no. Pero si hay restricciones desde el área de sistemas para navegar en ciertas páginas web, por ejemplo las

redes sociales u otras páginas que no tienen nada que ver con el trabajo. De todas maneras si algún jefe de área ve que alguien no está trabajando, sino leyendo o navegando en internet puede presentar memorandos”

“Se controla la manera de vestir de los empleados y el uso del carnet en un lugar visible, lo hacen por medio de comunicados institucionales por la intranet o memorandos que da la jefe de personal por la presentación personal informal que es considerada inadecuada en la institución. A pesar de que los días viernes podemos traer jeans o pantalones de dril se deben combinar con camisas y zapatos formales”.

Por otra parte, se encontró que los rituales y ceremonias giran en torno al reconocimiento de la organización y la labor de las secretarias:

Jefe de área: “Una celebración que es muy importante para la institución es el aniversario que se celebra cada año, siempre vamos a un lugar diferente, por lo general fuera de Bogotá y asisten todos los empleados. Otra celebración es la que se hace cada diciembre y se le dan regalos a los hijos de los empleados que son menor de edad, también el día de la secretaria se celebra, y todos los años las personas van a un día de recreación por ejemplo este año fueron al hotel kualamaná en cafam melgar todo un día”

Secretaria ejecutiva: “Aquí celebramos el aniversario de la empresa, fin de año y el día de la secretaria, este día es muy especial siempre nos llevan a muy buenos sitios. Sin duda el día más importante que se celebra es el aniversario, en diciembre nos dan primas extra legales en la celebración de fin de año”

Valores y Normas

Se observó que los valores y las normas están especificados en un cuadro dentro del área de personal. Los valores están definidos como “el resultado de las acciones, pensamientos y emociones humanas que se construyen día a día a través de las acciones que orientan al ser humano en lo que decide, hace, piensa y siente”. Los valores institucionales son: Respeto (valorar al otro, lo cual hace necesario también el cuidado de sí mismo), honestidad (coherencia e integridad entre lo interno y lo externo), responsabilidad (en cuento a las acciones, asumir las consecuencias de los actos) y compromiso (para

entender los procesos organizacionales y responder asertivamente frente a ellos) En un apartado del cuadro dice que los valores “fundamentan de una manera integral y ética la concepción y gestión de las personas, la organización, los procesos y recursos”.

El slogan de la institución es: “Nuestro trabajo es nuestra ofrenda” (Modelo estándar de control interno de la institución Estatal colombiana, 2011).

En relación a las normas, se encontraron seis normas que rigen la organización: Manejo de la información y comunicación, especial atención frente a los grupos de interés (frente al servicio; frente a la relación con proveedores y contratistas; y frente a socios de valor), responsabilidad social (rendición de cuentas y medio ambiente), control (control interno frente a los organismos de control y auditorías), administración riesgos operacionales (guían a los funcionarios hacia la eficiencia y cumplimiento de los lineamientos y procedimientos técnicos), y desarrollo administrativo (gestión humana frente a la calidad) (Modelo estándar de control interno de la institución Estatal colombiana, 2011).

Durante la observación que estuvo dirigida a conocer las reglas de comportamiento, se encontró que los empleados que entran al edificio son requisados por el vigilante que está en la entrada de mismo, y luego son requisados de nuevo por un vigilante que se encuentra en la entrada de los ascensores. Todos los empleados deben registrarse en el marcador de tarjeta una vez que ingresan o salen del edificio, esto incluye el tiempo de almuerzo. Por otro lado, se evidenció que los participantes tienen abierta la página de intranet durante todo el día junto con los archivos que están trabajando. Las personas que reciben o realizan alguna llamada telefónica deben dirigirse al escritorio de la secretaria quien maneja el teléfono de cada área. Los participantes no se dirigen de manera directa al Director sin antes anunciarse.

También se observó que los empleados se reportan ante el jefe de división una vez llegan a la oficina:

Auditor interno: “Es una costumbre que cada vez que uno se ausenta y llega de nuevo al puesto de trabajo debe hacerle saber al jefe que uno ya llegó y que está disponible para lo que se requiera, llegar como si nada es una falta de respeto. Sí todos lo hacemos siempre”.

De acuerdo con lo anterior, durante la observación se apreció que la secretaria necesitó salir del edificio y diligenció un formato de autorización de salida, el cual entregó al jefe de división para que lo firmara y le diera el permiso; luego abandonó la oficina. Una vez retornó se anunció al jefe manifestando las gracias por el permiso. Así mismo, ella reportó: “Una muestra de respeto, es hacer saber al jefe que ya estoy disponible para lo que pueda solicitar”

Ahora bien, de acuerdo a lo que se recompensa o castiga dentro de la organización, se encontró que se reconoce el tiempo de antigüedad en la empresa, a través de bonificaciones económicas que reciben los miembros de la institución con más años de permanencia. Esto se hace evidente en el siguiente apartado de las entrevistas:

Secretaria ejecutiva: “Los que llevamos más tiempo en la empresa recibimos más primas extralegales y bonificaciones que los demás funcionarios no reciben, ser parte por mucho tiempo de esta institución Estatal es reconocido porque tenemos mayores beneficios, por ejemplo estar contratados como planta a término indefinido”

Del otro lado, lo que se castiga por medio de memorandos y llamados de atención está relacionado con las ausencias sin justificación del trabajo, incumplimiento de horarios, así como con la entrega de resultados:

Secretaria ejecutiva: “faltar al trabajo tiene como consecuencia el despido inmediato, también no marcar a tiempo la tarjeta en el tiempo de almuerzo tiene sanciones y memorandos, por eso es que todos estamos pendientes del tiempo y de cargar siempre el carnet”

Auditor interno: “Una de las cosas más graves es no entregar los resultados de los expedientes a tiempo, porque eso implica una sanción para la institución y para el jefe de área, es muy importante entregar los expedientes el día y a la hora estipulada”

Lo anterior se evidenció durante la observación hecha en la reunión de entrega de resultados, donde se le llamo la atención a la secretaria porque no tenía completamente consolidados todos los resultados de los auditores antes de presentarse a la reunión.

En cuanto a los criterios que se consideran para realizar ascensos se encuentra: Nivel de escolaridad mayor y antigüedad en la empresa, premiando la lealtad y el compromiso más que el desempeño:

Jefe de área: “Para los ascensos se tiene en cuenta los conocimientos y estudios realizados, también el tiempo de permanencia en la institución y los cargos que se han desempeñado a lo largo de la carrera laboral”

Presunciones Profundas

Con relación a la concepción de la naturaleza humana, se encontró que la visión de hombre que tiene la organización es lo que Schein denomina: Personas básicamente malas, las cuales no están en búsqueda constante del beneficio para la institución, por lo cual la entidad Estatal permanece supervisando y controlando los procesos organizacionales y el comportamiento de sus empleados. Esta información se puede contrastar con algunas afirmaciones hechas por los participantes durante las entrevistas:

Jefe de área: “No solamente por los robos se ha aumentado el control, sino porque la institución debe asegurar que las personas estén alineadas a los objetivos organizacionales y sean honestos en los procedimientos. Además todas las empresas tienen horarios que la gente debe cumplir y aquí no es la excepción, ahora las empresas también deben buscar la forma de asegurarse que la gente venga es a trabajar y de la misma manera cumpla los horarios, y eso es bueno porque el empleado sabe que hay sanciones si no cumple las normas”

Secretaria ejecutiva: “Ellos supervisan absolutamente todo, lo que tenemos en los computadores, si salimos del puesto de trabajo, las horas en que llegamos o salimos, el tiempo de almuerzo que a veces es estresante porque no podemos pasarnos de la hora, y pues el trabajo, eso es entendible porque los expedientes tienen información confidencial de los contribuyentes”

Auditor interno: “Hay muchas personas que pueden hacer fraudes a cambio de dinero de los contribuyentes o robar algún monto de lo que se recauda, y pues eso hace que la empresa este mas alerta y tenga más cuidado al revisar el trabajo que uno hace. Es que no

se puede confiar en nadie y sí somos empleados de la entidad, pero cualquier persona puede hacer como se dice por ahí chanchullos entonces ellos se tienen que cuidar y controlar todo”.

Por otro lado, se encontró que el tipo de naturaleza perseguida por los empleados para lograr el éxito en la empresa es el estatus que tienen los Directores. Lograr obtener la jefatura de un área denota éxito organizacional; pues es en los puestos de alto nivel jerárquico donde se valoran más los empleados:

Auditor interno: “Todos los auditores estamos en un mismo nivel y tenemos el mismo salario, todos manejamos expedientes e investigaciones a contribuyentes. Lo que uno espera es un día llegar a ser jefe de área pero eso se logra con los años y también depende de las relaciones que se tengan, y pues claro de los títulos profesionales. Un cargo importante aquí son las jefaturas, ellos presentan todos los resultados del área y reciben el reconocimiento”

En cuanto a la naturaleza de las relaciones humanas, se observó durante la entrega de resultados que el jefe escucha atentamente las sugerencias de los auditores durante la reunión, y emite su decisión al final de la misma. Todos los empleados aceptan la decisión final del jefe, los empleados que no estaban de acuerdo inicialmente también muestran aceptación.

De la misma manera, los procesos organizacionales, normas de conducta, y formas específicas de desarrollar las labores están previamente establecidas, por lo que la organización no abre espacios en los que las personas puedan dar sugerencias o propuestas para innovar y mejorar procesos de gestión:

Secretaria ejecutiva: “Bueno, nunca nos han pedido sugerencias para cambiar algo, y siempre que se realiza un cambio es porque el Director de la institución o el jefe de área lo ordena, del resto ya todos sabemos lo que tenemos que hacer y punto”

Jefe de área: “En la entidad todos los procesos y la manera de llevarlos a cabo ya está establecido, realmente las tareas ya están interiorizadas por las personas que trabajan aquí. Lo que sucede es que el manejo de este tipo de información y la manera de realizar las

investigaciones no se puede cambiar porque es algo establecido por las leyes y todo el tiempo nos regula otras entidades, entonces pues no es necesario abrir espacios de innovación, además creo que por la naturaleza de la tarea no se necesita”

Auditor interno: “Sería interesante que nos dieran a los empleados la oportunidad de decir nuestros puntos de vista respecto al desarrollo de tareas, de hecho pienso que hay procesos que se pueden optimizar, pero aquí no hay eso, además a veces tenemos mucho trabajo para ocuparnos de esas cosas, sería como tiempo perdido”

De acuerdo con la estructura de las relaciones humanas, se encontró que la organización se centra en el individualismo y la competencia:

Jefe de área: “Cada miembro de área se encuentra interesado en entregar a tiempo los resultados, y realmente se asignan las tareas de manera individual, así mismo cada persona debe responder por lo que se ha asignado”

Secretaria ejecutiva: “las personas no se interesan por si el otro logró o no terminar las investigaciones que tenía cargo, simplemente entrega lo suyo y yá. Acepto que yo también tengo que entregar la planilla donde resumo los resultados, si alguien no me entrega pues es su problema, igual yo se lo paso al jefe y luego le informo al auditor que se entienda con el jefe pues yo ya he entregado planilla”

Auditor interno: “Yo soy de las personas que siempre entregan los resultados incluso un día antes del comité porque es mejor asegurar eso de una vez, es muy delicado no cumplir porque la institución tiene que pagar multas y de paso a uno también le ponen sanciones. Yo no me comunico con mis compañeros en cuanto a cómo van con su trabajo”

Respecto a la naturaleza de la actividad humana, se encontró que ésta se centra en lo que se denomina según el modelo de Schein un hombre reactivo el cual se encuentra subordinado a la naturaleza de la organización. Esto se observó durante el estudio a través de las actitudes y posturas de total sumisión por parte de los empleados frente al control constante al cual deben regirse. Así mismo, en la manera en que éstos asumen las directrices dadas por el Director de la institución o los jefes de área.

Por otra parte, identificar los problemas y la manera en que la institución Estatal los ha enfrentado es una forma de acceder a la naturaleza de la actividad humana; lo cual en este caso ha favorecido la supervisión hacia los empleados y sus conductas, así como la desconfianza hacia los mismos, puesto que la manera de minimizar el impacto de los robos y la falsificación de documentos ha sido implementando sistemas de mayor control hacia ellos.

Auditor interno: “Yo laboro en esta organización hace 14 años y eso hace que de cierta manera uno se encuentre familiarizado con la supervisión, pero en éstos últimos dos años ha aumentado enormemente incluso con el uso de las cámaras de seguridad, claro por los problemas de los robos de algunos de mis compañeros”

Con relación a la naturaleza de la verdad y la realidad, se encontró que el tipo de criterio por medio de cuál es tomada en cuenta cualquier decisión es el que Schein denomina tradicional, el cual se basa en la creencia que sugiere la toma de decisiones se han llevado a cabo de cierta manera a través del tiempo, y dicha forma no debe cambiarse.

Secretaria ejecutiva: “La única forma que existe para tomar decisiones es si están aprobadas y evaluadas por los jefes o el Director”

Auditor interno: “Todas las decisiones las toman los altos mandos, siempre ha sido así. No, nosotros no participamos para tomar decisiones importantes”

Otro tipo de criterio utilizado en la toma de decisiones es el racional:

Jefe de área: “Hay un comité que se conforma de los jefes, y en donde el Director hace el análisis ante cualquier problema o situación; exponemos algunas opiniones o evidencias de acuerdo al caso y el Director toma la decisión y los demás asumimos las directrices”

Respecto a la naturaleza del tiempo, se encontró que los procesos organizacionales están enfocados hacia el presente y al cumplimiento de objetivos organizacionales a corto plazo, lo cual se debe principalmente a la naturaleza de la tarea:

Jefe de área: “El ciclo para el desarrollo y la entrega de resultados es corto, pues un expediente no puede durar más de un mes en revisión, es por esto que hay una asignación

de tareas cada 25 días. Los objetivos organizacionales están dirigidos a concluir a tiempo las investigaciones con esto se responde a las leyes que nos regulan y al país”

Auditor interno: “No conozco objetivos organizacionales a largo plazo, éstos deben cumplirse con el cierre de expedientes un poco antes de que concluya el mes”

Esto aumenta la tensión entre los trabajadores y disminuye la orientación para establecer relaciones interpersonales:

Secretaria ejecutiva: “No hay mucho tiempo para hablar con los compañeros, además como lo había dicho no es algo que sea bien visto. La hora de almuerzo es una oportunidad para compartir con ellos, así como las diferentes celebraciones en el año”

Finalmente, y haciendo énfasis en la naturaleza del espacio, se encontró que la estructuración física del lugar de trabajo hace un fuerte énfasis en el estatus frente al poder y las relaciones formalizadas que subyacen de la misma. Es por esto, que es común observar oficinas pequeñas y sin ninguna privacidad para los empleados de mandos medios y operativos, en contraste con las oficinas amplias y lujosas de los jefes.

Asimismo, se evidenció que existen límites muy estructurados relacionados con estatus y la manera de establecer relaciones, ya que a pesar de que todos los miembros de la organización incluyendo los altos mandos tienen bastante antigüedad en la empresa, y teniendo en cuenta que éstos también ocuparon puestos de más bajo nivel jerárquico, no es común que los empleados tengan relaciones de confianza una vez sus compañeros asumen cargos de jefatura:

Auditor interno: “Generalmente cuando alguien es ascendido a una jefatura cambia completamente y eso que era un compañero más, pero bueno en cualquier momento puede volver a bajar”

Secretaria: “Tuve una experiencia con una jefe que era compañera y cuando tomó el cargo se volvió súper prepotente, ya nos miraba por encima del hombro y la forma en que nos controlaba hacía que aumentara el estrés, es que era muy difícil un permiso y escribía en un papel si nos ausentábamos del puesto, era terrible, menos mal ya no es mi jefe”

Discusión

A partir de los resultados, es posible afirmar que el control no sólo se encuentra dentro de los valores que nombra la organización de manera explícita para el cumplimiento de objetivos y normas institucionales, sino que constituye un valor que atraviesa todos los procesos organizacionales. Esto se ve reflejado en un primer momento en la relación que establece la empresa con el medio externo, que según Schein (1990/2010) es esencial para el análisis de la cultura; y desde la cual se encontró que la empresa estatal colombiana ejerce una relación de dominio con el medio externo, basándose en: la administración la gestión aduanera, vigilancia de las importaciones y exportaciones de bienes y servicios, administración de los impuestos y los derechos de aduana, fiscalización, liquidación, cobranzas y sanción de cualquier procedimiento que se hiciera.

Al igual que la decoración, otro artefacto que demuestra claramente el alto control, es la distribución física de las oficinas; y es que de acuerdo con Schein (1990/2010) los elementos más visibles de la organización también reflejan las normas, los valores, las creencias y supuestos profundos de la misma. Del mismo modo, los resultados obtenidos denotan una alta diferenciación de los niveles jerárquicos de la organización, los cuales presumen un trato especial marcado fuertemente por el respeto. Esto también sugiere la presencia de una cultura poco flexible.

El frecuente uso del control muestra una organización rígida orientada a los resultados, la cual según Erkutlu (2011) tiende a desarrollar un comportamiento agresivo e individualista ya que estos espacios poco flexibles favorecen la competencia más no la construcción de relaciones interpersonales.

El vestido y la infraestructura, como artefactos dentro del estudio de la cultura también reflejan el alto control que se ejerce al interior de la organización; el hecho de que el edificio se encuentre cerca de los demás ministerios estatales en el centro de la ciudad, deja en claro el alto nivel de estatus y reconocimiento que este supone para la Nación, de ahí que se busque y se castigue incluso con el rechazo de los compañeros de trabajo el no vestir de manera formal y elegante, estos resultados se complementan con el estudio realizado por Maali y Naiper (2011) donde se encontró que tanto la infraestructura de una organización como la vestimenta de sus empleados deben estar acoplados a los principios de ésta, de tal

forma que se refleje de forma interna y externa coherencia en los procesos organizacionales.

Además de lo anterior, se encontró que aquello que se castiga en la organización hace referencia al incumplimiento de los lineamientos que tienen por finalidad el seguimiento y control, reflejando este último como un valor implícito en la empresa y el cual es practicado frecuentemente. Por ejemplo, ausentarse del puesto de trabajo sin una “justa causa”, faltar al trabajo que trae como consecuencia el despido inmediato, o no cumplir con los horarios de almuerzo, llegada y salida de la empresa, asimismo lo concerniente a las fechas estipuladas para la entrega de resultados. Schein (1990/2010) señala que lo que se castiga en la empresa, mejora el funcionamiento y direcciona el comportamiento de acuerdo las creencias y supuestos profundos.

Esto se refleja en el interés que reportaron los participantes en las entrevistas, donde señalan que para ellos es muy importante marcar su tarjeta a tiempo en el sistema, una vez ingresan o retornan de una salida en la institución, a la luz de los que manifiestan los participantes en las entrevistas Bornat, Bornat y Yuksel,(2011) manifiestan que en este tipo de organizaciones tienden a encontrarse en los trabajadores problemáticas de burnout, ya que priman los procesos de control, competitividad y productividad dejando de lado procesos internos como la estabilidad, la comunicación de la información y la eficiencia de los procesos (García & Galvéz, 2011)

Ahora bien, teniendo en cuenta que la comunicación es necesaria tanto en la creación de la cultura, como en su transmisión y consolidación (Schein, 1990/2010)); es importante mencionar que los patrones de comunicación, y las manifestaciones verbales demuestran que los asuntos de la organización están muy formalizados, lo que también hace que la cultura organizacional se torne rígida y se de poca cabida a la confianza. Esto último, se retroalimenta directamente con una de las presunciones profundas de la cultura de esta empresa estatal, en especial con la concepción de ser humano con que cuenta la institución, el cuál es básicamente malo, y es una persona que según Schein (1990/2010) trabaja poco, es perezoso y no está en pro de la empresa, además no busca tomar en todas las circunstancias las decisiones que beneficien en toda circunstancia a la organización.

Estos resultados son semejantes a los encontrados por Morabito, Sack, Stohr y Bhate, (2009) los cuales afirman que las organizaciones rígidas y directivas pueden ser un arma de doble filo, ya que por un lado permite ejercer control organizacional pero por el otro evita los procesos de cambio. Según Rébora y Camino (2010) la cultura es un precursor en el grado de innovación que logren los miembros de la organización, en la medida que se proporcione un ambiente flexible así como un estilo de comunicación participativo se alcanzará un mejor posicionamiento en el mercado.

Con base al modelo de Schein (1990/2010) la concepción que tiene la organización de la naturaleza humana y de su actividad, las relaciones, de la realidad o verdad, del tiempo, del espacio, de la homogeneidad y diversidad da cuenta de algo que penetra todos los espacios de la vida cultural y le dan forma a las experiencias. Dentro de las presunciones evidenciadas en el presente estudio, se encontró que se considera correcto que la persona sea individualista, comunicativa y autoritaria, lo cual también se relaciona con el héroe de la institución quien es el director de la organización; un hombre autoritario, el cual se dedica a establecer las leyes y normas por medio del trabajo individual.

Por tanto, en la empresa el objeto de este estudio se evidenció que la actividad humana se encuentra en pro de los objetivos organizacionales, pero no de la búsqueda del bienestar integral de la persona, idea que se reafirma con los incentivos económicos y la razón de ser de la organización encaminada a la recaudación de recursos económicos. Schein (1990/2010) afirma que la naturaleza de la actividad humana puede distinguirse por su linealidad en la que se prioriza la tradición, la herencia y la familiaridad.

Asimismo, la naturaleza de la verdad o realidad como presunción, se encuentra cimentada en aquella información que se proporciona desde la alta dirección. Es importante mencionar, que se encontró una realidad social pobre en la que se da poca cabida al consenso y se cohibe la innovación en los procesos, autores como Shah, Iqbal, Razaq, Yameen, Sabir, y Khan (2011) critican este tipo de organizaciones ya que el desarrollo de una organización se da cuando se favorecen espacios de comunicación, escenarios de dialogo, solución de problemas colectivas propiciando una buena productividad empresarial, en la misma línea Hamtall, Yi Ou, y Kinicki (2011) manifiestan que las

verdaderas organizaciones exitosas reflejan colaboración, cohesión, desarrollo moral y empoderamiento, además de estar asociadas actitud positiva por parte de sus empleados.

En cuanto a la presunción relacionada con el tiempo, se puede decir que es poco flexible y refleja la importancia que se tiene sobre el control del mismo; lo que sugiere una concepción exigente del trabajo y del descanso, una apreciación muy rígida de las unidades de tiempo y una orientación hacia el presente y a los resultados urgentes, Schein (1990/2010) afirma que este tipo de empresas, seguramente emprenderá proyectos a corto plazo y existirá mayor tensión y menor tiempo para entablar relaciones interpersonales.

Schein (1990/2010) muestra que dentro de la naturaleza de las relaciones humanas, es indispensable hacer una distinción entre los patrones de relación. Se encontró que en la organización se presentan dos tipos diferentes de patrones. En primer lugar, se encuentra un patrón autocrático que manifiesta claramente los niveles verticales de la empresa. En segundo lugar, se evidencia un patrón de colegiado caracterizado por las reuniones que se hacen semanalmente, y en las que participan los jefes de cada una de las áreas.

Por otra parte se encontró que la empresa carece de espacios cuya finalidad sea el establecimiento de relaciones entre las personas, ya que al existir solo dos momentos de celebración en el año (fiesta de fin de año y aniversario de la institución), se refleja una tendencia a la generación de resultados y una alta valoración a la calidad del producto.

Finalmente, es posible decir que los supuestos inmersos en la cultura de la organización para la toma de decisiones son, por un lado la tradición, el cual se evidencia en la poca apertura al cambio de los procesos (ausencia de innovación y participación activa por medio de la exposición de ideas acogidas); y la prueba científica, que de acuerdo con Schein (1990/2010) es un supuesto que enmarca profundamente la idea de que se “tiene el camino correcto para hacer la cosas, porque las investigaciones lo han demostrado”.

Limitaciones y Recomendaciones

Para el presente estudio se contó con una limitación referente al número de participantes, su antigüedad dentro de la empresa, así como el momento en que se llevo a cabo la investigación, la cual pudo obtener resultados diferentes de haber contado con más participantes y que además llevaran menos antigüedad en la empresa para poder conocer si la cultura marca los mismos patrones comportamentales a pesar de no llevar tanto tiempo laborando en la empresa; o si en caso de haber estudiado la cultura organizacional de la Entidad Estatal de manera longitudinal y no transversal se hubiese podido describir si estas conductas permanece a través del tiempo.

Por otro lado, se recomienda para próximas investigaciones conocer e indagar sobre el impacto que la cultura organizacional de la empresa Estatal colombiana tiene sobre la satisfacción laboral de sus empleados, teniendo en cuenta la fuerte relación que se encontró en otros estudios. Así mismo, se recomienda investigar si al ser esta una Cultura Organizacional donde prima el control se presentan problemas de Bornout tal y como se evidenció en la investigación hecha por Bornat y Yuksel en el 2011.

Referencias

- Alvarez, L. (2010) Recomendaciones para el análisis de puesto. *Pensando Psicología*, 6,11, 123-132.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Bornat, T, Bornat, O, Yuksel. (2011) Relationship between Role Ambiguity and Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Researchs in Business*, 2 (10), 373-398.
- Carlström, E.,D., & Ekman, I. (2012). Organisational culture and change: Implementing person-centred care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(2), 175-91.
- Dimitrova,E & Marín, A (2006) El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución. *Sociología de la empresa y de las organizaciones*, 2, 291-304.
- Empresa Estatal Colombiana. (2011) Modelo estándar de control interno de la institución estatal colombiana.
- Erkutlu, H (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*. 32(6), 532-554.
- Giganti, E. (2002). Culture is serious business. *Health Progress*, 83(5), 9-10.
- Garcia, C. (2006) Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174.
- García, D. & Galvéz, E (2011). Cultura Organizacional y Rendimiento de las Mipymes de mediana y Alta Tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración* 24 (42) 125-145.
- Harntell, C., Yi Ou, A. y Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-analytic Investigation of the Competing Value Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694.

Maali, B & Napier, C. (2010) Accounting, religion and organizational culture: the creation of Jordan Islamic Bank. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 1(2), 92-113.

Morabito, J., Sack, I., Stohr, E. A., & Bhate, A. (2009). Designing Flexible Organizations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(2), 1-10

López, G (2005) Guía metodología para la realización de estudios cualitativos de mercado. Lima, Perú.

Luthans, F. (1989). Conversation with Edgar H. Schein. *Organizational Dynamics*, 17(4), 60-76

Omar, A y Urteaga A. (2010) El Impacto de cultura Nacional sobre la Cultura Organizacional. *Psychol*, 9 (1), 79-92.

Pimpa, N. (2012). Amazing thailand: Organizational culture in the thai public sector. *International Business Research*, 5(11), 35-42.

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141

Patnaik, J. B. (2011). Organizational culture: The key to effective leadership and work motivation. *Social Science International*, 27(1), 79-94.

Pérez, C. E., & Hoyos, Á P. (2011). Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas/Managerial style in spanish advertising agencies. *Revista Latina De Comunicación Social*, (63), 151-151-162.

Rébori, A., & Camio, M. I. (2010). An index to "measure" the level of technological innovation in intensive companies in the use of technology. *Information Management and Business Review*, 108-145.

Robbins, S. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.

- Schein, E.H. (1990 edición 2010) *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scahill, S., Harrison, J., Carswell, P., & Babar, Z. (2009). Organisational culture: An important concept for pharmacy practice research. *Pharmacy World & Science*, 31(5), 517-21.
- Schonborn, G. (2010) Value Performance Between Corporate Culture and Corporate Success. *Journal of Psychology*, 218 (4), 234-242.
- Shah, S. K. A., Iqbal, J. J., Razaq, A., Yameen, M., Sabir, S., & Khan, M. A. (2011). Influential role of culture on leadership effectiveness and organizational performance. *Information Management and Business Review*, 3(2), 127-132.
- Scheffknecht, S. (2011). Multinational Enterprises -- Organizational Culture Vs. National Culture. *International Journal of Management Cases*, 13 (4), 73-78
- Sharma, S y Sharma, A. (2010) Organizational Transformation Strategies in Textile Industry in India: Critical Analysis or Role or Organizational Culture. *Psychosoc* 5 (2) 209-226.
- Skerlavaj, M., Su, C., & Huang, M. (2013). The moderating effects of national culture on the development of organisational learning culture: A multilevel study across seven countries. *Journal for East European Management Studies*, (1), 97-134.
- Toro, F (2001). *El Clima organizacional, Perfil de Empresas Colombianas*. Medellin: Cincel Ltda.
- Zapata, E. L., Rivillas, C. I. S., & Cardona, H. A. A. (2010). La Consultoría de Gestión humana en empresas Medianas1. *Estudios Gerenciales*, 26 (114), 149-149-168
- Zu, X; Zhou, H; Zhu, X & Yao, D (2011) Quality management in China: the effects of firm characteristics and cultural profile. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 28 (8), 800-822

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar M. & Giraldo J. (2006) Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2 (2), 329-349.

Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management*, 12 (7), 548-564.