

**RASGOS SOBRESALIENTES DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN COMFAMILIAR DEL
ATLÁNTICO**

**ENSAYO PRESENTADO COMO REQUISITO POR
RUBY LUBO RODRIGUEZ
VIOLA ROCHA SALCEDO**

**CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL
DESARROLLO UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA**

BARRANQUILLA ABRIL 2002

INTRODUCCIÓN

La Gerencia de la Organización Comfamiliar Del Atlántico, le está prestando mucha atención al fenómeno macroorganizacional como el cambio, el conflicto, el clima laboral y la cultura organizacional; dando a entender con ello, que ha captado el mensaje referente a que dentro de los componentes de una organización, está situado en lugar de importancia suprema, las llamadas relaciones interpersonales o intergrupales. Lo que equivale a sostener, como en un lema de gobierno utilizado por un expresidente de Colombia: "Primero la gente".

Han advertido las directivas de Comfamiliar, que los libros de gestión gerencial y los seminarios sobre temas de Administración Corporativa, no pueden dejar de registrar la enraizada resistencia al cambio. De ahí, que se haya convertido en necesidad de primera mano averiguar la naturaleza de los valores comunes que comparte una determinada organización empresarial, con el fin de predecir la posibilidad de éxito que pudieran tener las acciones o estrategias conducentes a poner a

tono a una determinada empresa con las demandas de un entorno cada día más exigente y variable.

En consonancia con el precedente mencionado, queda muy oportuno elaborar un ensayo cuyo objetivo fundamental es identificar los elementos principales que constituyen la cultura organizacional de la empresa Comfamiliar Del Atlántico.

La importancia del trabajo esta asociada a que representa una ayuda valiosa para una de las organizaciones que desde hace nueve lustros tomó bajo su responsabilidad la tarea de suplir a las organizaciones del caribe Colombiano en la función de bienestar social, así como últimamente les ha tocado ejercer actividades paragubernamentales en temas de tanto impacto social como la salud, vivienda y la educación.

El desarrollo del trabajo estará guiado por los siguientes ejes temáticos:

- Naturaleza del concepto Cultura Organizacional

Contenido y razón de ser de los instrumentos empleados para identificar la cultura organizacional de una empresa.

- Elementos predominantes en la Cultura Organizacional de la organización Comfamiliar Del Atlántico

Las fuentes de apoyo informativo para la elaboración del presente ensayo lo conforman, literatura especializada sobre el tema de gestión gerencial, así como, las opiniones de los directivos y empleados de la organización Comfamiliar Del Atlántico.

En vista de que la culturas organizacionales son susceptible de tener mayor o menor arraigo se impone un seguimiento continuo al comportamiento de estas para establecer su grado de solidez y permeabilidad a los cambios ambientales que vayan ocurriendo.

NATURALEZA DEL CONCEPTO CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Kast y Rosenzweig (1.) La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una Organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Tal como lo expresan los autores mencionados, el concepto de cultura es apreciable a un grupo familiar. Cada familia es un microcosmos con la acogida por determinados lineamientos; rechazo a específicos comportamientos y códigos comunicativos muy particulares.

La Cultura Organizacional que incorpora direccionamientos perdurables que dan forma al comportamiento, cumple con varias funciones importantes, entre las cuales destacamos:

1. KAST, Fremont. ROSENZ WEING James E. ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. Edit Mc Graw Hill. 1992
-

- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización (las actitudes del personal de una Organización permiten asociarlos con dicha Compañía y no con la otra).
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo (las vías para inculcar Cultura Organizacional a un colectivo se apoyan en el adoctrinamiento).
- Reforzar la estabilidad del sistema social. (el sentido de pertenencia inherente a las culturas corporativas contribuye al afianzamiento de las relaciones interpersonales).
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones (Aquí radica una fuente de la naturaleza de las políticas de una Organización).

Como consecuencia podría afirmarse que los elementos culturales incluyendo el diseño organizativo y el estilo gerencial, transmiten valores y filosofías, socializan al personal, lo motivan y facilitan su cohesión grupal así como el compromiso con metas relevantes.

Para hacer descender la Cultura Organizacional de su nivel conceptual, podríamos expresar su contenido teórico en términos prácticos y más ligados a la jerga laboral cotidiana. Veamos: La

Cultura Organizacional es un sistema de Valores compartidos; lo cual equivale a un acuerdo o consenso sobre lo que es importante interiorizar por cada uno de los miembros de una organización .

La Cultura Organizacional es un sistema de creencias, equivalente a que el grupo coincida en la respuesta al interrogante: ¿Como deben funcionar las cosas en esta Empresa?

Finalmente, la Cultura debe conducir a producir normas de comportamiento, lo que equivale a establecer un código referente a la manera como se hacen las cosas en una organización.

Con respecto al origen, fundamento y fuentes del concepto de Cultura conviene subrayar que, el empresario que inicia una Organización, generalmente da una forma personal a la Cultura Organizacional y luego la perpetúa al encontrar seguidores que se ajustan y que son socializados dentro del sistema. El fundador de una Organización (ya sea un Individuo o Grupo de Individuos) empieza con ciertos valores, creencias y normas, que tienen que ser adecuadas por la cultura más amplia y por las experiencias vitales de los empleados. Estas características culturales se manifiestan de muchas maneras: “Los fundadores generalmente empiezan con una Teoría sobre como tener

éxito, teniendo un paradigma cultural en la mente basado en la experiencia sobre la cultura en la que crecieron” (2).

Aún cuando esta cultura pudiera ser modificada con el tiempo para ajustarse a condiciones nuevas, existen evidencias de que los empresarios de éxito dejan su sello perdurable en la Cultura de su organización . He aquí la clave de las culturas fuertes, las cuales según estudios recientes contribuyen significativamente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.

Insisten Kast y Rosezswieg (3), en que una cultura fuerte es una influencia poderosa para guiar la conducta, ayuda a que los empleados realicen sus tareas un poco mejor, especialmente en dos formas:

- Es un sistema de reglas informales que descubre la forma en que la gente debe comportarse la mayor parte del tiempo.

2. SCHEIN, Edgar H. Citado por Kast y Rosenzweig. Op CIT.

3. KAST, Fremont. ROSENZSWEIG James E. Ob CIT

- Permite a la gente sentirse mejor con respecto a lo que hace, por lo que es más probable que trabaje más duro.

Recogiendo otras opiniones: Freeman y Stoner (4), sostienen que la Cultura Organizacional es menos explícita que las reglas y procedimientos, pudiendo ser de gran influencia en la forma que administradores y empleados aborden los problemas, atienden a los clientes y demás actividades. Como ya se había expresado, la Cultura Organizacional determina el comportamiento adecuado para los empleados y los asuntos que éstos deben considerar prioritarios.

La importancia estratégica de la cultura organizacional radica en que al ser coherente con la estrategia corporativa, facilita considerablemente su implantación, mientras que resulta imposible establecer con éxito una estrategia que se contraponga o choque con la Cultura Organizacional.

4. STONER, James. A.F. FREEMAN, Edward. R. ADMINISTRACIÓN. Edit. Prentice Hall.1994.

Para ilustrar esta última situación recordemos el caso de las empresas del sector telecomunicaciones en el medio Colombiano, las que han pasado de una estructura competitiva monopólica, en el inmediato pasado, a una aguerida competencia en el presente, lo que ha resultado en denodados esfuerzos directivos para mentalizar al personal con una cultura que privilegie la atención al cliente.

Siguiendo con el tema de la coherencia en la gestión gerencial, debe señalarse que cualquier sistema o técnica de control debe adaptarse a la cultura organizacional, de tal manera que en una empresa donde el personal ha tenido mucha libertad y participación, un sistema de control estricto puede enfrentarse de un modo tan violento con lo establecido, que termine fracasando estruendosamente.

De manera opuesta si la cultura abierta y flexible de una organización, resulta ser restrictiva y rígida en otra empresa, es poco probable que tenga éxito allí un sistema de control amplio y liberal. De ahí que en este último contexto, las personas poco habituadas a participar y permanentemente inhibidas, preferirán actuar bajo estándares, con mediciones claras e instrucciones específicas.

FUNDAMENTOS Y CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS
EMPLEADOS PARA IDENTIFICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE COMFAMILIAR DEL ATLANTICO

Los instrumentos elegidos para identificar la cultura organizacional de Comfamiliar Del Atlántico están basados en los siguientes fundamentos teóricos.

Para Mendoza (5.) existen cinco elementos que contribuyen a conformar la cultura organizacional de una empresa, ellos son:

- LOS ELEMENTOS CULTURALES ESTRATEGICOS

Se refieren a las ideas dominantes en la organización acerca del entorno. Específicamente son las opiniones que tienen los ejecutivos acerca de las variables y agentes del entorno. Podría haber acuerdo general sobre la estabilidad del entorno, sobre la invariabilidad de los gustos de los consumidores y en cuanto a los rasgos de favorabilidad que se vislumbran para el entorno en los próximos años. El carácter

crítico de estas opiniones está muy ligado a las dificultades de carácter corporativo que podría generar para la empresa el desacierto de las mismas. Otro elemento cultural estratégico a tener en cuenta son los valores claves existentes en la empresa sobre factores relacionados con la ventaja competitiva de la misma, tales como calidad, servicio al cliente, etc. No está de más subrayar que el lograr identificar en una empresa valores como los mencionados, facilita el desarrollo de una ventaja competitiva.

- LA CONCEPCION HUMANISTICA

Es un elemento cultural, corresponde a la concepción prevaleciente en la empresa sobre el ser humano.

Es la llamada Cosmovisión, que sitúa al factor humano dentro de la Organización en posiciones más o menos importantes, abarca consideraciones por valores sociales, como el igualitarismo, la democracia, el trabajo colectivo, etc.

- ELEMENTOS CULTURALES RELACIONADOS CON LA FORMACION ADMINISTRATIVA

Tales como posturas frente a la participación del empleado en decisiones inherentes al trabajo, posturas frente a la participación de la descentralización el control y demás elementos referentes al modo de administrar la compañía.

- ELEMENTOS CULTURALES DERIVADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

KILMANN SAXTON y SERPA (6.), encontraron tres dimensiones importantes para evaluar la cultura de la empresa, ellas son: Dirección, Fuerza y Amplitud.

Si la cultura de una empresa está orientada hacia la misión y objetivos estratégicos de ella, decimos que está alineada, siendo contraria en el caso opuesto.

La Fuerza de la cultura organizacional atañe al grado de influencia sobre el comportamiento del personal de la compañía. Pudiendo estar en un grado fuerte o en un grado débil.

6. Mencionado por MENDOZA, José María. OB.CIT

La amplitud mide el grado en el cual la cultura es compartida por los empleados. Si compartida en mayor grado es una cultura homogénea. Siendo heterogénea en caso contrario.

CORRELACION ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Segun la opinion de Koontz & Weihrich, en el sentido de que la influencia de la cultura organizacional afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas, contribuyendo por tanto a una mayor o menor eficacia en el desempeño de la empresa.

Con base en lo anterior, cada uno de los tres instrumentos diseñados tuvieron respectivamente la siguiente estructura:

Un instrumento que pretendía asociar cultura organizacional y práctica administrativa, descompuesta esta última en cinco funciones administrativas. Se acogía así la tesis expuesta por Koontz y Weihrich, como a 5° elemento cultural estratégico.

Las opciones para identificar la cultura organizacional comprendían:

En la función de planeación, fijación de metas de manera autocrática o participativa.

En la función de organización, naturaleza y definición del concepto de autoridad; autoridad centralizada o descentralizada y autoridad estrecha o ampliamente definida.

En la función de integración, caracterización de las subfunciones de selección y capacitación del personal; selección con base en el amiguismo o bajo criterios de desempeño. Capacitación localizada en una sola o en varias áreas funcionales.

En la función de dirección, caracterización de sus componentes de liderazgo y comunicación; liderazgo directivo o participativo. Comunicación vertical descendente o multilateral.

En la función de control, se distinguen los modus operandi. Controles policivos o autocontrol, criterios financieros o criterios múltiples.

Otro elemento dimensionaba la cultura organizacional atendiendo la opinión de directivos y empleados sobre aspectos macroambientales,

sobre factores competitivos, sobre aspectos psicosociales y en general sobre asuntos concernientes a la condición humana.

ELEMENTOS PREDOMINANTES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CAJA DE COMPENSACION COMFAMILIAR DEL ATLANTICO.

Una primera revelación es la coincidencia que existe en el personal directivo de la institución sobre la variabilidad de los estados del entorno, indicando ello, que hay conciencia colectiva sobre la necesidad de adaptaciones incesantes a los cambios del mismo.

Esto, aunque parezca superfluo, significa un avance o más bien una fortaleza que se le acredita a la organización Comfamiliar. Recuérdese que los textos de literatura gerencial actualizada y la misma realidad empresarial nos señalan, continuamente, que hay empresas que aún viven atadas a realidades hoy inexistentes; su marchitamiento paulatino no es aún evidencia para ellas, de la profundidad y naturaleza del cambio.

Representa una fortaleza para Comfamiliar la percepción de la mutabilidad del entorno, porque ello obliga a cada empleado a revisar

sus habilidades, conocimientos y comportamientos, para no quedar rezagado ante las exigencias de las nuevas condiciones ambientales.

En cuanto a la competitividad requerida para que las empresas sobresalgan en ambientes de negocios exigentes como el actual, se comparten valores en Comfamiliar, tales como la calidad, la innovación, la productividad y la atención esmerada al cliente.

En este punto, las tensiones a que se ha visto sometida la empresa por parte de agentes externos que demandan la supervisión de los recursos parafiscales que la nutren, le ha servido de acicate para que revise sus metas de excelencia y pueda así consolidar ante sus grupos de interés y comunidad en general su fortaleza como líder en bienestar social. Sus empleados y directivos comparten la inquietud por ser competitivos, para poder descollar en escenarios de negocios tan exigentes como los actuales, apuntándole a la obtención de niveles elevados de calidad, innovación, productividad y atención especial al cliente.

En lo relativo al factor humano, la mentalidad que predomina en la organización es la urgencia de interiorizar valores como la

autodirección, la disposición para trabajar en equipo y la conservación de un espíritu colectivo que disfrute con la actividad laboral que se realice; con ello hay mayor garantía para atender los requerimientos administrativos asociados a los continuos cambios macroambientales.

¿Cómo se desarrolla la práctica administrativa en Comfamiliar? Este aspecto muy correlacionado con la cultura organizacional, reveló - a través del instrumento específico diseñado - que ella (la cultura) es más heterogénea, que homogénea, en cuanto a su concepción y aplicación de los sistemas administrativos en que se fundan las funciones directivas.

Es así como las funciones de planeación y organización están sustentadas en un sistema administrativo mecánico, de los que son peculiares en las organizaciones con modelo burocrático, los cuales encajan muy bien en entornos empresariales estables, inexistentes por estos días.

Curiosamente para las funciones de dirección y control, aplica Comfamiliar, un sistema administrativo orgánico, con alto sentido

humanista y gran consideración por el capital humano; esto sí muy en consonancia con el entorno empresarial cambiante que circunda a la empresa hoy en día.

Tampoco hay uniformidad en cuanto a las percepciones que tienen los ejecutivos encuestados respecto al funcionamiento de la actividad de integración o administración de personal al interior de la compañía. Para un sector, la empresa sigue anclada a mecanismos de selección propios de organizaciones politizadas donde predomina el amiguismo o clientelismo; en tanto que otra fracción considera que la subfunción de selección opera bajo criterios modernos que enfatizan el desempeño del empleado.

Una apretada síntesis de los valores claves existentes en la organización Comfamiliar los circunscribirá a:

- Compromiso supremo pro la satisfacción del cliente externo e interno.
 - Orientación del personal por la innovación de procesos, procedimientos, productos y servicios.
 - Entusiasmo desbordante para desarrollar la actividad laboral.
-

CONCLUSIÓN

Identificar la cultura existente en una determinada organizacion empresarial, significa tratar de establecer si en la misma existen pautas de comportamiento compartidas por el personal que alli labora. Indudablemente que las fuentes de esta cultura se hallan en su interior, por los principios ideológicos que inculcan los dueños o directivos y por la permanente interrelacion de las personas. Pesan también en la conformacion de una cultura las influencias ambientales externas, tanto macroambientales como competitivas.

Los instrumentos diseñados para identificar y evaluar la cultura en la empresa Comfamiliar Del Atlantico, han tenido como fundamentos la coincidencia en las opiniones que sobre tópicos varios, pero claves en la marcha de una compañía, han expresado sus directivos y empleados.

Asumiendo que los instrumentos propuestos han sido diligenciados adecuadamente por los miembros elegidos de la organizacion Comfamiliar Del Atlantico, podríamos señalar las características más visibles que revela la cultura prevaleciente en dicha compañía.

- Coincidencia en cuanto al carácter dinámico del entorno en que se haya involucrado la compañía.
 - Coincidencia en cuanto a la necesidad que tiene el personal de ser proactivos para alcanzar niveles elevados en factores de competitividad como calidad, innovación, eficiencia y satisfacción esmerada al cliente.
 - Coincidencia en cuanto a la importancia de exaltar valores humanísticos y psicosociales que fortalezcan la autodirección del empleado y la capacidad para trabajar en equipo.
 - Incoherencia de opinión en cuanto a la forma como se desarrolla la práctica administrativa, planeación y organización propias de sistemas administrativos mecánicos, más apropiados para modelos burocráticos y entornos estables que no son los que existen actualmente.
 - Coherencia en la práctica administrativa, que involucra los fenómenos de Dirección y Control, sustentadas estas en un sistema administrativo orgánico el cual releva la importancia del capital
-

humano y el cual se adecúa para entornos cambiantes, siendo esto coincidente con lo que ocurre en Comfamiliar.

- Disparidad de opiniones en lo referente al funcionamiento de la actividad de integración de personal. Para unos la selección y promoción opera bajo criterios clientelistas o de amiguismo, mientras que otro, sector defiende su carácter de propulsor del mérito, como factor clave para el acceso y desarrollo laboral en la compañía.

BIBLIOGRAFIA

- STONER James A.F. FREMAN, Edwar R. ADMINISTRACION. EDIT. PRENTICE HALL, 1.994
 - KAST, Fremont. ROSENZ WEING James E. ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. Edit Mc Graw Hill. 1992
 - KOONTZ Harold. WEIHRICH Heinz. ADMINISTRACION UNA PERPESTIVA GLOBAL. EDITORIAL Mc GRAW HILL, decima edicion
 - MENDOZA, Jose Maria, MACROADMINISTRACION. Edit Uninorte
-