

*Organizational culture in a state-owned colombian company: case study**

Pp. 30 - 51

*Diana Marcela Suárez Pachón
María Isabel Parra Triviño
Angie Margarita Herrera Quintana
María Claudia Peralta Gómez*

Diana Marcela Suárez Pachón**
María Isabel Parra Triviño***
Angie Margarita Herrera Quintana****
María Claudia Peralta Gómez*****

julio - diciembre / 13

tesis psicológica Vol. 8 - N.º 2
ISSN 1909-8391

30

* Este artículo forma parte de la línea de investigación sobre significados del trabajo, financiada por el fondo patrimonial de la Universidad de La Sabana. Es trabajo de grado de las autoras.

** Psicóloga de la Universidad de La Sabana. Auxiliar de investigación Universidad de La Sabana (Colombia). Correspondencia: dimasupa90@hotmail.com

*** Psicóloga de la Universidad de La Sabana. Auxiliar de investigación Universidad de La Sabana (Colombia). Correspondencia: maria14_15@hotmail.com

**** Psicóloga de la Universidad de La Sabana. Auxiliar de investigación Universidad de La Sabana (Colombia). Correspondencia: ang_2509@hotmail.com

*****Directora Maestría en Psicología. Universidad de La Sabana. Doctora en psicología social, Universidad Autónoma de Barcelona (España). Correspondencia: Claudia.peralta@unisabana.edu.co

*Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso**

Para citar este artículo: Suárez, D. M., Parra, M. I., Herrera, A. M. & Peralta, M. C. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Revista Tesis Psicológica*, 8 (2), 30-51.

Recibido: junio 6 de 2013
Revisado: junio 11 de 2013
Aprobado: agosto 28 de 2013

ABSTRACT

The present searching was centered in the description of organizational culture characteristics from a state Colombian company, based on the theoretical proposal of Edgar Schein. Hence its reach is restricted to a particular entity and it shows up as a study case in which intends a method of culture inquiry that can be used for other searching activities. The search design is based in descriptive character, qualitative court, in which techniques of non-participatory observation are used and semi-structured interview. In this study participated three members of the organization who take more than thirteen years working in that company. The results show that so much the devices, as values, beliefs and deep suppositions keep coherence to each other, of what we deduce some features associated to a rigid, formalized culture and which demarcates basically insufficient human being's conception for the execution of the results. It is hence that control is the cardinal value of the organization, starting from the one which the daily practices and the devices reflect the constant supervision necessity and the difficulty for change.

Key words: Organizational characteristics, organizational culture, state company, organizational behavior, value, devices, presumptions.

RESUMEN

La presente investigación se centra en la descripción de las características de la cultura organizacional de una empresa estatal colombiana, basados en la propuesta teórica de Edgar Schein. Por ello su alcance se restringe a una entidad particular y se presenta como un estudio de caso, en el que se propone un método de indagación de la cultura, que puede ser utilizado para otras investigaciones. El diseño de la investigación es de carácter descriptivo, de corte cualitativo, en el que se utilizan las técnicas de observación no participativa y de entrevista semi-estructurada. En el estudio participaron tres miembros de la organización, quienes llevan más de 13 años como trabajadores de la empresa. Los resultados muestran que tanto los artefactos, como los valores, las creencias y los supuestos profundos guardan coherencia entre sí, de lo que se desprenden características asociadas a una cultura rígida, formalizada y que demarca una concepción de ser humano básicamente insuficiente para el cumplimiento de los resultados. Es por ello, que el control es el valor cardinal de la organización, a partir del cual las prácticas cotidianas y los artefactos reflejan la necesidad de constante supervisión y la dificultad para el cambio.

Palabras clave: Características organizacionales, cultura organizacional, empresa estatal, comportamiento organizacional, valores, artefactos, presunciones.

Introducción

De 1950 a 1960 el campo disciplinar y profesional, que años más adelante se denominará psicología organizacional, comenzó a mostrar una tendencia marcada al estudio de los grupos de trabajo y las relaciones entre ellos. Igualmente investigadores interesados en los fenómenos organizacionales encontraron que no se habían evaluado las variaciones en los repertorios comportamentales y los niveles de estabilidad que éstos tenían en las empresas (Ouchi, 1981). De allí, aparece el concepto de Cultura Organizacional, que responde a la necesidad de estudiar aquellas conductas de los miembros de la organización, que guardan coherencia y permanencia a través del tiempo. Uno de los precursores del tema, cuyo modelo ha ejercido gran influencia, es Edgar Schein, quien aborda este concepto desde 1980, y quien se ha convertido a través de los años, en un punto de referencia para el abordaje del análisis de la cultura.

El estudio de la cultura, en la psicología organizacional, ha cobrado fuerza en los últimos tiempos; su importancia radica en la gran influencia que ejerce en el desempeño general de la organización. Cuando la organización es consciente del tipo de cultura que fomenta, se mejoran los procesos, se optimizan recursos y se logran resultados con mayor facilidad (Galvéz & García, 2011).

Dada la importancia de la cultura organizacional y los aportes de la teoría de Schein (1990-2010), este estudio se centra en describir las características de la cultura organizacional de una empresa estatal colombiana. Se parte del abordaje teórico propuesto por Schein, que enriquece la disciplina, al mostrar la aplicación de la teoría a un estudio de caso concreto en el que pueden reconocerse o diferenciarse las empresas, pero en el que se brinda una herramienta de análisis útil para entender la cultura empresarial en una empresa del Estado.

La cultura organizacional

Para Schein, (2010), la cultura organizacional es 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 dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo. Por ello, este autor reconoce el valor de la cultura organizacional y la describe 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” (Luthans, 1989, p. 68). En su teoría, Schein propone tres niveles en los que se manifiesta la cultura organizacional: los artefactos observables, los valores y los supuestos básicos subyacentes.

La importancia del estudio de los factores psicológicos fue reconocida a partir de los estudios de Elton Mayo, en los cuales se empezaron a tener en cuenta los componentes emocionales y psicológicos de los empleados (Álvarez, 2010). Pero es a partir del estudio comparativo entre empresas norteamericanas y japonesas de William Ouchi en 1981 cuando el estudio experimental de la cultura organizacional toma cierto ímpetu y relevancia para el mundo de la psicología organizacional (Dávila 2000, citado por García, 2006).

En los años 80, surgen las primeras interpretaciones y teorías de la cultura organizacional encabezados por Schein, quien propuso una teoría de cultura compuesta por tres niveles (Dimitrova & Marín, 2006); esta teoría abrió paso al enfoque de Smircich en 1983, que resalta el simbolismo organizativo, y a la de Kreps en 1990 quien plantea dos enfoques, las lógicas subyacentes y las metáforas compartidas en la organización (Leyva, 2007).

Posteriormente, el concepto de cultura organizacional ha tomado variantes asociadas a diferentes autores, enfoques teóricos, metodológicos y epistemológicos, a partir de los cuales se estudia (Porrás, 2009).

De otra parte, es común que se confunda el concepto de cultura organizacional con el concepto de clima organizacional (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo, 2006). Sin embargo, para Moran y Volkwein (1992) citados por Wallace, Hunt y Richards (1999), los conceptos de cultura y clima organizacional, son claramente diferenciables. Según Toro: “el clima organizacional son las percepciones compartidas en relación con diferentes realidades del trabajo, en tanto que la cultura cumple la función de homogeneizar las percepciones de las personas en relación con dichas realidades” (2001, p. 34).

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

Así, 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 diferencian de otras, y se basa en el modelo de cultura propuesto por Schein (2010), el cual, como ya se mencionó, se divide en tres niveles: los artefactos, los valores y los supuestos profundos. (Ver anexo 1).

Componentes de la cultura organizacional

Artefactos

Los artefactos que conforman el primer nivel de análisis de la cultura se pueden clasificar en: objetos físicos, manifestaciones verbales y manifestaciones conductuales (Schein, 2010).

Los objetos físicos constituyen el aspecto más visible y observable a simple vista en la organización, en estos se incluyen, la decoración, el vestido, el edificio, diseño, logo, arte y distribución física. Estos son considerados como subproductos de los valores, a la vez que actúan como cristalizadores de los mismos.

Las manifestaciones verbales, son las expresiones orales y escritas que a la vez que transmiten la cultura, la refuerzan permanentemente. Por ello mismo, guían los comportamientos esperados y la reacción frente a ellos, debido a que su contenido resalta aspectos relevantes y ejemplarizantes de la filosofía organizacional. Es decir, señalan las concepciones sobre modelos a seguir, sobre lo que motiva a los diferentes niveles jerárquicos de la organización y establecen marcos de desempeño (Schein, 2010).

Dentro de las manifestaciones conductuales, Schein (2010) incluye los ritos, y ceremonias, como actividades planeadas en la organización con objetivos específicos y que ayudan a esclarecer lo que es o no valorado en la cultura.

Valores

Para Schein, los valores conforman el segundo nivel de análisis de la cultura. Estos son esenciales en la medida en que adquieren relevancia intrínseca y permiten explicar lo que es importante para la

cultura definiendo estándares, metas y principios sociales que reciben prioridad. Los valores de la organización forman el núcleo de la cultura, por ello, se debe trabajar sobre dichos valores comunes (Deal & Kennedy, 1985).

Presunciones o Presupuesto profundos

El tercer nivel de análisis 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 presunciones profundas son enumeradas por Schein de la siguiente forma: 1) La concepción que se tiene en la empresa sobre la naturaleza humana, 2) La concepción de la naturaleza de las relaciones humanas, 3) La estructura de las relaciones humanas, 4) La naturaleza de la actividad humana, 5) La creencia sobre la naturaleza de la verdad y la realidad, 6) La naturaleza del tiempo, y 7) La naturaleza del espacio. Las creencias y presunciones se conciben como la verdad y en ningún caso de discuten, pero movilizan y gestionan la cultura (Schein, 2010).

Estos tres niveles, son el eje de la cultura y su análisis permite entender las concepciones profundas que movilizan los comportamientos en las organizaciones. Por ello, Schein, afirma que “la fuerza y el contenido de una cultura organizacional deben ser determinados empíricamente y no por observaciones superficiales” (2010, p. 111). A su vez, se ha encontrado que los valores de la cultura nacional, pueden influenciar, posibilitar o limitar la propia cultura organizacional (Skerlavaj, Su & Huang, 2013). Así por ejemplo, en algunos casos, los esfuerzos de las empresas multinacionales por implantar una cultura organizacional diferente en sus empresas resulta difícil debido a las influencias culturales nacionales que no se pueden evitar (Scheffknecht, 2011).

De acuerdo a esto, son varias las investigaciones que se han enfocado a caracterizar las manifestaciones de la cultura organizacional en cada uno de sus niveles. Algunas de estas se han centrado en el estudio de los artefactos y la manera como estos se articulan de manera coherente con los valores, las normas y los supuestos propios de la cultura organizacional y nacional, de tal manera que resultan evidentes para los consumidores y para las personas externas a la organización (Maali & Napier, 2010).

Por otro lado, y con relación a la naturaleza de las relaciones humanas, 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 agresivos e individualistas. Por el contrario, aquellas organizaciones cuya cultura 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 a la sensibilidad, promueven relaciones organizacionales equitativas (Erkutlu, 2011). A su vez, 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 universo, así como el respeto por la autoridad (Zu, Zhou, Zhu & Yao, 2011). Por ello, en una cultura en la que priman valores como la autonomía, la proactividad, la confianza y confidencialidad, en coherencia con mayor libertad para planificar, actuar bajo su propio criterio, tomar la iniciativa y la posibilidad de tomar medidas preventivas en caso de urgencia, se evidencian supuestos de confianza en los mandos medios y por tanto, una visión de seguridad y de creencia y apoyo hacia los trabajadores (Sharma & Sharma, 2010).

Sin embargo, en muchas ocasiones la cultura organizacional es difícil de modificar, resultando esta situación 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. Esta situación, se hace más difícil cuando prevalecen estilos de gerencia que difunden una cultura muy formalizada y con poca o nula apertura al cambio (Zapata, Rivillas & Cardona, 2010). Al mismo tiempo, cuando las organizaciones utilizan sistemas de motivación extrínseca, lo que indica una alta orientación a la tarea, y cuando las decisiones son tomadas por los directivos, se reducen las posibilidades de participación de los empleados (Pérez & Hoyos, 2011), hay mayores posibilidades de control, pero se dificulta el cambio (Morabito, Sack, Stohr & Bhate, 2009).

En comparación, las culturas organizacionales más flexibles surgen cuando los directivos son capaces de favorecer la interacción y de difundir los contenidos de información entre diferentes miembros del grupo (Morabito, et al., 2009). De acuerdo con Galvéz y García, (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 los servicios. Así mismo, para Romero, Rébora y Camio (2010) proporcionar un ambiente flexible para los trabajadores, así como un estilo de comunicación participativo, facilita la innovación tecnológica y un mejor posicionamiento en el mercado.

Al mismo tiempo, el estilo de liderazgo está altamente relacionado con la cultura organizacional. Patnaik (2011), reconoce que un buen líder es aquel que logra comprometer a sus miembros con la visión de la empresa, y que además se muestra congruente y actúa de acuerdo a las normas y creencias que se profesan en la organización. Sin embargo, esta relación no es en una sola dirección; según Shah, Iqbal, Razaq, Yameen, Sabir y Khan (2011), 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 contribuye a la productividad.

Por otro lado, hay relación de los valores, con la satisfacción laboral y con el éxito de la empresa. Bellou (2010) encontró cinco valores organizacionales, la justicia, la tolerancia, el respeto, los derechos de los otros y el entusiasmo, que al estar presentes en la organización aumentan la probabilidad de vivir una experiencia de satisfacción en el trabajo. Así mismo, 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 (Schonborn, 2010). Este tipo de organizaciones exitosas y con altos niveles de efectividad reflejan empoderamiento, colaboración, cohesión y desarrollo moral, además de estar asociadas a una actitud positiva por parte de sus empleados (Harntell, Yi Ou & Kinicki, 2011).

Por otro lado, 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 asociados a una cultura organizacional hostil y tensa, basada en el control, la competitividad y la productividad. 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 están 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, se presenta un modelo de gestión burocrático y tradicional, su cultura se ve afectada por las culturas políticas predominantes, y sus empleados pueden tener 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. Además, la antigüedad se relaciona 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 & Ekman, 2012).

En este orden de ideas, y a la luz de la teoría propuesta por Schein, este estudio se enfocó

en las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de una empresa estatal colombiana? ¿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? Y ¿Cuáles son los presupuestos o presunciones básicas que predominan en la cultura organizacional de esta entidad?

Método

El presente estudio es una investigación cualitativa tipo estudio de caso. 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; se caracteriza principalmente por la riqueza de la información que brinda, debido a la diversidad que se logra en el proceso de recopilación de datos y a la profundidad de análisis que se alcanza (López, 2005). Los datos que se registran en este tipo de estudio no tienen ninguna representatividad estadística en sus resultados, pero profundizan en el tema y permiten comprender una cultura específica, que puede ser un modelo para otros estudios.

Participantes

En el estudio participaron tres personas que laboran en la organización. Un hombre de 54 años, jefe de un área de gestión administrativa desde hace 23 años. El segundo participante, una mujer de 46 años que trabaja en la empresa hace 19 años. El tercer participante, también de sexo masculino tiene 39 años y labora hace 14 años en la organización. Es pertinente aclarar que la selección de la muestra se hizo por conveniencia de los evaluadores y disponibilidad de los participantes.

Instrumentos

Con el fin de obtener información de las características de la cultura de la organización, se construyeron las entrevistas con el objetivo de indagar la manera en que los artefactos dan cuenta de la cultura organizacional, los valores y las normas implícitas, y cuáles son los presupuestos o presunciones básicas que predominan en la cultura organizacional de esta entidad. A través de estas entrevistas, se buscó un mayor realismo y cercanía con la cotidianidad de los participantes.

Para la recolección de datos se diseñó un registro de observación por eventos en el que se especificaron las conductas de interés para el objetivo del estudio. La finalidad fue registrar la ocurrencia y frecuencia de dichas conductas que responden al estudio de la cultura organizacional de una empresa estatal colombiana. Además, se llevó a cabo un registro por categorías, que permitió un análisis cualitativo de las conductas a observar.

Para la observación se abordaron dos situaciones específicas; la primera hizo referencia a un día entre semana, una vez llegaron las personas a la organización hasta que culminaron las actividades del día. La segunda situación fue una reunión en la que 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. En total se observaron 12 horas. Las dos observaciones se realizaron en las oficinas de la organización ubicada en el centro de la ciudad de Bogotá. (Ver anexo Estructura de los niveles de cultura de Schein: Categorías trabajadas para la observación y las entrevistas).

Procedimiento

Inicialmente, se obtuvieron los consentimientos informados para llevar a cabo la observación y las entrevistas. Las entrevistas se realizaron por separado a cada uno de los participantes. Para la observación, se diligenció un formato de registro por eventos y un registro por categorías con el fin de validar la información y lograr obtener de manera más completa los datos relevantes. Por último, se realizó el análisis de la información y se contrastó con los hallazgos empíricos y teóricos descritos en este documento.

Sistematización y análisis de la información

Una vez se concluyó la recolección de datos, se llevó a cabo la transcripción total de las entrevistas; de igual manera, los datos obtenidos a través de la observación se transcribieron en el formato de registro por categorías (registro cualitativo). Para el análisis de los datos se tuvo en cuenta la propuesta de Schein, fundamentada en tres categorías teóricas: Artefactos, desde la descripción de los objetos físicos, los rituales y ceremonias, hasta las manifestaciones verbales propias de la organización. Los valores, como referente de aquello que es importante para el cumplimiento de objetivos y normas institucionales y que determinan los comportamientos posibles o no en la organización. Por último, se encuentran los supuestos profundos que dan cuenta de manera relevante de las concepciones acerca de la naturaleza humana, la naturaleza del tiempo y de la verdad o realidad, las cuales constituyen la base para la toma de decisiones. Finalmente, se describen los patrones de relación en la organización.

Resultados

Con el fin de llevar a cabo el análisis y descripción, los resultados fueron analizados con base en las siguientes categorías: Artefactos, valores, normas y presunciones profundas.

Artefactos

Con relación a las manifestaciones verbales, se encontró que dentro de las narrativas (historias), predomina la necesidad que hizo surgir la organización: El control sobre las obligaciones que adquieren los ciudadanos frente al Estado a partir de la posesión de bienes o recursos económicos. Con referencia a lo anterior, uno de los participantes, de nivel directivo de la organización, afirmó “se trata de un pago justo por lo que se tiene y una contribución justa a quienes lo necesitan”. Como anécdota principal, en el momento, se relatan los robos que se han presentado en la empresa, y la polémica que existe en torno a los mismos debido a que esta organización se encarga precisamente del control de los recursos del país.

En relación a los héroes y villanos que también hacen parte de los artefactos, se encontró que el héroe de la organización es el ministro que dirige la institución, pues es quien está a favor del aumento de salarios, bonificaciones extra y nombramiento de nuevos empleados; los villanos fueron quienes evaden los impuestos, robando de esta manera al gobierno. En cuanto a los patrones de comunicación, se observó que prima la comunicación formal, en la que existe un profundo respeto por el conducto regular dentro de la jerarquía organizacional. La comunicación es clara y directa; en general, se deja constancia por escrito de todo lo relacionado con documentos de la organización (quien recibe, quien gestiona el documento, fecha y hora de entrega, firmas de quien gestiona y recibe).

Respecto a los objetos físicos, se encontró que en los puestos de trabajo no se permite el decorado con objetos personales, (fotos, cartas, porcelanas etc.), únicamente se deben exhibir elementos e informes dados por la empresa; se considera que estos deben reflejar la labor del miembro de la organización. De hecho, existe un sistema de control denominado “Plan XXXX” por medio de cual controlan y dan bonificaciones a los empleados que mantienen sus puestos de trabajo libres de objetos que no correspondan a sus tareas. Asimismo, en los computadores solo deben encontrarse abiertas las ventanas correspondientes a los archivos de Word, Excel, y el mail institucional, por medio de los cuales se hace llegar a cada funcionario cualquier tipo de comunicado de la organización. Por otro lado, se encuentra que uno de los objetos físicos más valorados por la empresa son los relojes que se colocan en cada área y que deben estar visibles para todos los empleados, con el fin de que los tiempos de almuerzo o salida estén coordinados de manera colectiva.

La distribución física de las oficinas excepto las de los altos mandos, se encuentra en hileras, lo cual dificulta la movilidad y la privacidad de los trabajadores. Se trata de una distribución que permite a las personas que se encuentran en los altos mandos, vigilar constantemente los puestos de trabajo. En contraste con las oficinas pequeñas y conglomeradas de las personas que ocupan los cargos medios y bajos de la empresa, los niveles directivos y jefaturas cuentan con oficinas amplias cubiertas con grandes ventanales que permiten una visualización amplia tanto del exterior como del interior de las oficinas donde se encuentra la división o grupo de trabajo a su mando. Estas oficinas son las únicas que tienen puerta y acceso restringido. Actualmente, las oficinas se encuentran en remodelación, se espera que los empleados cuenten con mayor comodidad con los cambios; se

mantiene el diseño de oficinas amplias para los ejecutivos, y pequeñas y carentes de privacidad para los mandos medios y operativos. Dentro de los objetos físicos también se encuentra el edificio donde funciona esta organización pública, el cual se encuentra ubicado en el centro de Bogotá. Es un edificio antiguo, con 16 pisos, y ventanales oscuros que impiden ver el interior de la entidad.

En cuanto al vestido, se observó que no existe uniforme, sin embargo la forma de vestir y el uso del carnet en un lugar visible, son vigilados diariamente y de forma directa por el jefe de personal de la compañía. Este comportamiento se refuerza a través de comunicados institucionales, e-mail o memorandos de llamados de atención, para la presentación personal que se considere inadecuada. A pesar de que los días viernes es permitido portar jeans o pantalones de dril, deben combinarse con camisas y zapatos formales.

Por otra parte, se encontró que los rituales y ceremonias giran primordialmente en torno a las fechas en que se reconoce la organización, por ejemplo la celebración del cumpleaños de la misma, o el día especial de cada labor (ej. Día de la Secretaria) en el que más que reconocer a la persona que ocupa determinado cargo, se hace un especial reconocimiento a su contribución a la productividad. También se celebra el fin de año; esta es la única ocasión en que se reconoce al miembro de la organización dentro de esta clase de ritos; en este día se dan regalos a los empleados y a sus hijos, además se da una prima salarial extra legal por parte de la institución.

Como tradición, se evidenció que los integrantes de cada una de las divisiones de trabajo realizan una premiación que se lleva a cabo el día de la institución con el fin de resaltar algunas características que poseen los miembros de la

organización. Es importante mencionar que este reconocimiento que se realiza hace 20 años fue idea de trabajadores de mandos medios. A dicha celebración no asisten los directivos. Asimismo, se observó que es una costumbre que los empleados reporten al jefe su llegada o ausencia de los puestos de trabajo, esto se hace como una muestra de respeto ante el jefe inmediato.

Dentro de las manifestaciones conductuales, se encontró que es recompensada la permanencia en la empresa por el hecho de ser parte de una organización estatal; es por ello que los trabajadores reciben primas extraoficiales y un bono anual que representa el 20% del salario base mensual. Por otro lado, se castiga por medio de memorandos y llamados de atención verbales, ausentarse del puesto de trabajo sin una justa causa; faltar al trabajo tiene como consecuencia el despido inmediato. De igual manera, no cumplir con la norma relacionada con los horarios de almuerzo, llegada y salida de la empresa, que son controlados de manera regular a través de un sistema electrónico que funciona por medio de un chip que contiene el carnet, y que registra la hora y número de ingresos y salidas de la empresa, también son causales de despido.

Valores

Los valores están especificados en el “Manual ético de la Institución” (S.F) que los define 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” (p. 48). Se adoptan como institucionales los siguientes valores: 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 cuanto a las acciones, asumir las consecuencias de los actos) y compromiso (para entender los procesos organizacionales

y responder asertivamente frente a ellos) “los cuales fundamentan de una manera integral y ética el recaudo con la concepción y gestión de las personas, la organización, los procesos y recursos” (p. 48).

Se observa, que el tipo de información relevante para la toma de decisiones es aquella que se comunica de manera formal y por escrito en hojas donde se ve plasmado tanto el logo de la organización, como las firmas de los responsables. Las personas más respetadas y valoradas en la empresa, aun cuando su desempeño no sea eficiente, son aquellas que ocupan los niveles jerárquicos más altos. En cuanto a los criterios que se consideran para los ascensos se encuentran: Nivel de escolaridad mayor y antigüedad en la empresa, lo cual muestra que se premia la lealtad y el compromiso, más que el desempeño.

Normas

En relación a las normas explícitas, se encontraron seis normas que rigen la organización: Manejo de la información y la 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 de 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 XXXX, 2011). Por otra parte, y como se había mencionado, es fundamental para la organización que los empleados registren los momentos en que se ausentan y/o ingresan a la empresa; esto con el fin de supervisar que todas las personas cumplan con los horarios requeridos.

Dentro de las normas implícitas, se encontró el cumplimiento en la entrega de resultados (expedientes) dentro del tiempo estipulado. Aunque no se encuentra especificado en el manual de normas, es de conocimiento que los expedientes se entregan a los 25 días una vez se asignan los archivos para cada contribuyente. Si se incumple esta norma no hay una sanción formal, pero si se genera conflicto con la secretaria del área, quien necesita un tiempo para sistematizar los resultados de las labores de cada uno de los trabajadores para luego presentarlos al ministro. Otra norma implícita, es el saludo que se debe manifestar al director de área cada vez que los empleados retornan de ausencias eventuales, con el fin de mostrar su disponibilidad para responder a los requerimientos del mismo.

Presunciones profundas

Con relación a la concepción de la naturaleza humana, se encontró que los empleados son considerados por la organización como personas básicamente malas, quienes de acuerdo con el modelo de Schein son individuos que no están en búsqueda constante del beneficio para la organización. A pesar de que llevan a cabo las labores asignadas y presentan resultados a tiempo, necesitan supervisión y control en todos los procesos. Por otro lado, se evidenció que el tipo de naturaleza perseguida por los empleados para lograr el éxito en la empresa es el estatus que tienen los directores; es decir, que sin importar el desempeño a pesar de que este sea muy significativo, lograr obtener la jefatura de un área denota éxito organizacional; es en los puestos de alto nivel jerárquico donde se valoran los resultados. De igual manera, se evidencia que los criterios de promoción y selección no cuentan con un modelo de competencias específicas, sino que se basan tanto en los años de experiencia dentro de la organización, como en los títulos académicos obtenidos.

En cuanto a la naturaleza de las relaciones humanas, se observó que los jefes escuchan de manera atenta sugerencias o reclamos de cada uno de sus empleados; sin embargo es el jefe quien toma la decisión final, incluso en la mayoría de ocasiones no toma en cuenta los comentarios realizados por los demás miembros del grupo. De la misma manera, y debido a la antigüedad de la empresa, 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.

De acuerdo con la estructura de las relaciones humanas, se encontró que la organización se centra en el individualismo y la competencia. Cada miembro de área se encuentra interesado en entregar a tiempo los resultados sin tener en cuenta la labor del compañero; cuando alguno no ha logrado culminar sus responsabilidades y pide ayuda no recibe ninguna colaboración. También se observó que las secretarías de área, quienes deben resumir los resultados de cada funcionario en una base que hacen llegar al jefe, entregan el documento sin tener en cuenta los compañeros que les piden un poco de tiempo para culminar sus informes.

Respecto a la naturaleza de la actividad humana, se evidenció que esta se centra en lo que se denomina según el modelo de Schein, como 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 estos asumen las directrices dadas por el director de la institución o los jefes de área. Este resultado también fue evidente en el alto control con el que se ha enfrentado, a través del

tiempo, el conjunto de problemas más significativos de la organización. Problemas asociados a robos y falsificación de documentos por parte de los empleados, que han actuado como barreras no solo para alcanzar los objetivos organizacionales, sino que han dañado la imagen pública de la institución. Debido a que este tipo de conflictos ha sido recurrente, la empresa aumentó el control a través de cámaras de seguridad y mayor supervisión de los documentos por parte de los jefes de área. Cualquier tipo de sospecha por parte de los altos mandos debe ser reportado inmediatamente para iniciar investigación, y si es comprobado el fraude el empleado podría ser judicializado por las autoridades competentes.

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 que todos los procesos frente a la toma de decisiones se han llevado a cabo de cierta manera a través del tiempo, y dicha forma no debe cambiarse. Esto se evidenció en que el modo que existe para tomar decisiones es si estas se encuentran aprobadas y evaluadas por aquellos que ocupan los altos mandos en la organización. Aunque en ocasiones algunos miembros de mandos medios han intentado realizar reformas o aportar ideas, estas han sido rechazadas dejando en claro que solo existe un camino para que estas ideas sean tomadas en cuenta. Otro tipo de criterio utilizado en la toma de decisiones es el racional, evidenciado cuando un comité conformado por los jefes y el director realiza el análisis pertinente ante cualquier problema o situación y los demás miembros deben asumir las directrices recibidas.

En relación a la naturaleza del tiempo, se observó que los procesos organizacionales se encuentran principalmente enfocados hacia el

presente y al cumplimiento de objetivos organizacionales a corto plazo. Esto se debe a la naturaleza de la tarea que desarrollan los miembros de la organización, la cual está enfocada a realizar estudios de expedientes relacionados con el manejo de los recursos económicos del país, los cuales deben evaluarse en un plazo máximo de 25 días para luego presentar los resultados e iniciar nuevamente otro ciclo de tareas. De esta manera, los objetivos de la empresa responden a las necesidades que surgen cada mes, lo que aumenta la tensión entre los trabajadores y disminuyen las relaciones interpersonales. Por otro lado, se encontró la relevancia que se le da al tiempo registrado en cuanto los horarios que deben cumplir los empleados y el uso del tiempo del reloj como una forma de asumir respeto ante la organización.

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 a 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 observó que existen límites muy marcados en cuanto las relaciones íntimas en relación al estatus, 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.

Discusión

A partir de los resultados, es posible afirmar que el control no solo 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 (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 de 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; de acuerdo con Schein (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 otros.(2010) quienes encontraron que tanto la infraestructura de una organización como la vestimenta de sus empleados deben estar acoplados a los principios de esta, de tal forma que se refleje de forma interna y externa coherencia en los procesos organizacionales.

Además de lo anterior, 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, que 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, en las que 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 lo que manifiestan los participantes en las entrevistas. Bornat y otros. (2011) manifiestan que en este tipo de organizaciones tienden a encontrarse en los trabajadores problemáticas de Burnout,¹ ya que priman los procesos de control,

1 El burnout, es definido por Maslach y Jackson (1981; 1986), como: “Es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas” (p. 1).

competitividad y productividad dejando de lado procesos internos como la estabilidad, la comunicación de la información y la eficiencia de los procesos (Galvéz et al. 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, 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 dé 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; parece creerse que este es básicamente malo, y es una persona que según Schein (2010) trabaja poco, es perezoso y no está en pro de la empresa, además no toma en cuenta las decisiones que benefician a la organización.

Estos resultados son semejantes a los encontrados por Morabito y otros (2009), que afirman que las organizaciones rígidas y directivas pueden ser un arma de doble filo, ya que por un lado permiten ejercer control organizacional pero por el otro evitan los procesos de cambio. Según Romero y otros (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 en el modelo de Schein (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 la diversidad, da cuenta de algo que penetra todos los espacios de la vida cultural y da 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, el director de la organización; un hombre autoritario, que se dedica a establecer las leyes y normas por medio del trabajo individual.

Por tanto, en la empresa 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 (2010) afirma que la naturaleza de la actividad humana puede distinguirse por una 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 et al. (2011) critican este tipo de organizaciones ya que el desarrollo de una organización se da cuando se favorecen espacios de comunicación, escenarios de dialogo y solución de problemas colectivos, que facilitan la productividad empresarial. En la misma línea Harntell, Yi Ou y Kinicki (2011) manifiestan que las organizaciones exitosas reflejan colaboración, cohesión, desarrollo moral y empoderamiento, además de estar asociadas a actitudes positivas por parte de sus empleados.

En cuanto a la presunción relacionada con el tiempo, se puede decir que, en esta empresa, 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 (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 (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 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. Así como un enfoque en las recompensas extrínsecas y dirigidas a la tarea, con poca participación de las personas y con un ambiente organizacional poco favorable.

Es posible decir que los supuestos inmersos en la cultura de la organización para la toma de decisiones son, por un lado la tradición, que 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 (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” (p. 116).

Desde otro punto de vista, la necesidad de empresas como esta, de transformar los paradigmas a través de los cuales han aprendido a relacionarse con su entorno, supone un reto importante al tener que modificar su enfoque. Para ello, el aprendizaje organizacional juega un papel importante, debido a que permite la rápida respuesta a las demandas del ambiente. Adicionalmente, estas empresas deben estar preparadas para enfrentar los retos que imponen fuerzas externas presentes en la sociedad actual y por tanto deben evaluar

comportamientos que puedan afectar el funcionamiento de la organización y realizar intervenciones internas (Schein, 2010).

Finalmente, esta investigación muestra la forma como se pueden aplicar en un contexto particular los aportes teóricos de Schein, respecto al análisis de la cultura organizacional. Así como enfatiza el carácter situado y específico del estudio, que constituye una ventaja pero también resulta una limitación. Se sugieren estudios posteriores que logren describir otras culturas organizacionales de empresas estatales, que no han sido muy estudiadas en este contexto.

Referencias

- Álvarez, 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 Researches 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.
- Deal, T. A. & Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativa*. México, D. F: Fondo Educativo Interamericano.
- 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 XXXX.
- 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.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174.
- Galvéz, E. J. & García, D. (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.
- Hartnell, C., Yi Ou, A. & 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.
- Leyva, E. (2007). *Bases teórico metodológicas para un enfoque de gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales: Estudio de caso*. Tesis de grado, Universidad de la Habana, Ciudad de la Habana, Cuba.

- López, G. (2005). *Guía metodología para la realización de estudios cualitativos de mercado*. Lima, Perú. P.p. 1-24. Recuperado el 29 de octubre de 2013 en <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/4890/1/BVCI0004282.pdf>.Luthans, F. (1989). Conversation with Edgar H. Schein. *Organizational Dynamics*, 17 (4), 60-76.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.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Second Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Morabito, J., Sack, I., Stohr, E. A. & Bhate, A. (2009). Designing Flexible Organizations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10 (2), 1-10.
- Omar, A. & Urteaga, A. (2010). El Impacto de cultura nacional sobre la cultura Organizacional. *Universitas Psychologica*, 9 (1), 79-92.
- Ouchi, W. (1981). *Teoría Z*. Bogotá: Biblioteca de la Empresa.
- 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, 151-162.
- Pimpa, N. (2012). Amazing Thailand: Organizational culture in the thai public sector. *International Business Research*, 5 (11), 35-42.
- Porrás, N. R. (2009). Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la psicología. *Tesis psicológica*, N° 4. pp. 36-51.
- Romero, M. C., Rébora, 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. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4a Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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. & Sharma, A. (2010). Organizational Transformation Strategies in Textile Industry in India: Critical Analysis or Role of Organizational Culture. *Journal of Psicho - Social Research*, 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*. Medellín: Cincel.
- 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.
- Zapata, E. L., Rivillas, C. I. S. & Cardona, H. A. A. (2010). La Consultoría de Gestión humana en empresas medianas 1. *Estudios Gerenciales*, 26 (114), 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.

Anexo

Tabla 1. Estructura de los niveles de cultura de Schein

Niveles	Categorías	Aspectos que incluyen	Definición	
Arte- factos	1. Los objetos físicos	Aspecto más visibles de la organización	La decoración, el vestido, el edificio, diseño, logo, arte y la distribución física	Dan cuenta de los aspectos visibles de a organización, y se estructuran a partir de los valores
			1) Las historias	Son narrativas concretas y reales que abordan temas de igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, así como de seguridad y de control. Guían los comportamientos esperados y la reacción frente a ellos. Resaltan aspectos relevantes y ejemplarizantes de la filosofía organizacional.
	2. Las manifestaciones verbales	Expresiones verbales que se transmiten	2) Los mitos	Hacen parte de la cultura como relatos idealizados y concordantes con los valores organizacionales
			3) Los tabúes	Delimitan las áreas prohibidas y ocultas en la organización. Aportan al entendimiento de qué no está permitido en una organización y de esta manera se convierten en supuestos implícitos que guían la conducta
			4) Las normas	Definen lo que se espera que la persona haga o demuestre en cada situación. Pueden ser implícitas o explícitas.
			5) Los héroes	Personas que en algún momento de la historia transmitieron sus ideales a las características de la organización, y por ello determinaron o cambiaron el rumbo de esta. Ejercen una influencia profunda y duradera que da cuenta de cómo las personas conciben el éxito y modifican su comportamiento para alcanzarlo. Muestran la concepción de modelos a seguir, de lo que motiva a todos los niveles de la organización y los marcos de desempeño.
			1) De pasaje	Se dan cuando existe un ingreso o traslado y con ellos se busca minimizar la ansiedad frente a nuevos roles, y el establecimiento de relaciones sociales
			2) De degradación	Despidos o llamados de atención, que señalan públicamente las fallas o errores cometidos; son útiles para esclarecer los límites y reglas que deben ser seguidas.
			3) De refuerzo	Encaminados a motivar actitudes similares y reconocer el buen desempeño; buscan reforzar los resultados esperados
			4) De renovación	Para mejorar el funcionamiento de la organización; son útiles para comunicar el procedimiento a seguir frente a los problemas.
3. Las manifestaciones conductuales	Los Ritos o celebraciones	5) De reducción de conflictos	Enfocados a restablecer el equilibrio y desviando al mismo tiempo la atención de otros problemas.	
		6) De integración	Incentivan la expresión de sentimientos y mantener a las personas comprometidas. Son comunes en las empresas las fiestas navideñas u otras fechas importantes donde se incentiva la expresión de sentimientos, buscando mantener las personas comprometidas con la organización.	

Niveles	Categorías	Aspectos que incluyen	Definición
Valores	Conforman el segundo nivel de análisis de la cultura	1) La información más relevante en las decisiones	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.
		2) Las personas más respetadas y el por qué	
Presunciones o Presupuesto profundos	1) La naturaleza humana	3) Las áreas donde se permiten mayores ascensos	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.
		4) Las características personales más valoradas	
		1) Una persona básicamente buena (trabaja mucho, es generoso, toma decisiones en pro de la organización)	
		2) Una persona básicamente mala (perezoso, evita tomar decisiones que benefician la organización)	
		3) Una persona variable (mixto, buena y mala)	
Presunciones o Presupuesto profundos	2) La concepción de la naturaleza de las relaciones humanas	4) Una persona mutable (presenta condiciones para desarrollarse)	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.
		5) una persona fija (incapaz de cambiar)	
		1) El patrón de relación paternalista cuyo supuesto principal se basa en que: "Todos los que están en el poder son forzados a cuidar de los colaboradores".	
		2) El patrón autocrático, en el que se cree que los líderes, fundadores, dueños, o directivos, "Tienen el derecho y el deber de ejercer el poder absoluto"	
		3) El patrón consultivo, Todos los niveles de la organización cuentan con informaciones relevantes para la toma de decisiones, pero estas son tomadas en los niveles jerárquicos más altos	
		4) El patrón participativo, se basa en 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"	
Presunciones o Presupuesto profundos	2) La concepción de la naturaleza de las relaciones humanas	5) El patrón delegativo, afirma que el poder debe estar en quienes poseen la información y la habilidad, sin embargo la responsabilidad recae sobre los niveles administrativos.	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.
		5) El patrón delegativo, afirma que el poder debe estar en quienes poseen la información y la habilidad, sin embargo la responsabilidad recae sobre los niveles administrativos.	

Niveles	Categorías	Aspectos que incluyen	Definición
	3. Estructura de las relaciones humanas	1) Linealidad: se prioriza la tradición, la herencia y la familiaridad; o la colateralidad centrada en el grupo 2) Estructura que valora la cooperación, el consenso y el bienestar de grupo 3) Estructura individualista centrada en la competencia	Hace referencia a la forma en que se toman las decisiones
	4. La naturaleza de la actividad humana	1) La proactiva, el cual se sitúa por encima de la naturaleza actuando para conseguir lo que quiere 2) La reactiva, que está subordinada a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable 3) La armónica, se actúa en equilibrio con el entorno laboral	Manera en que los miembros de la empresa responden frente a las oportunidades o amenazas del entorno organizacional
	5. La creencia sobre la naturaleza de la verdad y la realidad.	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) Basada en debates: "Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones" 6) La tentativa: "Intentaremos esto y veremos" 7) La prueba científica: "Nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas"	Reglas verbales y comportamentales sobre el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones. Para identificar este supuesto, es primordial establecer cuál es el tipo de criterio que se utiliza para que las decisiones sean finalmente tomadas
	6. La naturaleza del tiempo	1) "Plazo para cumplir con las labores" (corto, mediano o largo plazo) 2) Orientación del tiempo (pasado, presente, futuro) 3) La concepción de horas de trabajo y de descanso 4) Unidades de tiempo más relevantes (horas, días, semanas)	Se refiere a la estructura del tiempo y hacia dónde están enfocados los procesos organizacionales
	7. La naturaleza del espacio	1) La privacidad 2) Las normas de relación formal e informal 3) Los ámbitos de interacción	Son los significados y símbolos referentes al espacio, como el estatus, el poder, la distancia o proximidad entre las personas. Entender el significado del espacio requiere de discusiones grupales en las que se puedan exponer diferentes situaciones que permitan entender el uso de este, y los supuestos que lo sustentan

Fuente: María Claudia Peralta Gómez. 2013