

Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios

Sociopsychological Diagnosis of the Organizational Culture at a Service Company

Dr. Javier Reyes Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Universidad de Pinar del Río, Cuba



0000-0003-0726-1097

reyeshernandezjavier@gmail.com

Dra. Helena Moros Fernández

Facultad de Psicología

Universidad de La Habana, Cuba



0000-0003-4374-3421

helenam@psico.uh.cu

Fecha de enviado: 22/07/2019

Fecha de aprobado: 03/10/2019

RESUMEN: El presente artículo es el resultado de un diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa de servicios en Pinar del Río. Se enmarca dentro del diseño cuantitativo de investigación, correspondiente a un modelo transeccional descriptivo. Los principales resultados del diagnóstico en cuanto a la dirección revelan cómo la regulación que establece la cultura de función deja poco margen a la innovación y a la creatividad de los sujetos. La comunicación se mantiene en la tendencia negativa, concentrándose en los canales formales y en las estructuras de poder. Finalmente, con respecto a las relaciones interpersonales, la aspiración fundamental para este grupo es que se desarrolle una cultura de desempeño y de apoyo, en la que predominen la cooperación y la creación de estructuras colaborativas.

PALABRAS CLAVE: colaboración, comunicación, cultura de poder, relaciones interpersonales, subjetividad empresarial.

ABSTRACT: This paper presents a diagnosis of the organizational culture at a service company located in the Cuban province of Pinar del Río. A quantitative, descriptive and cross-sectional study was conducted. The diagnosis shows that the organizational culture leaves employees very little room for innovation and creativity; communication is established through formal channels and according to the existing power structures. It also shows that employees' greatest desire is for a high-performance culture and a culture of support to be created, with cooperation prevailing in interpersonal relationships.

KEYWORDS: cooperation, communication, culture of power, interpersonal relationships, business subjectivity.

Múltiples han sido los esfuerzos, desde diversas disciplinas del conocimiento, por impulsar el desarrollo de las organizaciones laborales, sobre todo desde aquellas que den respuesta a problemáticas que trascienden el marco de lo económico, lo estructural y lo productivo, para enfocarse en fenómenos propios de la subjetividad organizacional.

En esa amplia gama de posibilidades aparece la cultura organizacional, como un objeto de investigación que adquiere peculiar singularidad, pues su abordaje nos muestra la realidad de la organización tal y como la subjetivan sus trabajadores.

El presente artículo se enmarca dentro de este amplio campo investigativo de la cultura organizacional, sobre la cual se han establecido innumerables aproximaciones teóricas y prácticas. Actualmente una de las principales vulnerabilidades de estos estudios radica en la ausencia de una explicación de los procesos y mecanismos mediante los cuales influye la cultura organizacional sobre los resultados en el trabajo a nivel macro, meso y micro (Schneider, González-Romá, Ostroff & West, 2017).

Si bien es cierto que para el estudio de este fenómeno resulta importante adentrarse en el análisis de los artefactos visibles y de los valores expuestos, es el nivel de las presunciones básicas el que cobra especial relevancia, no solo porque develan la interpretación que hacen los sujetos de la organización, sino porque orientan el comportamiento de los mismos.

En el contexto actual de las organizaciones laborales urge trabajar en propuestas que apuesten por un fortalecimiento de sus culturas en alguna de sus dimensiones, que partan de la modificación y el cambio de la manera en que se construyen las relaciones humanas. Esto

propicia la emergencia de patrones de interacción mucho más armónicos, que generen vitalidad, donde fluyan energías transformadoras, que apuesten por la creatividad y se construya un espacio abierto al diálogo y a la multiexpresión de los sujetos (Hernández, 2014).

Por su parte, se reconoce la cultura organizacional como un factor que puede facilitar un involucramiento en los trabajadores, que a decir de Carro, Sarmiento y Rosano (2017) es válido para fomentar el compromiso, la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo y la competitividad de todo el personal, para el logro de una empresa sostenible.

La problemática a la que responde esta investigación está relacionada con una demanda concreta de los directivos de la institución objeto de estudio: explorar el impacto de los procesos de la organización en las subjetividades individuales y colectivas, con el fin de incrementar la eficiencia laboral. Desde la dinámica que vive la organización, existe marcado interés de sus directivos por diagnosticar e incidir sobre fenómenos tales como las relaciones conflictivas entre algunas áreas de trabajo, la poca implicación del personal ante determinadas tareas y el incremento de la desmotivación laboral de los trabajadores.

Lo anterior se enmarca dentro de un escenario organizacional en permanente proceso de cambio, que se integra a un contexto macrosocial que lo trasciende, que forma parte del reordenamiento económico que tiene lugar en las empresas cubanas y que impacta de manera directa en la organización objeto de estudio.

A partir de lo anterior se plantea como problema de investigación la interrogante de

cómo influyen determinados patrones sociopsicológicos de la cultura organizacional en una empresa de servicios. Dicho problema de investigación constituye el punto de partida para un abordaje mucho más complejo de la cultura organizacional (devenido en tesis doctoral), que trasciende su dimensión descriptiva para enfocarse en el diseño, implementación, evaluación y validación de un programa de entrenamiento sociopsicológico, que toma como referente metodológico la indagación apreciativa-generativa y se articula, desde lo teórico, con el construccionismo social. No obstante, la intención de este artículo es caracterizar la cultura organizacional de una empresa de servicios, a partir de la identificación y análisis de la expresión de las variables sociopsicológicas más representativas que influyen en dicha cultura.

La definición de cultura organizacional está en un proceso de construcción permanente, lo que implica un desafío al tener que posicionarse en una definición conceptual determinada, tomando como punto de partida las diversas perspectivas que a lo largo de la historia se han descrito sobre el término, con la certeza de que aún existe mucha inexactitud a la hora de ubicar dicho constructo en un referente conceptual más homogéneo.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional (Segredo, García & León, 2017, p. 90).

Es por ello que se puede considerar que la cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social, determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos van incorporando a su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y actuar en ese contexto.

En la literatura consultada son varios los modelos que se emplean para el análisis de la cultura organizacional. En tal sentido podemos mencionar el modelo de valores por competencias (Hernández, Méndez y Contreras, 2014), el modelo tridimensional de la cultura (Payne, 2001; citado en Carrillo, 2016), el modelo de orientación cultural (Nakata, 2009; citado en Carrillo, 2016), el modelo de aprendizaje organizacional (Senge, 1992) y el modelo de los tres niveles (Schein, 1988).

En esta investigación el modelo de cultura que se toma como referente teórico es el modelo de Hartasánchez (Hartasánchez, 2002), porque ofrece la posibilidad de fundamentar las diferentes formas estructurales que alcanza la organización, y sobre las cuales el modelo configura cuatro tipos de culturas: función, poder, desempeño y apoyo. Toda organización tiene un perfil combinado de cultura. No existe ninguna que contenga de manera absoluta alguna de ellas. Lo que existe es una cultura dominante o la combinación de dos que lo son.

Cuando una empresa conoce su cultura organizacional dominante entiende un poco mejor, entre otros, los procesos internos de toma de decisiones, de comunicación, los criterios de progreso individual, de evaluación del desempeño y de control. Pero la dinámica de

gestión del cambio no se da hasta que se establece una clara diferencia entre la cultura actual dominante y la cultura preferida. El Cuadro 1 ilustra las características que definen

los tipos de cultura propuestos por Hartasánchez.

Cuadro 1. Tipos de cultura y sus características

Tipo de cultura	Características
Cultura de función	Se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de trabajo. El cumplimiento de las normas y el acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos es su principal característica. También es reconocida como una cultura burocrática.
Cultura de poder	La organización es dirigida y controlada por personas claves desde una posición de poder. La característica más valorada para trabajar en la organización es la lealtad y las instrucciones se cumplen con alto grado de efectividad. La información fluye verticalmente hacia abajo. Los aspectos negativos de este tipo de organización son los derivados de la dependencia que se genera de la cabeza de la organización donde se concentran todas las decisiones claves.
Cultura de desempeño	El criterio dominante es la eficiencia. Se busca premiar el trabajo en equipo y el alcance de resultados. Se permite a las personas más libertad, lo cual incrementa la innovación. Los diversos medios orientan la acción hacia el incremento de la productividad. Asegura la eficiencia y el bienestar de los integrantes de la organización, aunque puede crecer el individualismo, dando paso a una lucha interna por el éxito individual.
Cultura de apoyo	Tendencia a motivar más a las personas y reconocerle sus aportes a la organización. Exaltan los méritos del trabajo en equipo y la coincidencia de visiones, objetivos y metas. Posibilita que los individuos se sientan bien en el trabajo que realizan y se potencian las relaciones interpersonales. Como elemento negativo se señala que los sujetos tienden a preocuparse por las causas, por encima de las consideraciones sobre la eficacia.

Fuente: Hartasánchez, 2002.

Es evidente, a lo largo de la literatura consultada, que son dos las vertientes de análisis más importantes a la hora de intentar delimitar el concepto de cultura organizacional. Por un lado, esta se percibe como una relación de posesión, es decir, la institución tiene una o varias culturas que han de ser tenidas en cuenta en un análisis organizacional; y por el otro, se

enfoca como una relación de identificación, donde la organización es una realidad cultural sociocognitivamente construida y, por tanto, se entenderá desde la metáfora que concibe las organizaciones como culturas.

En el primero de los casos se considera su abordaje desde un paradigma positivista. A decir de Peiró (1990) «la cultura es un medio

poderoso de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de relaciones de contingencia que tenga aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones» (p. 76). Para los positivistas, la cultura es una característica que tienen las organizaciones, una variable que existe en ellas y que puede observarse, medirse y relacionarse con otras variables.

En cambio, para quienes asumen un paradigma construccionista (Gergen & Gergen, 2004; Agudelo & Estrada, 2012), la organización es una construcción social, fruto de la forma activa que tienen los sujetos de conocer, constituida a través del lenguaje y de símbolos y formada por una serie de significados compartidos mediante la interacción y que solo adquiere sentido y existencia en la medida en que el ser humano, mediante su interacción con sus semejantes, se lo confiere.

De esta forma, las organizaciones se definen como ámbitos donde la gente intersubjetivamente construye significados alrededor de su actividad laboral, significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman (Álvarez, 2015; Blanco, 2016).

Esta investigación toma como referente teórico el paradigma construccionista, donde se asume que los individuos son moldeados por el contexto cultural de la organización, y a su vez, esta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas, desde donde surgen patrones de relación que se institucionalizan y que influyen en el comportamiento particular de sus miembros. A decir de Agudelo y Estrada (2012):

Este paradigma parte del amplio panorama de lo que se considera el pensamiento posmoderno, el cual introduce un nuevo modo de conocimiento crítico que se aparta de los lineamientos que sustentan el conocimiento en la modernidad, connotado como positivista, demostrable, verificable, generador de verdades universales, mediante métodos estandarizados en los que se define la separación de sujeto y objeto. (p. 355)

Hablar de cultura organizacional y sus implicaciones desde el construccionismo social implica la necesidad de estudiar este fenómeno desde la comprensión que hacen los sujetos de sus prácticas discursivas, integradas en el lenguaje, a partir del intercambio entre individuos que se establece como parte de las relaciones construidas en un contexto cultural determinado, en este caso, la organización laboral.

Desde esta perspectiva, el conocimiento científico es relativo, y se produce bajo prácticas sociales y culturales en contextos históricos, por lo que es dependiente del investigador (Bedoya, 2018).

En la actualidad, los énfasis de las organizaciones laborales se concentran en la producción y comercialización de bienes y/o servicios, elevar los niveles de ingreso, de rentabilidad económica, entre otros factores que apuntan a lo tangible, a lo palpable, al producto final. En esa misma dirección son cada vez más homogéneas las organizaciones y empresas que construyen sus lógicas de producción con similares estructuras, tecnologías, sistema de producción, canales de comercialización, lo que vuelve complejo acceder a esa tan anhelada ventaja competitiva a la que todos aspiran y que durante algún tiempo (sobre todo el pasado siglo) era privativo de algunas empresas en el mundo por no existir una competencia que fuera cada vez más sólida.

Es urgente la necesidad de generar procesos participativos auténticos, lo cual supone la promoción y desarrollo del debate, la discusión, el consenso, la responsabilidad y el compromiso entre los que se movilizan por una meta común. Dichos procesos permiten construir de conjunto las capacidades de establecer diálogos con el otro y colaborar entre sí, en un contexto de consenso por la vía democrática (Reyes, 2015).

Dada la importancia que reviste el estudio de la cultura, cada vez más las empresas concentran parte de sus esfuerzos y recursos en el desarrollo del potencial humano, en el fortalecimiento de ese capital intangible que los trabajadores reflejan en su actividad dentro de la organización. A decir de Salas, García y Murillo (2017) «todas las organizaciones deben promover una cultura innovadora que facilite tener mayor participación y compromiso de sus trabajadores» (p. 90).

Potenciar una armonía sociopsicológica en las organizaciones hace que los individuos alimenten el sistema desde un fuerte compromiso y una convicción para el cambio, un camino que constituye un reto para que la cultura organizacional no solo sea un reflejo directo de lo que piensan, sienten y viven los sujetos, sino que sea un horizonte que invite permanentemente a descubrir, transformar y mejorar (Reyes, 2018).

Si en una organización laboral cada individuo es capaz de hacer contribuciones positivas, alentadoras y basadas en sus fortalezas, la cultura organizacional y el clima serán movilizados en una dirección que impulse a ofrecer a los grupos un espacio de convivencia armónica, de realización personal y organizacional y de satisfacción de necesidades e intereses mutuos.

Lo anterior es posible definirlo como el camino hacia el logro de una cultura organizacional fortalecida, lo cual no supone una camisa de fuerza. Como todo camino hacia el logro de una meta, está lleno de imperfecciones, de obstáculos, sobre todo cuando de subjetividad humana se trata, por lo diverso y complejo que somos.

Estas instituciones buscan la excelencia organizacional y el éxito financiero, pero van más allá, porque gozan de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable que es capaz de mantener una cultura organizacional y un ambiente de trabajo positivos, particularmente durante periodos de cambios, y son capaces no solo de sobrevivir en estos periodos críticos, sino de aprender lecciones y salir incluso más fortalecidas (Salanova, Llorens & Martínez, 2016).

Es por ello que se hace un llamado a la sensibilización, al cambio de mentalidad. Se precisa el desarrollo de prácticas que generen un cambio sostenible en las empresas, que parta del sentimiento de necesidad de los trabajadores y directivos, que forme parte de una estrategia y filosofía de trabajo internalizada y que contribuya a desarrollar el proyecto social y político del país, a la par de un crecimiento económico que garantice una mejora sustancial en la calidad de vida (Reyes, 2017).

Cada vez se desarrollan más propuestas teóricas que ponen los énfasis en la creación de climas y culturas positivos en la organización. A decir de Schein (1988):

La naturaleza en gran parte inmaterial de la cultura, así como las formas no-cognitivas en que la misma se siente o es experimentada por los empleados hace el tema del contenido cultural difícil y complejo. Sin embargo, existen muchos

avances de estudios relacionados con las emociones en el lugar de trabajo. (p. 78)

Lo cierto es que cada comportamiento individual puede hacer una diferencia positiva en un entorno organizacional. El desafío está en conectar esta perspectiva de trabajo con el fomento de una cultura que acerque, integre y potencie la creatividad a través de la participación genuina de los sujetos, una alternativa que será capaz de bordear la sensibilidad de los individuos y construir con ello una filosofía y práctica de vida que sea coherente con los intereses individuales y los destinos de la organización (Reyes & Moros, 2019).

Metodología

El presente trabajo se enmarca dentro del diseño cuantitativo de investigación, correspondiente a un modelo transeccional descriptivo. Transeccional porque no se manipulan variables intencionadamente, sino que se observa el fenómeno tal como se expresa en su ambiente natural y se recolectan los datos correspondientes o de variable en un momento determinado, y descriptivo, en tanto busca explorar la incidencia de una o más variables dentro de la población estudiada.

Dado que la organización objeto de estudio cuenta con un número reducido de trabajadores en su plantilla oficial fueron seleccionados la totalidad de los mismos para esta investigación, o sea, 32 trabajadores. De este total, 14 son hombres y 18 mujeres, todos con más de cinco años de trabajo en la empresa; existen 22 profesionales, 7 técnicos medios y 3 con nivel preuniversitario; 10 ocupan cargos de dirección, 14 son reservas de dichos puestos y 8 no

ocupan cargos de dirección; y representan 10 de las 12 áreas de la organización.

Instrumentos utilizados

Cuestionario de normas y valores organizacionales

Según Rodríguez (2012, p. 32), el presente cuestionario fue confeccionado por Payret en 1990 y modificado por la Dra. Helena Moros en 2000, con el objetivo de estudiar la cultura organizacional. La aplicación de este instrumento tiene como objetivo determinar la dispersión de las normas reales de la organización con respecto a las expectativas de sus miembros.

La técnica está formada por un conjunto de características que constituyen normas y valores propios de las organizaciones laborales. La tarea de cada sujeto consiste en seleccionar las 10 características que, según su criterio, se expresan actualmente en su organización, y en un segundo momento, elegir aquellas 10 que desearían estuvieran presentes en su centro de trabajo.

Perfil dinámico de la cultura organizacional

Esta técnica fue confeccionada por Hartasánchez en México, durante el año 1996. El cuestionario consta de 15 preguntas y se aplica dos veces. La primera, para analizar el perfil de la cultura organizativa existente, y la segunda, para conocer cuál es la cultura organizativa preferida. Para determinar el perfil de la existente, la selección de la respuesta se hace al clasificar la terminación de una frase incompleta entre cuatro opciones, indicando cuál es la más cercana a lo que está sucediendo en la organización. Para determinar el perfil de la preferida, se sigue el mismo procedimiento. De acuerdo a su contenido se agrupan en 4 categorías, anteriormente descritas en el Cuadro

1: cultura de poder, cultura de función, cultura de apoyo y cultura de desempeño.

Entrevista individual semiestructurada

Esta técnica permite penetrar en aspectos de la vida de los sujetos, explorar las representaciones subjetivas acerca del fenómeno estudiado, su impacto en el comportamiento individual y colectivo, así como otras cuestiones de interés metodológico para el momento de la investigación donde se aplica dicho instrumento.

Discusión de los resultados

La cultura es un proceso, entendida desde el significado compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, en su condición de relativa estabilidad, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha persistencia.

Que las pautas sean compartidas implica que se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. Por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, lo cual puede ser útil visualizar en una fase diagnóstica. Por eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que

aporta cierta regularidad a la organización, no implica decir que es algo estancado o estático.

A continuación se examinarán los principales resultados del diagnóstico de la cultura organizacional, a partir del análisis obtenido de los instrumentos aplicados y se pondrán en diálogo con los referentes teóricos de partida. Para ello se integran los contenidos en un sistema de categorías preestablecido (cultura de función, poder, desempeño y apoyo) y un conjunto de patrones que las definen.

Cultura de función

En el análisis destaca una cultura existente de función, donde las dinámicas de relacionamiento son caracterizadas por elementos burocráticos en su gestión, al coexistir funciones especializadas que garantizan el conocimiento de las normas y en la que el «poder» se estructura, fundamentalmente, desde su posición formal en la organización. Al expresarse en un 61,16 %, como se puede apreciar en la Figura 1, los sujetos ponen en evidencia la fuerte convicción de que existe en el grupo de trabajo respeto a las normas y acatamiento de las definiciones de los perfiles de puesto, que se mantienen dentro de los límites formales de los mismos.

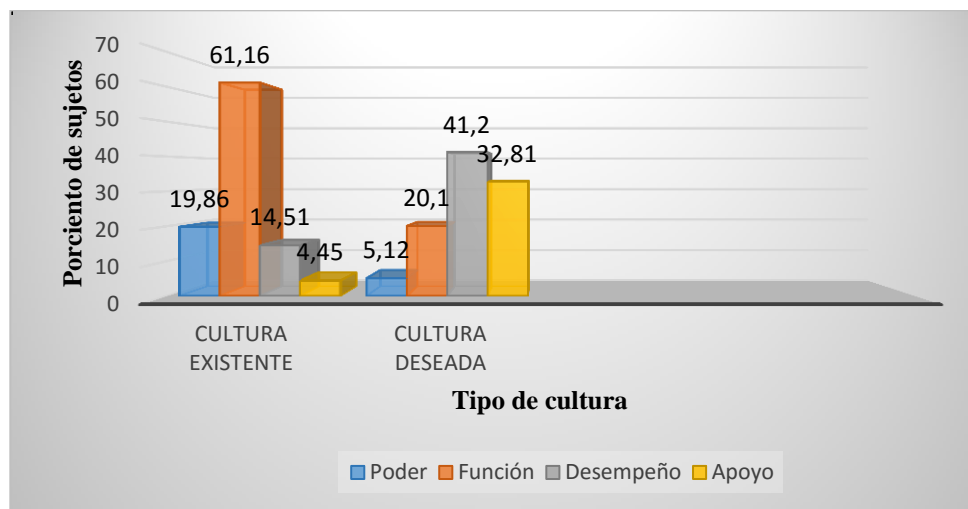


Figura 1. Distribución de los resultados del perfil dinámico de la cultura organizacional.

Al analizar dicho perfil, se puede apreciar que las demandas fundamentales de los sujetos, en relación con este tipo de cultura, es bajo (20,1 %). Este valor refiere la presencia de canales formales y normas establecidas para la toma de decisiones como patrones necesarios a sostener dentro de la empresa, lo que se justifica por el hecho de que algunos de los sujetos que formaron parte de la muestra ocupan cargos de dirección y los requisitos de su trabajo no implican un despliegue de creatividad.

En lo relativo a las normas y valores que promueve la organización (Figura 2), se presenta un grupo que fomenta el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa, dentro de los

límites preestablecidos para ello y sin violentar las estructuras de poder que lo determinan. El indicador que alcanza un 100 % de expresión está relacionado con el cumplimiento estricto de las normas establecidas, sin embargo, aspiran a fomentar una cultura que propicie el desarrollo de alternativas para la innovación y donde se flexibilicen las normas y procedimientos que dificultan el desarrollo de la tarea. Los valores a los que aspiran los individuos están relacionados con aquellos que les abran el espectro a la cooperación, a la transformación, al trabajo en equipo y la integración entre los subsistemas.

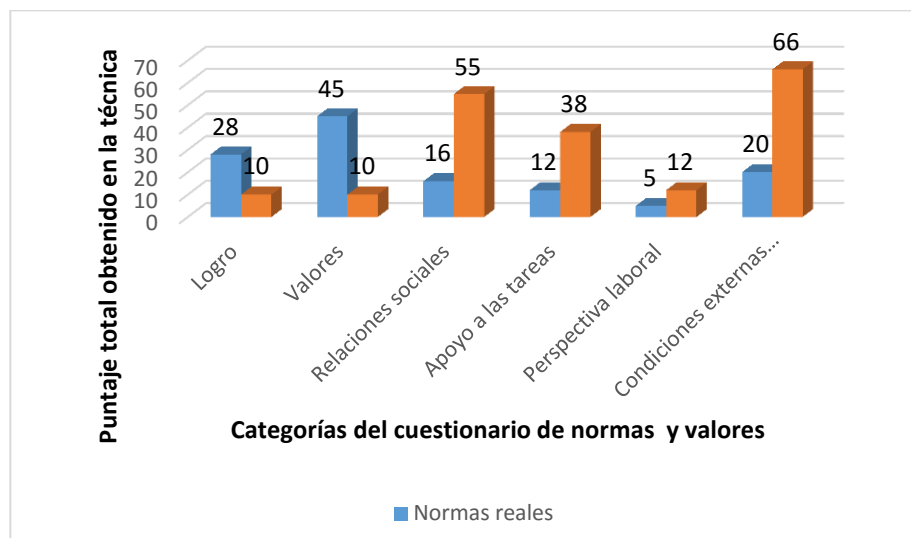


Figura 2. Distribución de los resultados del cuestionario de normas y valores organizacionales.

Por otra parte, la dispersión más evidente dentro del patrón cultural «logro» resulta del indicador trabajo duro y sistemático, cuya expresión alcanza un 53,1 % en cuanto a la norma real. Este es el reflejo de una organización que se encuentra ajustada al reordenamiento económico que viven las empresas en el país y, sobre todo, porque el logro de las metas trazadas garantiza una mayor retribución salarial.

Desde el punto de vista de la motivación, los principales resortes que impulsan el comportamiento de los sujetos están determinados por motivaciones extrínsecas y condiciones externas al trabajo. Para casi la totalidad de los sujetos (96,87 %), la motivación laboral gira en torno a la satisfacción de necesidades económicas (salarios elevados, estímulos por cumplimiento de los planes de producción, condiciones de trabajo más adecuadas).

Respecto a la comunicación, los estilos que prevalecen fluyen desde canales formales destinados para ello, donde las orientaciones

son transmitidas desde las responsabilidades incluidas en sus puestos de trabajo. El establecimiento de pautas de relacionamiento refleja una cultura de poca integración, basada en la indiferencia. Solo se establece mayor interacción cuando resulta conveniente o constituye parte de una relación «orden y mando».

El patrón cultural «perspectiva laboral» abarca las pautas de la organización que presuponen la estabilidad laboral de sus trabajadores, así como las posibilidades de ascender, superarse y desarrollarse dentro de ella. Esta no ofrece mucho contraste en cuanto a las normas reales y las deseadas. La dispersión más evidente se alcanza dentro del indicador «promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo» (cero por ciento en la norma real en comparación con un 31,25 % en la deseada) lo que habla a favor de cómo determinados individuos presentan expectativas de desarrollo profesional dentro de la organización.

Finalmente, en cuanto al entorno, se aprecia la necesidad de lograr una organización como

sistema social más abierto, dinámico y flexible, que le permita alcanzar la adaptabilidad a los cambios que provienen del entorno, aspectos que están ausentes en la cultura de función.

Cultura de poder

Los resultados muestran una cultura de poder, que refuerza los aspectos negativos de la cultura de función, con una expresión de 19,86 % (Figura 1). Dicho valor, aunque dista mucho del expresado en la cultura de función, alerta sobre la existencia de una estructura organizativa con tendencia a la centralización y donde el crecimiento de la organización puede percibirse condicionado por los núcleos de poder formales que en ella coexisten, avalado por solo un 42 % de expresión en lo real y un 5,6 % en lo deseado, para la dirección.

Explorar el patrón cultural «dirección» despertó cierta polémica entre los entrevistados, pues constituye un eje medular para la gestión de los procesos en la institución, unido a la importancia que tiene para que las posibles transformaciones culturales, que podrían comenzar a gestionarse en la organización, puedan instalarse en la subjetividad de los individuos y asumirlo así como una nueva ruta en los modos de pensar, sentir y actuar dentro de la empresa.

En tal sentido se muestra, como es típico de una cultura de función con rasgos de poder, que para el 62,5 % de los sujetos los estilos de dirección se enfocan en el cumplimiento estricto de las tareas y los subordinados responden a las políticas y procedimientos establecidos. Para estos sujetos, el proceso de toma de decisiones descansa solo en los directivos de mayor nivel, los cuales reconocen con ejercicios de dirección fuerte, decidida y con elevada confianza para la implementación de políticas y procedimientos.

Por otra parte, para el 90,62 % de los sujetos la comunicación es centralizada, establecida a través de canales descendentes. Se considera que las pautas comunicativas son trasmisivas y no dialógicas, lo que repercute en el cumplimiento de las tareas, así como en la forma en que las diversas áreas usan los canales de comunicación pertinentes para el logro de las metas. Esto es típico de las organizaciones donde se establece una combinación de cultura de función con poder.

A su vez, existe una demanda de que emerjan patrones de interacción en la relación jefe-subordinado que apuesten por una cultura de apoyo, en la que las brechas existentes se reduzcan, sin perder los límites que cada función establece.

Cultura de desempeño

La cultura de desempeño está pobremente expresada en un nivel real. Como se expresa en la Figura 1, el 14,51 % de la muestra asume que la eficacia en la gestión empresarial es un patrón que marca el ritmo de la dinámica al interior de la misma, sobre todo por constituir una empresa cuyos niveles de estimulación salarial están en dependencia de los niveles de productividad y rentabilidad.

Este resultado contrasta con la demanda, por parte de los sujetos, de transitar hacia un modo de funcionamiento que integre el cumplimiento de las normas establecidas, con la posibilidad de generar estructuras colaborativas entre los diferentes equipos de trabajo. La necesidad de abrir estructuras de mayor cooperación y flexibilidad, que constituyan soportes importantes para hacerle frente a las constantes transformaciones que vive la empresa estatal cubana en general, y los que actualmente vivencia la organización objeto de estudio en

particular, es un imperativo para estos trabajadores, lo cual es expresado por el 41,2 % de los sujetos.

En cuanto a las relaciones sociales, se muestra una demanda concreta por parte de la mayoría de los individuos de mayor cooperación, integración y respeto por el criterio personal. Estos constituyen aspectos medulares para el logro de una cultura organizacional fortalecida, facilitadora de procesos y, sobre todo, que estimule la participación activa, desde los diferentes papeles que cada quien asume y los aportes que brindan al proyecto de empresa, elementos estos que se integran de manera coherente a la cultura de desempeño que se aprecia, como demanda de los sujetos.

Los trabajadores se integran a un entorno estable y predecible desde las lógicas de funcionamiento organizacional muy bien pautadas, pero no se estimulan valores compartidos que generan cooperación y motivación del personal con algo mayor que los intereses propios de cada sujeto. En ese sentido el 73,12 % de la muestra coinciden en afirmar que el compañerismo, la solidaridad y el compromiso con el trabajo son valores que forman parte inherente a la cultura de la organización. No obstante, también demandan el fomento de aquellos que contribuyan a generar un espíritu de mayor cooperación entre las diversas áreas, que el trabajo incida en el fortalecimiento de relaciones interpersonales que sean más armónicas.

Cultura de apoyo

La cultura de apoyo en su expresión real, al igual que sucede con la cultura de desempeño, es irrelevante. La Figura 1 muestra cómo el 4,45 % de los sujetos apenas perciben el fomento de una cultura que intenta promover la

horizontalidad y la construcción colectiva de los procesos, elementos estos que se colocan como amenazas ante el intento por llevar a la organización a un nivel de eficiencia en su gestión, y que garantice tanto las recompensas deseadas como un clima de trabajo armónico, motivador y altamente inspirador.

Sin embargo, cuando se analiza en dicho perfil las principales aspiraciones de los sujetos, estas alcanzan una expresión de un 32,81 %, traducido en demandas que apuntan a ser buenos compañeros de trabajo, el desarrollo de una visión de equipo desde métodos de consenso y la posibilidad de solicitar y ofrecer ayuda como parte constitutiva de la dinámica organizacional.

El patrón cultural «apoyo a las tareas» alerta sobre un modo de funcionamiento organizacional que integra aquellas acciones que rigen la colaboración para el éxito de la tarea, los procesos de comunicación que subyacen este modo de relacionamiento, así como aspectos propios del análisis de la actividad y la posibilidad de innovación.

Se muestra la carencia de una cultura que estimule el trabajo en equipo y la comunicación fácil y fluida, siendo estos, a su vez, los indicadores más deseados por los sujetos. Se establece como una demanda latente el desarrollo de procesos de interacción social, que estimulen la colaboración y el establecimiento de una comunicación que sea más fluida entre todas las áreas de la organización, que permita analizar con objetividad las situaciones que enfrenta la empresa, así como generar un ambiente de trabajo más enriquecedor, relaciones laborales más armónicas y evitar los conflictos que en ocasiones se establecen entre áreas de trabajo, aspecto este que se reconoce

por parte de la dirección como una problemática actual.

En el 93,75 % de los sujetos arquetipos se presenta que las relaciones interpersonales, en situaciones de aparente evaluación, son positivas, relativamente armónicas, solidarias y de camaradería. Lo anterior contrasta con criterios del 87,5 % de los sujetos al referirse a aspectos relacionados con las dinámicas de tensión que se generan al interior de la organización, y el 59,37 % demanda que se incentiven las relaciones de colaboración entre las personas, una mayor integración de las áreas de trabajo, cohesión grupal y un sentido de identidad grupal mucho más fuerte que el que actualmente existe.

Finalmente, en cuanto a las principales limitaciones del estudio se pueden advertir dos fundamentales. En primer lugar, la posibilidad de explorar la cultura organizacional desde otros modelos teóricos y establecer puntos de confluencia que permitan orientar la investigación en diversas variables de análisis y obtener una aproximación mucho más integradora de este fenómeno. Por otra parte, los datos obtenidos de la utilización de cuestionarios cerrados, propios de la metodología cuantitativa utilizados en esta investigación, pueden enmascarar la verdadera percepción que tienen los sujetos sobre los patrones culturales estudiados, al tener la posibilidad de manipular las respuestas en función de los intereses del investigador o de la empresa. Se precisa, para futuras investigaciones sobre este fenómeno, la posibilidad de emplear instrumentos de recogida de información propios de la metodología cualitativa. Esta resulta más dinámica, expresada dentro de una progresiva continuidad que no se agota en las formas de expresión en abstracto, sino que implica a los propios sujetos

que se relacionan en él, dando lugar a una situación de comunicación en el curso de la cual pueden aparecer indicadores relevantes para la construcción del conocimiento en cualquiera de los momentos concretos de la investigación.

Conclusiones

Llegado este punto, se precisa una mirada holística de los resultados del diagnóstico, a partir de la triangulación de instrumentos, para extraer aquellos elementos que constituyen fortalezas y que se necesita seguir estimulando, así como el reconocimiento de las vulnerabilidades que impactan en la subjetividad individual y colectiva. Sobre esto último esta investigación pone una intención metodológica, al develar aquellos patrones culturales cuya expresión en la organización son reconocidos por los miembros como disfuncionales, para posteriormente ser tomados en consideración durante la fase de diseño e implementación del programa de entrenamiento.

A partir del análisis de la información obtenida, en la organización objeto de estudio se expresa, en un nivel real, la combinación de una cultura de función con poder (81,02 %), al mismo tiempo que los sujetos demandan transitar hacia un tipo de cultura orientada a la relación entre desempeño y apoyo (74,01 %). Lo anterior se avala por la integración de los datos que alcanzan ambas combinaciones de tipologías de cultura.

El diagnóstico también arrojó como resultado que los sujetos consideran patrones relevantes para el fortalecimiento de la cultura organizacional la dirección, comunicación y relaciones interpersonales, al comparar los elevados puntajes obtenidos en un nivel deseado, respecto a lo real. Existe otro patrón que también alcanza una demanda elevada

(condiciones externas de trabajo) que los trascienden como sujetos, con posibilidades reales de actuación y de decidir sobre ello, de ahí que no sea considerado en la siguiente etapa.

En cuanto a la dirección, que la cultura de función sea la proyección que marca el organismo significa que existe un modo de funcionar muy centrado en el cumplimiento de las normas y procedimientos, lo que contribuye de manera positiva a generar un funcionamiento interno mucho más centrado y encaminado al logro de los objetivos y metas. Sin embargo, este resultado final es transcendido por las singularidades del proceso para el logro de las metas, marcado por vivencias negativas de la cultura de función, que para este estudio concreto se traducen en:

- La clara función reguladora que establece este tipo de cultura deja muy poco margen a la innovación y a la creatividad por parte de los sujetos.
- El proceso de toma de decisiones es centralizado, da muy poco espacio a la participación. En una institución donde todo está «pre-establecido», las personas suelen apartarse de generar y de contribuir más allá de los límites que el lugar propone. Esto influye en la generación de un sentido de identidad difuso y un compromiso débil con la organización.
- Predominan rasgos de una cultura de poder, en la que si bien es cierto puede resultar oportuna en determinadas circunstancias, y donde está muy claro y normado todo lo que se debe hacer para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, existe una inquietud latente por parte de los sujetos expresada en la aspiración de descentralizar ciertos mecanismos y estimular la

innovación, traducido esto en nuevos procedimientos que muchas veces necesitan desarrollar para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Por su parte, el patrón cultural «comunicación» alerta sobre:

- La comunicación entre las diversas áreas responde a soportes y canales muy bien delimitados, condicionados por las políticas que existen a nivel de empresa y sin posibilidad de cuestionamiento a esas normas y procedimientos.
- Los estilos de comunicación se vivencian con tendencia negativa, concentrándose en los canales formales y en las estructuras de poder, lo cual llega a limitar el desempeño de funciones. Esto impacta en la dinámica de vida de la organización (puede provocar, en ocasiones, el rumor como fuente negativa de satisfacción) y en el clima de tensión que se experimenta entre algunas áreas de la empresa.

En cuanto a las relaciones interpersonales los principales hallazgos apuntan que:

- La aspiración fundamental para este grupo es que se desarrolle una cultura de desempeño y de apoyo, en la que se combinen tanto el cumplimiento de las normas como la cooperación y la creación de estructuras colaborativas. Esto posibilitará que dichas normas se cumplan con mayor implicación, motivación, sentido de pertenencia y la organización alcance niveles elevados de eficiencia en la gestión. Se demanda enfocar los procesos desde una perspectiva sistémica, en la que cada área

tribute a la empresa de manera interconectada.

- Se presenta una organización donde sus miembros comparten valores muy sólidos, pero tienen la aspiración de que los modos de funcionamiento de la empresa sean más cooperativos y colaborativos, que se estimule la integración en los procesos y se dé mayor importancia a la inteligencia colectiva.

Notas:

¹ En aras de preservar la identidad de la empresa se omiten los datos generales de la misma.

Referencias:

- Agudelo, M. E. & Estrada, E. (2012). Constructivismo y construccionismo social: algunos puntos comunes y algunas divergencias de estas corrientes teóricas. *Prospectiva*, (17), 353-378.
- Álvarez, R. (2015). *Cultura organizacional. Estrategia de facilitación para un proceso de cambio en el ICRT, Isla de la Juventud* (tesis de maestría). Universidad de La Habana. La Habana.
- Bedoya, C. (2018). La amenaza en el contexto del trabajo y las organizaciones: análisis desde los aportes de la psicología social construccionista. *CS*, (25), 167-190.
- Blanco, Y. (2016). *Empoderamiento: caracterización de dos organizaciones hoteleras estatales y no estatales de turismo de naturaleza* (tesis de maestría). Universidad de La Habana. La Habana.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 61-73.
- Carro, J.; Sarmiento, S. & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, (33) 352-365.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Ohio, Estados Unidos: Chagrin. Taos Institute Publications.
- Hartasánchez, J. (2002). Perfil dinámico de la cultura organizativa de los directivos públicos en México. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Lisboa, Portugal.
- Hernández, L. (2014). *Diagnóstico de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río* (tesis de licenciatura). Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Hernández, R.; Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores por competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona, España: Promociones y Publicaciones Universitarias (PPU).
- Reyes, J. (2015). Representación social de la participación organizacional. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 18(4), 1482-1506. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/epsicologia/epi-2015/epi154j.pdf>
- Reyes, J. (2017). Contribuciones al desarrollo de una gestión sistémica colaborativa en las organizaciones laborales de Pinar del Río. En *Congreso Internacional de Marketing. Desarrollo Local y Turismo MARDELTUR* (2017) [CD], Pinar del Río: Universidad de Pinar del Río.
- Reyes, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 104-111. Recuperado de

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/892>

- Reyes, J. & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos metodológicos para su estudio. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 157-173.
- Rodríguez, Y. (2012). *Cultura de aprendizaje: un programa de entrenamiento sociopsicológico* (tesis de maestría). Universidad de La Habana, Cuba.
- Salanova, M.; Llorens, S. & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 177-184. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916004>
- Salas, L.; García, M. & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, (8), 88-95
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & Janés S. A.
- Schneider, B.; González-Romá, V.; Ostroff, C. & West, M. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.
- Segredo, A. M.; García, A. J. & León, P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista INFODIR*, (24), 86 -99.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica S. A.

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses

Contribución autoral

Javier Reyes Hernández: hizo la redacción de la introducción, colaboró en la búsqueda bibliográfica, la creación del diseño metodológico, el procesamiento estadístico de los datos para el análisis de los resultados. También elaboró las conclusiones y recomendaciones.

Helena Moros Fernández: colaboró en la búsqueda bibliográfica, en el diseño metodológico y en el análisis de los resultados. Ordenó la bibliografía referenciada y elaboró el resumen del artículo.