

EL DIAGNÓSTICO DE “LA” CULTURA ORGANIZACIONAL O LAS CULTURAS DE LA CULTURA

Andrea Aguilar Edwards Universidad Autónoma de Coahuila

Resumen

Este trabajo reporta los hallazgos de una indagación teórica que destaca la existencia de un enfoque poco explorado en la investigación de la cultura organizacional y que tiene que ver con la cultura de grupos subyacentes, sus procesos interactivos y su impacto en la construcción de la cultura de la organización. En este sentido se sustenta la necesidad emergente de una reconceptualización del fenómeno que aporte mayores elementos para la construcción de métodos de diagnóstico e intervención, desde donde sea posible no sólo conocer la cultura de una organización, sino comprenderla desde su origen.

En este artículo se describe también la metodología utilizada, desde un enfoque clínico, para diagnosticar la cultura organizacional en una dependencia del gobierno municipal en la ciudad de Saltillo, Coahuila. En el estudio de caso se instrumentó una metodología mixta y se utilizaron diferentes técnicas de recopilación, tales como: observación, revisión de fuentes documentales, encuesta, entrevista dirigida y grupos focalizados. La información fue obtenida e interpretada, a partir de la segmentación, de acuerdo a los grupos naturales -por tarea- al interior de la organización.

Palabras clave: cultura organizacional, cultura de grupo, interacción.

Abstract

This paper reviews the organizational composition of a county-level agency from Saltillo, Coahuila. A mix-method research approach was used to conduct this research that explores the interactional processes of the organizational culture.

El estudio de la cultura de una organización ha sido, históricamente, una tarea que sin duda reviste dificultades no sólo en el plano metodológico, sino también conceptual y epistemológico. En la actualidad esta tarea parece complejizarse todavía más, rebasando los

esfuerzos que desde la investigación y como consecuencia directa de una mayor complejidad del propio fenómeno, se han desarrollado en torno al estudio de la cultura organizacional.

El avance tecnológico y la globalización de la economía, son hoy los

rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen centrarse los objetivos prioritarios de las organizaciones, tanto públicas como privadas, ha sido desarrollar dos aspectos a partir de la cultura. Por un lado, se han concentrado en construir los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen preservar el equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales; por otro, los significados compartidos que cristalicen en la conducta deseada de sus miembros.

La investigación de la cultura organizacional se ha desarrollado principalmente en los países altamente industrializados. Sin embargo, los estudios empíricos realizados en México son escasos, y se han efectuado siguiendo muy de cerca los esquemas conceptuales y metodológicos norteamericanos (Nosnik, 2005).

Este ensayo pretende argumentar la necesidad de reconocer los diversos factores que se sincronizan en la cultura estudiada de manera específica, difiriendo sustancialmente de la apreciación generalizada de *la cultura organizacional* como un fenómeno monolítico e integrador. El objetivo es poner en la mesa del debate la necesidad emergente de una reconceptualización del fenómeno, que aporte mayores elementos para la construcción de métodos de diagnóstico e intervención en un esquema participativo. En la medida de lo posible, se pretende no sólo conocer la cultura de una organización, sino comprenderla.

La búsqueda de modelos metodológicos en el ámbito organizacional para abordar el fenómeno de la cultura, puso de manifiesto algunas consideraciones importantes. Por un lado, que son escasos los trabajos originales de autores latinoamericanos, que aborden el

tema de la cultura organizacional de manera específica. Por otro, que existe una disparidad entre la abundante producción teórica que ha cobrado auge en las revistas científicas –principalmente norteamericanas–, y la escasa elaboración metodológica que ponga en tierra firme los conceptos que forman el constructo de la cultura como objeto de estudio.

Parece ser que el interés por diagnosticar la cultura organizacional, hasta hoy, ha obedecido más a la necesidad apremiante de las empresas por conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, con el único fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio turbulento en el que se encuentran inmersas. Éste es el enfoque pragmático que ha visualizado a la cultura como el factor de incidencia para lograr cambios e impregnarlos de sentido; un sentido que apunte a los objetivos de las empresas y sus aspiraciones de competitividad y desarrollo, dejando de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo.

Esta dimensión profunda, que es discriminada en los modelos de diagnóstico es, desde un punto de vista particular, la fuente de información que permite comprender y explicar las distorsiones de muchos esfuerzos de modernización de organizaciones, cuyas decisiones estratégicas se definen a partir de la capa más superficial de la cultura. Es como pensar que la punta del iceberg constituye su esencia.

El presente ensayo reporta resultados parciales de una investigación más profunda, cuyo objetivo general es: elaborar una propuesta teórico-metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional en instituciones públicas, y para el diseño de estrategias de intervención con enfoque participativo.

Los esfuerzos están orientados a responder a la pregunta de investigación que emerge como producto de la indagación teórica:

¿Cómo puede diagnosticarse la cultura organizacional desde una metodología que permita trascender la demarcación del sistema formal, y conocer los rasgos culturales de grupos al interior de la organización, para diseñar estrategias de integración más efectivas?

Además de una necesidad de tipo metodológico, la pregunta sugiere el requerimiento de dar sentido al esfuerzo de diagnóstico, en tanto que éste se convierta en insumo para la toma de decisiones y el diseño de programas de acción.

Desde esta perspectiva, el trabajo parte de las siguientes premisas:

- En el Norte del país y específicamente en Coahuila, no existen trabajos de corte empírico que den cuenta del fenómeno de la Cultura Organizacional, desde un marco conceptual ligado a las características propias de las organizaciones locales.
- La escasa producción en México y la nula en Coahuila, de resultados empíricos que aporten información real acerca del perfil de las organizaciones culturales, pone de manifiesto la necesidad de generar formas propias de aproximación a este fenómeno complejo, cuya comprensión promete grandes oportunidades de desarrollo.
- La necesidad del desarrollo de una metodología que facilite tanto el diagnóstico, como la gestión de la cultura organizacional, desde un enfoque incluyente que asegure la participación de los sujetos involucrados.

Actualmente, esta necesidad emerge con una mayor fuerza, ya no sólo en las organizaciones típicas del sector privado, sino muy especialmente en las instituciones gubernamentales encargadas de la gestión pública. Por lo menos en México, éstas han intentado instrumentar modelos de administración participativa basados en las experiencias documentadas de los modelos empresariales (que son en su mayoría experiencias de otros países), sin considerar la importancia de los factores propios de la cultura local.

En este sentido, puede decirse que es una necesidad apremiante el desarrollar trabajos de investigación que aporten elementos de análisis y discusión al tema de la cultura, desde un enfoque particular que se centre en los elementos específicos del contexto local de la organización estudiada. Sin embargo, es importante no perder de vista las premisas básicas que guían el estudio formal de la cultura, así como el contexto amplio de la organización.

Los factores que determinan la cultura de un grupo se construyen en forma paralela al desarrollo del grupo que los genera. Por ello, si lo que se pretende es tomar las decisiones correctas para lograr la eficiencia del grupo en cuestión y el bienestar de los individuos que lo conforman, resulta indispensable el trabajo empírico que ofrezca la certeza de un conocimiento real sobre los elementos que están en juego.

La dimensión teórica

Según Jean Lee y Kelvin Yu (2004), los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron gracias a Pettigrew (1979), quien introdujo el concepto antropológico de “cultura” al campo organizacional y mostró la manera de utilizar, para el

análisis de las organizaciones, algunos conceptos relacionados como “simbolismo”, “mito” y “ritual”. Dandridge y otros (1980), expusieron cómo el estudio de esos mitos y símbolos ayudan a revelar la “estructura profunda” de la organización. Otros investigadores reconocidos en la materia incluyen a Wallach (1983), Schein (1985a y b), Siehl y Martin (1988) y Denison y Mishra (1995), quienes han aportado varias definiciones para el concepto de “cultura organizacional”, lo han asociado a un sistema de creencias compartidas que los miembros de una organización van construyendo a partir de su experiencia como grupo.

Si bien la cultura organizacional tiene una permanencia en el tiempo, ésta es relativa, ya que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma en su conducta, sino que además puede transformarla. Desde esta perspectiva, aparecen como factores de cambio los diversos aspectos del entorno social, que exigen una capacidad de innovación y adaptación en los individuos involucrados frente a nuevas formas de convivencia y distintos modelos de organización.

La Teoría de la Organización de corte clásico aporta algunas aproximaciones al concepto de organización, como una coalición de entidades que parecen implicar la existencia de múltiples grupos culturales en competencia (Douglas y Donald Bolon, 1994). Dentro de esta corriente, algunos autores han descrito a las organizaciones como entidades políticas en las que diversos grupos intentan atraer la atención de la organización, hacia sus propios intereses u objetivos particulares. Desde hace casi cinco décadas March y Simon (1958) sugerían la existencia de conflictos intergrupales en las organizaciones, como resultado de

“diferencias en sus objetivos o diferencias en sus percepciones de la realidad”.

Pennings y Goodman (1979) describieron a las organizaciones de la siguiente manera: *“Las organizaciones son además vistas como el conjunto de los intereses de grupos internos, o de los elementos constituyentes, que se traducen en demandas para la organización”*.

Tushman (1977), aunque no se refiere específicamente a la cultura organizacional, describe perfectamente la posición que sostiene este trabajo al respecto y apoya los planteamientos de los autores mencionados anteriormente, cuando apunta lo siguiente:

Para entender el comportamiento organizacional, las unidades de análisis deben ser las sub-unidades básicas que componen la organización. Desde el enfoque de sistemas, como marco referencial, el comportamiento organizacional puede ser visto como el resultado de la interacción de las sub-unidades al interior de una organización.

Siguiendo este razonamiento, pareciera que la cultura organizacional debiera conceptualizarse como un fenómeno altamente diferenciado; sin embargo, este enfoque ha sido ignorado por la gran mayoría de los investigadores del tema. No obstante, podemos mencionar algunas excepciones: Van Maanen y Barley (1985) han enfocado a las subculturas y su formación al interior de las organizaciones, definiéndolas de la siguiente manera:

[...] una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en

*significados compartidos
únicamente en el grupo* (p. 38).

Estos autores sostienen que existen múltiples culturas al interior de las organizaciones, cada una con su propia agenda y su propia perspectiva. Algunos han hecho alusión a la cultura de grupo, aunque con diversos significados (Louis, 1980). Como consecuencia de esto, otros como Douglas y Donald Bolon (1994) perciben la necesidad de acuñar un nuevo término, de manera que el concepto pueda ser clarificado y especificado. Para ellos, los términos “subcultura” o “microcultura” tampoco parecen captar adecuadamente el concepto de cultura de grupo, pues argumentan que una *subcultura* implica una derivación de la cultura organizacional a la que, consecuentemente, se le asigna una importancia secundaria.

Aunque es cierto que esta secuencia causal ocurre (especialmente en las primeras etapas del ciclo de vida de una organización o en organizaciones muy pequeñas), esto sugiere que la cultura de una organización con frecuencia es derivada de la interacción de esas llamadas “subculturas”.

Fine (1979) las llama *idioculturas* (idio proviene de la raíz griega *idios* que indica pertenencia) y se refiere a ellas como un “*sistema de conocimientos, creencias, comportamientos y costumbres compartidas por los miembros de un grupo interactivo, al que sus miembros pueden hacer referencia y emplearlo como la base de su interacción*”. A esta definición tal vez debieran incorporarse los valores y supuestos básicos compartidos, que actúan como referentes del grupo.

Puede decirse que la línea de investigación que enfoca a los grupos o subunidades como portadores o posibles

creadores de cultura, es aún muy limitada. Al observar la cultura como un atributo unitario, se han descartado otras posibilidades conceptuales. Esto no implica que la conceptualización monolítica e integradora de la cultura organizacional sea errónea, pero desde un punto de vista particular, presenta una versión limitada de sus dinámicas y atributos esenciales.

El presente trabajo sugiere una discusión en torno al concepto de cultura organizacional como algo que puede ser – y debe ser- desmantelado, de manera que refleje las culturas de grupo subyacentes y refuerce la comprensión del fenómeno desde sus múltiples componentes. Esto implica remover los paradigmas y tomar en cuenta los procesos interactivos propios de los grupos que conforman la organización.

La dimensión metodológica

La concepción teórico-metodológica en que se fundamenta este trabajo, para el estudio de la cultura organizacional, supone un proceso dialéctico, tanto para la definición de las variables e indicadores que determinan el objeto de estudio, como para la aplicación de métodos y técnicas de diagnóstico que permitan un conocimiento profundo del fenómeno.

El estudio corresponde al paradigma hermenéutico o interpretativo y se apoya en una metodología mixta que integra, en diferentes momentos, los enfoques cuantitativo y cualitativo. La construcción del conocimiento se basa en la obtención de datos y la sistematización del consecuente análisis, para lograr un nivel de explicación que permita comprender el fenómeno de la cultura organizacional; no predecirlo, ni controlarlo, solamente comprenderlo. Por

esta razón, el análisis responde exclusivamente a las características del método inductivo, en un sentido contrario al ejercicio hipotético-deductivo que prevalece actualmente en la práctica de los investigadores de las ciencias sociales.

De acuerdo con la Teoría Fundada, como método eminentemente inductivo que depende de la recopilación de información desde diversas fuentes y diversas perspectivas de un mismo problema, el enfoque primario de esta investigación se centró en un proceso dinámico de interacción directa con los involucrados. Esto para describir el contexto social en el que se presenta el fenómeno estudiado, a través de técnicas formales de la investigación etnográfica, como la entrevista y la observación participante. Bajo este modelo, la revisión de la literatura se condujo en forma continua y simultánea a la tarea de investigar.

La simultaneidad de esta doble tarea, según Strauss y Corbin (1998), propicia la construcción del conocimiento a partir de procesos inductivos, al comparar la información recabada con la teoría, así como al aportar sólidos criterios que permiten validar los modelos y estudios realizados bajo este método.

La dimensión empírica

El objetivo del trabajo empírico consistió en demostrar la factibilidad de realizar un diagnóstico de cultura organizacional en una entidad seleccionada, a través de técnicas que facilitan el co-diagnóstico. Se basa en un procedimiento con enfoque clínico (Schein, 1985), aplicado a un estudio de caso en la ciudad de Saltillo, Coahuila. La organización seleccionada como objeto de estudio fue la Dirección de Policía Preventiva Municipal. El levantamiento de la información se realizó en el mes de mayo de 2001.

La Técnica

En el estudio de caso se instrumentó una metodología mixta (Hernández, 2002) para complementar la información e interpretación de resultados, y se utilizaron diferentes técnicas de recopilación como: observación, revisión de fuentes documentales, encuesta, entrevista dirigida y grupos focalizados. La información fue obtenida e interpretada a partir de la segmentación, hecha de acuerdo a los grupos naturales al interior de la organización.

La operacionalización del trabajo empírico comprendió 2 etapas:

1ª. Etapa		
Técnica utilizada	Instrumento	Unidad de análisis
Entrevista dirigida	Guía de entrevista	Directivos
Revisión de fuentes documentales	Guía para el análisis de contenido.	Organigrama Descripción de puestos Manuales Reglamentos
Observación	Guía de observación	Procesos

2ª. Etapa		
Técnica utilizada	Instrumento	Unidad de análisis
Encuesta	Cuestionario auto-administrado	Personal de la corporación (agrupado por turnos)
Grupos focalizados (focus groups)	Guía para la producción discursiva	Personal de la corporación (agrupado por tarea y rango)

El Procedimiento

1a. Etapa

Esta fase tuvo como objetivo la construcción de un pre-diagnóstico que orientara la detección de las principales variables a investigar -desde la apreciación particular de los más altos niveles de autoridad-, la revisión de fuentes documentales y la observación. Se utilizó la técnica de entrevista focalizada con el Director General de la empresa y funcionarios de primero y segundo nivel, a partir de un marco conceptual que fue complementándose desde el enfoque clínico. Se analizaron

los documentos normativos y se observaron los procesos internos.

El criterio de Schein (1998) al respecto del enfoque clínico, permite justificar el método de obtención de datos para este trabajo, que apoya la perspectiva clínica. Ofrece un contrapeso al enfoque puramente etnográfico, partiendo de la premisa de que el clínico aprecia cosas distintas de las que puede apreciar el etnógrafo, y que los clientes tienen una motivación real para proporcionar información, lo que garantiza su participación en términos de mayor compromiso que si solamente se prestaran a ser estudiados.

La relación de variables e indicadores quedó conformada de la siguiente manera:

	VARIABLES	INDICADORES
I	PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Estructura • Descripción del entorno <ul style="list-style-type: none"> - Político - Social - Cultural
II	COMUNICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación descendente <ul style="list-style-type: none"> - Medios utilizados - Tipo de mensajes - Oportunidad de la información - Relevancia de la información • Comunicación ascendente <ul style="list-style-type: none"> - Medios disponibles - Apertura para la retroalimentación

III	ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo administrativo - Horarios / tiempos de descanso - Salarios - Prestaciones - Oportunidades de ascenso - Espacios físicos • Relaciones interpersonales • Relaciones entre grupos • Relaciones de autoridad • Competencia
IV	SÍMBOLOS	<ul style="list-style-type: none"> • Uniforme • Insignias • Rituales
V	LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del personal con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Ascensos - Privilegios y castigos - Trato por parte de los superiores - Ejercicio de la autoridad - Asignación de funciones
VI	MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulos • Sueldos y prestaciones • Apoyo e involucramiento de la dirección • Campañas • Imagen ante la ciudadanía • Factores externos
VII	REGLAMENTO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión • Nivel de conocimiento del reglamento por parte de los oficiales y empleados. • Aplicación del reglamento • Procedimientos de la contraloría interna
VIII	CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de los involucrados con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> • La Academia de policía • Programas de capacitación
IX	ACTITUDES Y VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Factores que facilitan el cumplimiento del trabajo. • Factores que limitan o dificultan el cumplimiento del trabajo.

2ª. Etapa

Una vez definidas variables e indicadores, se procedió al diseño de instrumentos para el levantamiento de la información y la selección de muestras representativas de la población total.

La información cuantitativa se recabó mediante un cuestionario administrado en una muestra de 348 unidades de análisis, distribuidas en una relación proporcional con la población

total de 725 sujetos y agrupados en tres estratos, como se muestra en la tabla.

ESTRATOS:	N	n	%
Oficiales	592	303	87.06 %
Oficiales de servicio interno	36	13	3.73 %
Personal administrativo	97	32	9.19 %
	725	348	99.98%

Desglose del plan de muestreo por estratos

1. **Oficiales: 303** encuestas distribuidas de la siguiente manera:

- Grupos regulares = **283** (189 patrulleros, 17 motociclistas, 40 ciclistas y 37 pedestres)
- Grupos especiales = **20** (Grupos de acción rápida)

2. **Oficiales de servicio interno: 13** encuestas distribuidas de la siguiente manera:

- Polvorín = **4**
- Guardias e información = **2**
- Investigaciones de tránsito = **2**
- Control de accidentes = **2**
- Mantenimiento y control vehicular = **2**
- Alcaldía = **1**

3. **Administrativos: 32** encuestas distribuidas de la siguiente manera:

- Sistema 060 y centrales de radio = **5**
- Semáforos y señales = **6**
- Ingeniería de tránsito = **2**
- Recursos humanos = **1**
- Recursos materiales = **1**
- Intendencia = **4**
- Mantenimiento y control vehicular = **2**
- Coordinación de seguridad escolar = **1**
- Jueces calificadores = **3**
- Trabajo social = **1**
- Barandilla = **1**
- Sistema de estadísticas y análisis = **2**
- Programa de prevención de violencia intrafamiliar = **1**
- Programa de prevención adicciones/delito en colonias = **2**

La indagación cualitativa se llevó a cabo a partir de la técnica de grupos focalizados. Se trabajó con un total de 10 grupos, integrados por 10 participantes cada uno, en 10 sesiones cuya duración fue de 3 horas cada una. Esta actividad arroja un total de 100 participantes y 30 horas efectivas de trabajo, utilizando un instrumento previamente diseñado como guía para la producción discursiva, un moderador y tres observadores.

Las sesiones de grupo se llevaron a cabo en tres días, de manera consecutiva y sin la posibilidad de que los sujetos se comunicaran entre sí durante este proceso. Esto con el fin de controlar algún posible sesgo relacionado con la temporalidad del levantamiento de la información. La composición de los grupos atendió a una muestra estructurada en función de la división de grupos

naturales (por tarea) que se da al interior de la organización y conservando la

proporción de género, con relación a la población total.

Composición de los grupos

- Grupo 1: Patrulleros	10 participantes	(7 hombres / 3 mujeres)
- Grupo 2: Patrulleros	10 participantes	(7 hombres / 3 mujeres)
- Grupo 3: Grupos de acción rápida	10 participantes	(7 hombres / 3 mujeres)
- Grupo 4: Pedestres	10 participantes	(7 hombres / 3 mujeres)
- Grupo 5: Pedestres	10 participantes	(7 hombres / 3 mujeres)
- Grupo 6: Ciclistas	10 participantes	(7 hombres / 3 mujeres)
- Grupo 7: Motociclistas	10 participantes	(7 hombres / 3 mujeres)
- Grupo 8: Seguridad escolar	10 participantes	(7 hombres / 3 mujeres)
- Grupo 9: Mandos	12 participantes	(12 hombres)
- Grupo 10: Personal administrativo	7 participantes	(3 hombres / 4 mujeres)

El procesamiento

Una vez obtenida la información de las diversas fuentes, se trabajó con una metodología propia para el análisis crítico, basada en la elaboración de diagramas. El fin fue fundamentar las relaciones causales entre las diversas variables intervinientes de una manera confiable, a partir del cruce de fuentes.

Este procedimiento permitió la yuxtaposición de las distintas versiones en torno a las variables investigadas: la versión de los directivos, la de los diversos grupos al interior (idioculturas), la versión de los observadores y, por supuesto, la versión que arrojan las fuentes documentales (normativa) y la teoría relevante.

Los resultados

La instrumentación del diagnóstico y sus resultados desembocaron en una gran cantidad de información constatada, acerca de los

múltiples factores que se combinan desde el interior de la corporación, y que se relacionan con prácticas arraigadas y contrarias a lo que debería ser su misión. Entre estas actitudes se encuentran: división de grupos y pugna al interior; reacciones adversas a la línea de mando; y una constante lucha de fuerzas entre el poder institucional y el poder fáctico al interior de la organización, lo que llega a trascender al ámbito externo.

En este caso encontramos, sin buscarlo –contrario a lo que sería el caso de una investigación académica o etnográfica-, un perfil de organización que a todas luces pone en evidencia la complejidad de la cultura en su sentido más profundo, así como el impacto que puede tener en un sistema que intenta ser formal.

A continuación se presenta una síntesis de los resultados obtenidos de acuerdo a las variables investigadas:

COMUNICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación descendente: deficiente <ul style="list-style-type: none"> - La información sobre los operativos es incompleta o a destiempo - No se informa con suficiente claridad - No tienen información de las actividades programadas - Las órdenes son imprecisas y esto causa desconcierto a la hora de actuar. - Las fallas en la comunicación deterioran el ambiente laboral - Se privilegian los medios informales • Comunicación ascendente: reprimida
-----------------------------	---

<p>ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de inconformidad con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo administrativo / designación de puestos - Horarios / tiempos de descanso - Salarios y prestaciones - Oportunidades y vías de ascenso - Espacios físicos / equipo de trabajo • Grupos cohesivos, antagónicos entre sí • Culturas diferenciadas de grupos al interior, con un alto respeto por sus propios valores, aún en contra de la corporación. • Relaciones tensas, a la defensiva entre grupos • Abusos de autoridad por parte de quienes ejercen el mando • Falta de involucramiento del director, lo que provoca la desarticulación de los mandos medios y con frecuencia la distorsión de las órdenes emitidas.
<p>SÍMBOLOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alta estima de los oficiales por el uniforme que portan. Se percibe como un elemento de identidad. • Inconformidad de los oficiales (hacia los directivos) por el uso indiscriminado de insignias como elementos decorativos en su vestimenta, considerándolo una falta de respeto. • Los rituales tienen un alto grado de significación para los oficiales, en tanto que los directivos no les conceden importancia.
<p>LIDERAZGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia de algunos oficiales es vista como amenaza por parte de los nuevos comandantes. • Quien tiene la autoridad no ejerce el liderazgo, quien ejerce liderazgo no tiene autoridad. • Inconformidad generalizada por la designación de los mandos. • Percepción de ilegitimidad con respecto al ejercicio de la autoridad. • Autoritarismo • Trato humillante a los oficiales.
<p>MOTIVACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de estímulos. • Bajos sueldos y cancelación de prestaciones que ya habían sido otorgadas. • Falta de apoyo por parte de la dirección. • Falta de seguimiento a los programas. • Mala imagen ante la ciudadanía que dificulta el trabajo de los oficiales. • Haber sido policía, se considera un "mal antecedente" que les impide colocarse en otro empleo.
<p>REGLAMENTO INTERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Según los directivos y oficiales de mayor antigüedad, existe un reglamento interno. • El Reglamento no se difunde y no está disponible. La mayoría no lo conoce. • Existe la percepción generalizada de violaciones a la normativa en aspectos tales como: <ul style="list-style-type: none"> - Castigos excedidos y las condiciones en que se ejecutan. - Cambios o bajas injustificadas sin reconocer antigüedad ni prestaciones - Nombramiento discrecional de comandantes. • Inconformidad por los procedimientos de la contraloría interna que alude a: <ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal capacitado - Procedimientos arbitrarios - Autoritarismo y falta de criterio del contralor.

	<ul style="list-style-type: none"> - No existen instancias a quien acudir en caso de injusticias.
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Los oficiales perciben la capacitación como un factor determinante de su desempeño y la identifican como una de sus principales carencias. Entre otras apreciaciones destacan: <ul style="list-style-type: none"> - La academia no es garantía de mejora, falta integrar los conocimientos a la práctica. - El programa de capacitación fue interrumpido en la presente Administración. - La capacitación a los oficiales se promueve como cursos aislados a raíz de un percance y no con un sentido de prevención.
ACTITUDES Y VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Factores que facilitan el cumplimiento del trabajo. <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de errores y faltas por parte de algunos oficiales. - Compañerismo al interior de grupos - Sentido de identidad • Factores que limitan o dificultan el cumplimiento del trabajo. <ul style="list-style-type: none"> - Prácticas corruptas de algunos oficiales y mandos - Autoritarismo - Repelencia y poco entendimiento entre mandos - Trabajo bajo presión - Percepción del director como el gran ausente

Esta síntesis muestra sólo la representación de los resultados. La información obtenida a partir del diagnóstico arroja datos mucho más precisos que permiten inducir una serie de supuestos en torno a los procesos de significación que se dan al interior de la corporación, y cómo éstos difieren en función de los grupos que conviven al interior. Aunque la detección de los problemas aparece como una constante, las distintas visiones de los grupos parecen tener una explicación diferente con respecto a las causas que los han originado.

En este sentido, los resultados del diagnóstico van más allá de la simple descripción del estado de cosas, y trascienden hacia un nivel que expone la percepción que los miembros de la corporación tienen de ello, en función de: sus grupos de influencia, su posición en la

estructura organizacional y los valores del grupo al que pertenece.

Conclusiones

El reconocimiento de culturas subyacentes al interior de la organización, ligadas a la existencia de grupos que comparten sus propios intereses y valores, nos plantea una reflexión obligada en torno al proceso de construcción de los *modelos mentales* que sustentan dichas culturas. Entendemos éstos como los supuestos hondamente arraigados, las generalizaciones y las imágenes que influyen en nuestro modo de comprender el mundo y de actuar, aún cuando muchas veces no somos conscientes de ellos, ni de sus efectos.

La evidencia de que existen o coexisten distintos modelos mentales bajo la capa superficial de una "cultura organizacional" -o algo que pretende serlo-, nos obliga a reconocer como punto

de partida del diseño de estrategias, la construcción de una visión compartida; una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos; y una misión capaz – por su legitimidad y consenso- de unir a la gente en torno a una identidad y una aspiración común.

La construcción de esa visión compartida supone que los niveles directivos reconozcan que tratar de imponer una visión, por mejor que ésta sea, resulta contraproducente. Implica además, fomentar aptitudes para configurar una visión de futuro que propicie el compromiso genuino de los sujetos involucrados, antes que el mero acatamiento del trabajo. Esta tarea comienza con el diálogo que permite suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.

Desde la perspectiva de investigación, emerge la necesidad de indagar acerca del proceso de construcción de los modelos mentales que soportan la cultura de cada grupo. El estudio de las mediaciones parece insoslayable si tomamos la mediación como la energía social, pues tiende a reducir la disonancia que se produce cuando no se logra armonizar las relaciones del medio natural con el medio social (Martín Serrano, 1978).

Desde el punto de vista científico, este trabajo se involucra en el debate de que lo que se ha dado en llamar "teoría de la complejidad", aunque ciertamente está configurada principalmente a partir de

hallazgos en las ciencias naturales y exactas, tiene claras derivaciones epistemológicas para situarse en el espacio multidimensional de la concepción de realidad y del acto de conocerla.

La visión que desde la complejidad permite producir saber en general, es una veta poco explotada en los estudios que abordan la cultura organizacional. La construcción de nuevos modelos teórico-metodológicos desde esta línea, le darían coherencia a las críticas que las propias ciencias sociales, a lo largo de su historia, han hecho a posiciones reduccionistas que intentan concebir y manejar lo social desde su simplificación.

Los problemas de la organización, como los problemas de la sociedad, deben ser enfrentados por algún mecanismo que permita entenderlos desde la lógica de la complejidad. Con ello se podrá gestar, de manera consistente, algún proceso planificador que pueda abordarlos.

Estas premisas que parecen abrir nuevas interrogantes, son también el producto adicional y siempre valioso, de un esfuerzo de investigación que pretende servir como punto de partida para nuevas aproximaciones, cada vez más puntuales, al fenómeno de la cultura organizacional. Ésta constituye un proceso mediante el cual los individuos asignamos sentido a nuestra praxis, y desde donde se puede medir el grado de desarrollo de una sociedad.

Referencias

- Bolon, D., Bolon, D. (1994). A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture. The Influence of Groups and Their Idiocultures. *Journal of Managerial Psychology*. 9 (5), 22-27.
- Dandridge, T., Mitroff, I., Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*. 5, 248-256.
- Denison, D., Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 6 (2), 204-223.
- Fine, G. (1979). Small Groups and Culture Creation: The Idioculture of Little League Baseball Teams. *American Sociological Review*. 44, 733-745.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lee, J., Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*. 19, (4), 340-359.
- Louis, M.R. (1980). *Organizations as Culture-bearing Milieux*. E.U.A.: JAI Press.
- March, J.G. y Simon, H. (1958). *Organizations*. E.U.A.: Wiley.
- Martín Serrano, M. (1978). *La mediación social*. Madrid: Akal.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas Organizacionales origen, consolidación y desarrollo*. (1a.ed.). México. Netbiblo.
- Pennings, J.M. y Goodman, P.S. (1979). Toward a Workable Framework. en Goodman, P.S. y Pennings J.M. (Eds) *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. (pp. 146-184). E.U.A.: Jossey-Bass.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizacional cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24, 570-581.
- Schein, E. (1985 a) How culture forms, develops, and changes. En: Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. y asociados (Eds). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco CA.
- Schein, E. (1985 b). *Organizational culture and leadership*. E.U.A.: Jossey Bass.
- Schein, E. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión Dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Siehl, C. y Martin, J. (1988). Measuring organization culture: mixing qualitative and quantitative methods. En: Johnes, M.O., Moore, M.D. y Synder, R.C. (Eds.). *Inside Organizations: Understanding the Human Dimension*. (pp. 79-103). E.U.A.: Sage Publications.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. E.U.A.: SAGE.
- Tushman, M.L. (1977). A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale. *Academy of Management Review*. 2, 206-216.
- Van Maanen, J. y Barley, R.S. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. En Frost, P.J. et. al. (Eds). *Organizational Culture*. (pp. 31-53). E.U.A.: Sage
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*. 29-36.

Andrea Aguilar Edwards (andreaaguilar@mail.uadec.mx) es Investigadora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Coahuila.

Artículo recibido: 17 de julio de 2008

Dictaminado: 17 de abril de 2009

Segunda versión: 9 de mayo de 2009

Aceptado: 15 de mayo de 2009

Revisado gramaticalmente: 24 de mayo de 2009