

ACTA COLOMBIANA DE PSICOLOGÍA 11, 81-96, 04

*ESTADO DEL ARTE DE LAS INVESTIGACIONES  
SOBRE FACTORES PSICOLÓGICOS EN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL, REALIZADAS EN FACULTADES  
DE PSICOLOGÍA DE BOGOTÁ ADSCRITAS A ASCOFAPSI  
(1998-2003)*

LEONOR EMILIA DELGADO ABELLA\*  
CARLOS FORERO APONTE  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

### Abstract

The purpose of this research was to establish the state of art from the thesis works done in faculties of psychology members of ASCOFAPSI in Bogotá city, from 1998 to 2003, about psychological factors involved in organizational culture. It was a qualitative documental research in a state of art. A Data Collection Card was used and adapted for the research purposes. It was not found used a tendency in terms of epistemological, theoretical or methodological issues in the study of organizational culture. It was diversity in concepts, objectives, types of research, information analysis and population. Most of the studies were qualitative or descriptive. Just one of the thirteen found was about the construction and validation of an instrument with a psychometric view. None one of the studies was about intervention strategies design or a proposal of organizational improvement or on cultural change. It is recommended to develop psychological research lines, in order to contribute in the construction of a solid theoretical and instrumental framework in the strategic organizational issues.

*Key words:* organizational culture, associated psychological factors, state of art.

### Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el estado del arte de las investigaciones en las tesis de grado realizadas en Facultades de Psicología de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI entre 1998 y 2003, sobre los factores psicológicos involucrados en la cultura organizacional. Es una investigación documental de carácter cualitativo correspondiente a un estado del arte. Se empleó una Ficha de Recolección de Datos, adaptada para la investigación. Los resultados no mostraron tendencias epistemológicas, teóricas y metodológicas específicas para el estudio de la cultura organizacional. Se encontró que la mayoría de los estudios eran de tipo cualitativo; una de las investigaciones muestra un aporte psicométrico relacionado con la construcción y validación de un instrumento. Ninguno de los estudios analizados evidencia estrategias de intervención o propone alternativas concretas de mejoramiento o cambio cultural. Se recomienda desarrollar líneas de investigación psicológica sobre cultura organizacional, cuyos productos permitan colaborar con la construcción de un cuerpo teórico e instrumental sólido sobre este tema.

*Palabras clave:* cultura organizacional, factores psicológicos asociados, estado del arte.

---

\* Correspondencia: Postgrados Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia. Avenida Caracas N° 46-72, Piso 7. Bogotá. [ledelgado@ucatolica.edu.co](mailto:ledelgado@ucatolica.edu.co) Con la colaboración de Yolima Ruiz Pacheco.

Para Siliceo, Casares y González (2000) la cultura es un modo indispensable de ordenar la realidad para poder entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y poder convivir con los demás seres humanos. Al hacer referencia a cultura se proponen dos usos, el primero en cuanto a modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto por conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Y el segundo relacionado con el grado de refinamiento de tal sistema de creencias y prácticas. Ambos usos se derivan de las observaciones de las sociedades primitivas, y de la idea de que diferentes sociedades manifiestan distintos niveles de desarrollo social. El concepto de cultura se ha empleado de forma más general para referirse a distintos grupos de personas con diferentes modos de vida (Morgan, 1998).

Para algunos autores como Davis (1993), la cultura tiene que ver con formas de comportamiento, explícitas e implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos, la cual constituye el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas.

Desde la perspectiva de la antropología social, cultura hace referencia a un conjunto de comportamientos humanos los cuales incluyen valores, costumbres, rituales y dispositivos. Es así como la cultura incluye el modo de entender el mundo y las formas de organización social dentro de los cuales todo grupo humano vive (Burack, 1990 y Siliceo et al., 2000). Por su parte, Denton (1991) define la cultura como la herencia social de los miembros de una sociedad; además, cultura es la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de

la conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad.

De acuerdo con esta definición, Denton (1991) afirma que tanto los fenómenos psicológicos (actitudes y valores) como los materiales (objetos que habitualmente han fabricado y utilizado los miembros de una sociedad) están incluidos en los resultados de la conducta. Estos elementos son compartidos por los miembros de un grupo y son transmitidos por medio de la imitación o instrucción de generación en generación.

Autores como Méndez (2001) han acogido las perspectivas sociológica y antropológica para tratar de entender la cultura. Según este autor, el término ha sido adaptado desde la sociología y se ha entendido como el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos. Esta definición es a la que comúnmente se hace referencia en la literatura sobre administración.

Las culturas suelen dividirse en subculturas por razones de organización interna para responder a las necesidades de cada grupo. La cultura organizacional es una subcultura que se evidencia como un instrumento en el ejercicio de la observación, análisis y desarrollo de las relaciones sociales que tiene lugar en una empresa como medio para lograr sus objetivos (Siliceo, et al., 2000).

Schein (1988) afirma que para la existencia de una cultura organizacional es necesario que un determinado grupo de personas comparta una cantidad significativa de experiencias importantes de adaptación externa y de integración interna, las cuales les proporcionan una visión compartida del mundo y del lugar que ocupan en él. En el mismo sentido, Phalen (2000) sostiene que la cultura es el resultado del aprendizaje

dado por la experiencia significativa grupal en un grupo definido.

La cultura organizacional tiene un componente emocional en el cual el individuo conoce formas de conducta que orientan su comportamiento y le generan expectativas frente al de otros miembros de la organización, reduciendo la incertidumbre, resolviendo sus problemas y reafirmando la seguridad en sus relaciones.

Según Barney (1986, citado por Páramo, 1998), la cultura organizacional es un conjunto complejo de valores, creencias, supuestos y símbolos. Esta se puede constituir en una ventaja competitiva mediante la cual la compañía puede ser percibida de manera totalmente diferente respecto a sus competidores y consecuentemente generar cierto tipo de diferenciación frente a sus clientes, incluso con una particular especificidad. De esta orientación hacia la competitividad, la cultura organizacional es vista como un recurso valioso que puede convertirse en una fuente especial de ventajas competitivas sostenidas.

Desde el punto de vista de Chiavenato (1985) la cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias, valores, tradiciones y hábitos, como forma aceptada y estable de interrelación y de relaciones sociales típicas de cada organización. En cada organización siempre hay una cultura organizacional que incluye los valores, creencias y comportamientos de sus integrantes y esto determina en gran medida como la perciben los funcionarios y como responden ante esto.

Por su parte, O'Toole (1996) define la cultura corporativa como el conjunto complejo y relacionado entre si de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una empresa y

sólo a ella. Es aquí donde cobra sentido el hecho de que una verdadera organización llega a considerarse así, cuándo adquiere ciertos valores, lo que le da una identidad que la distingue de las demás organizaciones. De igual forma Robbins (1998) se refiere a la cultura organizacional como una percepción relativamente uniforme mantenida por la organización; es un concepto descriptivo que tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra.

Autores como Koonatz y Wehrich (1994) señalan que la cultura organizacional es el patrón generador de conductas, creencias compartidas y valores que los miembros de una organización tienen en común. La cultura puede inferirse de lo que los funcionarios dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un período. Esto enfatiza sobre todos aquellos elementos que le dan significado al quehacer de una organización. Se busca responder a las demandas del entorno y lo que le permite al empleado identificarse a sí mismo como parte de un ente que responde a todas sus demandas, puesto que la cultura organizacional representa una percepción común a todos los miembros de una organización.

Para Vecchio (1980, citado por Méndez, 2001) la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas que existen en una organización y que son enseñados a los funcionarios, esta definición incluye creencias comunes y sentimientos, comportamientos estandarizados en proceso histórico para la transmisión de valores y normas. Esto permite sugerir que este conjunto de valores y normas además de conformar en si mismos

una fuerza integradora, permiten que las estrategias, los procesos y las políticas de acción sean compartidas por todos los miembros de la organización.

La cultura está compuesta por una serie de elementos que, según Lessem (1992), constituyen sus aspectos fundamentales. Según este autor la cultura está conformada por los elementos tecnológico, sociológico e ideológico; el tecnológico se relaciona con herramientas, materiales, técnicas y máquinas. El sociológico comprende las relaciones entre las personas y finalmente el ideológico que incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos. Sin embargo, Lessem (1992) no contempla los aspectos psicológicos como elementos fundamentales para la construcción y el entendimiento de una cultura; a pesar de que estos constituyen la base explicativa de la visión que comparten los miembros de un grupo o sociedad, como resultado de las experiencias y patrones de comportamiento interiorizados por los individuos.

Según Robbins (1998) hay siete características que son esenciales en la cultura organizacional, éstas son: a) la innovación y los riesgos, considerados como el grado de estimulación de los funcionarios para que estos sean innovadores; b) la atención al detalle o el grado de precisión, análisis y atención al detalle por parte de los funcionarios; c) la orientación a los resultados, vista como el grado en que la alta gerencia se concentra más en la producción o los resultados de los funcionarios, que en el proceso ejecutado para lograrlo; d) la orientación a la gente, entendida como el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de esos resultados sobre los funcionarios; e) la orientación a los equipos visto como el grado en que las

tareas giran alrededor de los equipos y no de los funcionarios; f) la agresividad o el grado de agresividad y competitividad de los funcionarios y g) la estabilidad vista como el grado en que las actividades de la organización son encaminadas a mantener el “statu quo” y no el crecimiento.

Estas características arrojan una imagen de la cultura de cada organización la cual sirve como base para la comprensión que los miembros tienen de ésta, así mismo la forma de comportarse y de cómo se hacen las cosas. La mencionada imagen constituye un buen inicio para el abordaje de la cultura en cualquier organización, pero su conocimiento a fondo exige internarse en otros niveles más profundos de la cultura tales como los valores y las presunciones básicas subyacentes propuestas por Schein (1988).

Así, la cultura está conformada por aspectos importantes que según Cantú (1997) están relacionados con: a) las formas de convivencia, es decir, las relaciones existentes entre sus diversos miembros o grupos; b) las reacciones ante los eventos comunes; c) los métodos de trabajo; d) las perspectivas ante otros grupos; e) la rapidez o la lentitud con la que se responde a cambios en el ambiente externo; f) la rigidez o flexibilidad de los miembros y g) las normas ideales y sociales que establecen lo que debe ser el comportamiento a seguir y el estado ideal de las relaciones, así como las normas reales que representan lo que la gente hace en la práctica.

Muchos aspectos de la vida organizacional están influidos por la personalidad y las actitudes de los individuos, por tanto exigen inmensos esfuerzos tanto individuales como colectivos dadas las tradicionales formas de ver la actividad de una organización y la incertidumbre que genera el cambio en la mente de muchas de las

personas involucradas. También muchos aspectos de la organización afectan aspectos psicológicos y emocionales de los individuos, por esta razón cada vez se ha vuelto más importante distinguir entre culturas fuertes y débiles, ya que las primeras tienen mayor efecto sobre el comportamiento de los funcionarios y se relacionan más directamente con la reducción de la rotación de trabajadores (Robbins, 1999).

Para Andrade (1996) la cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Entre más miembros los acepten y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. Una cultura fuerte evidencia un firme acuerdo entre los miembros sobre lo que representa la organización. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente; una cultura fuerte ejerce una influencia profunda sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de relación entre sus ideas y sentimientos, lo que generaría fidelidad y compromiso con la organización (Garvin, 1993 y Robbins, 1999).

La cultura puede tomarse desde diferentes puntos de vista, puede considerarse como un bien o una obligación y puede verse como una ventaja ya que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y la toma de decisiones. Cuando los valores dentro de una entidad son compartidos es fácil mantener e incrementar la motivación, la cooperación y el compromiso y todo esto da como resultado la eficiencia de la organización.

Para Freitas (1991, citado por Ivancevich y Matteson, 1997) pocos autores asumen la existencia de varias culturas dentro

de la organización. Se tiende a asumir que existe únicamente una cultura dentro de la empresa y que ésta es determinada por la cúpula de líderes. Sin embargo también se ha considerado la multiplicidad de culturas lo cual ha permitido reconocer las diferencias existentes entre los diversos grupos. El autor señala que éste no es el único factor que determina la existencia de una o más culturas dentro de la organización, también es importante la propia naturaleza del servicio prestado por la organización, esto significaría que una empresa con una única línea de productos que actúa en un mercado muy homogéneo, debe ser mejor servida por una cultura que sea uniforme a lo largo de la organización y que enfatice un comportamiento consistente con lo que es necesario para el suceso.

Por su parte Handy (1976, citado por Lessem, 1992) plantea la existencia de cuatro tipos distintos de cultura organizacional:

1. La cultura de poder centrada en los vínculos funcionales especializados y éstos entre más cercanos se encuentren, mayor es el poder y la influencia que ejercen sobre las personas que conforman la organización; el control proviene desde las personas claves y las decisiones se toman partiendo de la búsqueda del equilibrio entre la influencia y los supuestos de procedimiento o racionales. Las organizaciones que trabajan mediante este tipo de cultura, actúan rápidamente y saben reaccionar hábilmente frente a las amenazas, el progreso depende más de las habilidades de las personas que se encuentran en el centro.

2. La cultura de la función se establece sobre la lógica y la racionalidad; este tipo de organizaciones se apoyan en las fortalezas de sus bases, sus funciones y especialidades. Estas organizaciones están

coordinadas por un grupo de líderes y las funciones del trabajo suelen estar por encima de la persona que lo realiza; con esta cultura se consigue predictibilidad y experiencia especializada

3. La cultura de la tarea se basa en el proyecto o en el trabajo, ve la experiencia como fundamento del poder y de la influencia, usa el poder para unificar la eficiencia y así conseguir que el individuo se identifique que las metas de la organización.

4. La cultura de la persona tiene al individuo como centro principal, posee una estructura bien definida y su objetivo general es servir a las personas que componen la organización.

Otra clasificación es la de Sweringa y Wierdsma (1995) quienes proponen tres tipos de cultura:

1. La cultura de poder, entendida como la que el jefe o los jefes, son más líderes que gerentes, su liderazgo se basa inicialmente en el poder, por encima de la experiencia y el carisma, se relaciona con cuatro indicadores importantísimos a la hora de gestionar: la lealtad, la informalidad, la disciplina y la dedicación.

2. La cultura de roles ve la posición y el estatus que se ocupa dentro de la organización como un atributo fundamental, se basa en características funcionales como racionalidad, eficiencia, estabilidad, formalismo, mecanismo y reglas.

3. La cultura orientada a las tareas, está basada en compartir los valores y las normas con el resto de los miembros de la compañía, todos sus esfuerzos están dirigidos al desarrollo de las actividades de cada integrante; las personas que participan de ésta son conscientes de su responsabilidad y esperan lo mismo de los demás; sus indicadores son flexibilidad, resolución de problemas y la creatividad.

Al respecto Burack (1990) expone que el tipo de cultura que maneje una organización, determina la forma de establecer el desarrollo de la planificación estratégica y del recurso humano; estas dos características se ven reflejadas directamente en: a) el reclutamiento o selección de funcionarios y las expectativas que estos tienen cuando ingresan a una organización; b) la realización de promoción de funcionarios y políticas a desarrollar; c) programación de desarrollo y capacitación a los directivos; d) la carrera profesional y experiencias valoradas y d) la toma de decisiones desde la dirección.

La cultura de una organización es lo que hace que ésta se mantenga unida, exprese los valores o ideales sociales, así como las creencias que todos comparten; esto se manifiesta en los elementos simbólicos o las acciones que hacen inconfundibles para los funcionarios de la compañía; la cultura también está compuesta por mitos, leyendas, lenguajes especializados, protocolos e historias que perduran a través del tiempo y la hacen ser única y sólo los que están dentro de ella los entienden y comparten. Incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento (Gray y Smeltzer, 2001); cumple con varias funciones importantes: a) transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización; b) facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo; c) reforzar la estabilidad del sistema social y por último d) ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista de Kreitner y Kinicki (1997) la cultura organizacional funciona como un adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización. Así mismo puede ser vista como el

reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Para estos autores existen cuatro funciones de la cultura organizacional que hacen que una empresa sea más rentable: a) proporcionar a sus miembros una identidad organizativa; b) facilitar el compromiso colectivo; c) fomentar la estabilidad del sistema social; y d) configurar la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente. En el mismo sentido, Etkin y Schuarstein (2002) afirma que existen dos misiones fundamentales en la cultura organizacional: a) integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y b) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

Es claro que si la cultura organizacional existente en determinada empresa es incompatible con lo requerido para la exitosa implantación de sus estrategias corporativas, éstas podrían fracasar. Por tanto, al momento de plantear el tipo de cultura deseada o necesaria para alcanzar los objetivos institucionales debe buscarse algo que identifique a la compañía, que encierre sus valores corporativos y que proporcione a los funcionarios y directivos el estilo administrativo que ellos requieren para ser mejores laboral y personalmente.

En relación con el planteamiento anterior Guiot y Beaufils (1992) enuncian las contribuciones de la cultura a la organización en su conjunto y a sus miembros a título individual: a) permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización; b) permite a la organización aprender desempeñando el papel de una memoria colectiva que da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y estrategias de la organización; c) racionaliza el compro-

miso del individuo con respecto a la organización; d) permite que los motivos individuales se fusionen para crear un macrocomportamiento organizacional; e) constituye una influencia directa sobre el proceso de decisión y por consiguiente sobre el desempeño de la organización y f) proporciona una idea del mundo exterior y de la manera de adaptarse y reaccionar a sus exigencias. La cultura de una organización debe procurar brindar los medios o técnicas necesarias para que el individuo pueda manejar sus relaciones y abrirse paso entre y con los demás miembros del grupo.

Lessem (1992) plantea que la importancia de la cultura organizacional se debe en primer lugar a que la dirección empresarial se ha hecho más humana y racional y dado que la cultura es el modelo global del comportamiento humano, prima sobre aquellos modelos económicos y administrativos que habían orientado las organizaciones; en segundo lugar, a un retorno a los orígenes de la dirección empresarial en donde la cultura organizacional representa la unidad primordial de la comunidad; también al hecho de que los directivos han querido desarrollar, a través de la educación, la disciplina y la experiencia social un contexto organizacional dentro del cual se pueda dar la producción y el consumo de los servicios de calidad, el cual está dado por la cultura organizacional; y finalmente, a que el mito y el ritual como elementos constitutivos de la cultura organizacional han penetrado en la esfera de la dirección empresarial y han permitido que la visión vuelva acción y viceversa.

Para Burack (1990) la cultura puede proyectar una identificación corporativa, un espíritu y voluntad individual, considerables por alcanzar. Puede dar solución a los

problemas que se presentan y aumentar la confianza de las personas en lo correcto de las acciones. Por su parte, Kotter y Heskett (1995) afirman que las culturas pueden tener importantes consecuencias especialmente cuando son muy fuertes y permitir al grupo implantar decisiones rápidas y coordinadas para reaccionar contra un competidor o a favor de un cliente.

Los aspectos mencionados en los párrafos anteriores permiten establecer la importancia de la cultura dado que las organizaciones están conformadas por individuos y que son ellos quienes con sus aprendizajes y pautas de comportamiento le proporcionan a las empresas una identidad propia, que le permite a éstas reaccionar de diversas maneras ante la ocurrencia de eventos externos. Un aspecto importante a considerar es cómo se crea una cultura y cómo se mantiene en una organización. Es importante considerar que la cultura de una organización va creciendo y madurando al ritmo que la organización va fortaleciéndose y posicionándose en el medio que ésta se desarrolla, así una vez establecida la cultura de la organización rara vez se desvanece.

Para la formación y mantenimiento de la cultura se deben tener en cuenta muchos aspectos como la cohesión de grupo ya que es el campo fértil que permite el desarrollo de ésta, facilitando la apropiación de características comunes y valores. Al respecto Schein (1988) manifiesta que la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de ésta, debe contar con estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, con un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no sean compatibles con los objetivos.

Las costumbres, las tradiciones y el modo general de hacer las cosas que tienen en el momento las organizaciones se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito de esos empeños. Así, la primera fuente de la cultura de las empresas son sus fundadores. Esto implica que los fundadores tienen un gran efecto en el establecimiento de las primeras etapas de la cultura (Robbins, 1998). Ellos tienen la visión de lo que debe ser la empresa y no están constreñidos por hábitos de hacer las cosas o ideologías. Es por esto que la cultura de la organización procede de la interacción de los prejuicios y supuestos de los fundadores y de lo que los primeros miembros aprenden por la experiencia propia.

Es importante tener en cuenta que aspectos y factores como la permanencia del cuerpo de funcionarios, facilitan la creación y mantenimiento de la cultura organizacional dado que permiten que ésta perdure y se transmita a las nuevas personas que llegan a una compañía. Una empresa establece una identidad, una marca reconocible por los de dentro y los de fuera, a través de la exteriorización en formas variadas de una visión del mundo, un modo propio de hacer las cosas (De Souza, 1998). Es así como la cultura está en un cambio constante, no está totalmente formada ya que los miembros de la compañía evolucionan y aprenden permanente. Uno de los papeles más importantes de la parte directiva de la compañía es formar y dar personalidad a la cultura de la compañía, deben idear la forma de expandir la filosofía y los valores en cada uno de los funcionarios e imprimirle un estilo propio.

El propósito de formar y mantener la cultura de una empresa es encaminarla hacia una conducta que de vida y mejoramiento a la compañía, por esta razón cada uno de



los integrantes deben conocerla, compartirla y aprenderla ya que ésta es la forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas; aunque no se puede esperar que todos actúen siempre de la misma forma y detrás de los mismos objetivos, si es importante que muchos compartan en mayor o menor grado estas políticas o formas de pensamiento. Éstas deben ser aprendidas y captadas por los miembros nuevos, ya que si la cultura está bien consolidada, no tomará mucho tiempo identificarla y asimilarla de acuerdo a las expectativas con las que se llegue a la compañía.

Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas en la organización sirven para mantenerla. Robbins (1998) asegura que los procesos de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, los sistemas de recompensas, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera y los procedimientos de ascensos garantizan que los contratados se ajusten a la cultura. En el caso de la selección, lo esencial es contratar aquellos candidatos cuyos perfiles sean compatibles con la cultura; de igual forma las personas deben tener conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con éxito un trabajo en la organización. Partiendo de este hecho, el proceso de selección mantiene la cultura de la organización al descartar a quienes pudieran no concordar o agredir dichos valores.

Los actos de la dirección también tienen un efecto importante en la cultura de la organización, Robbins (1998) afirma que los directivos establecen las normas que se filtran a toda la organización. Es importante anotar que los fundamentos de la cultura dependen de la visión del mundo que tengan los directivos o fundadores ya que estas creencias o especificaciones tienen un peso

significativo sobre la formación de la misma en una empresa; los planteamientos y las acciones para enfrentar los diversos problemas que pueda presentar la empresa, así como la adaptación a los clientes internos y externos, las áreas y campos que rodean a la compañía dependen de esta visión. Los directivos o fundadores son los encargados de establecer e implementar las normas de conducta que rigen en la compañía, las formas de trabajar y los mecanismos para solucionar los problemas entre otros. Para Schein (1988) estos son un elemento clave en el proceso de formación de la cultura. En virtud de ello, da gran peso a entrevistas con los mismos cuando se investiga la cultura de una organización.

La influencia que los directivos o fundadores poseen al nacimiento de la organización va cambiando a medida que ésta va creciendo y desarrollándose, ya que los grupos adquieren experiencia y con el tiempo van buscando su propia identidad y la manera de dar soluciones prontas a los problemas. Pero no importa qué tan bien elija y reclute la empresa a su personal o qué tanto conozcan las normas que rigen la empresa; si los funcionarios no están familiarizados con la cultura de la compañía pueden generar un trastorno de las creencias y costumbres de la organización, es por esto que se hace necesario ayudarlos a adaptarse, es decir, a socializarse con la institución.

Los miembros de una compañía que no comparten la cultura son los que probablemente estén menos adaptados o rechacen algunas políticas de la institución, son fáciles de detectar ya que casi siempre son los que manifiestan su inconformidad con los beneficios, marcan y determinan las debilidades de la compañía y las hacen reconocer. Cabe anotar que para estas personas es muy

difícil relacionarse con las demás personas que conforman la entidad, probablemente su grupo de interacción sea el de las personas que se encuentren en desacuerdo con las políticas, creencias y demás valores que conforman la cultura.

Otros mecanismos útiles para transmitir y consolidar la cultura organizacional hacen referencia a diferentes manifestaciones en las organizaciones. Para Kreitner y Kinicki (1997) pueden destacarse: a) los ritos, conjunto de actividades elaboradas y planeadas que combinan varias formas de expresión cultural; b) los rituales entendidos como un conjunto de técnicas y conductas estandarizadas; c) los mitos referidos a narraciones dramáticas de sucesos imaginarios y utilizadas normalmente para explicar los orígenes o las transformaciones de alguna cosa; d) la saga que corresponde a narraciones históricas de acontecimientos que han sido maquillados con detalles ficticios; e) la narración popular la cual es enteramente ficticia; f) los símbolos que corresponden a cualquier objeto, acto, suceso, calidad o relación que sirve de vehículo para transmitir un significado; g) el lenguaje o manera particular en que los miembros de un grupo utilizan los sonidos vocales y los signos escritos para transmitir mensajes; h) los gestos o movimientos de partes del cuerpo con distintos significados; i) el emplazamiento físico que hace referencia a las cosas de las que se rodean físicamente las personas y les proporcionan estímulos sensoriales inmediatos y j) los artefactos que comprenden los objetos materiales fabricados por personas que facilitan las actividades culturalmente expresivas.

Para Robbins (1998) la cultura se trasmite a los funcionarios de varias formas. Las más poderosas son las anécdotas, los

ritos, los símbolos materiales y el lenguaje. Las anécdotas por lo general narran sucesos de los fundadores de las empresas, casos de reglas rotas, enriquecimientos de la noche a la mañana, recortes en la fuerza laboral, reubicación de funcionarios, reacciones a errores y arreglos organizacionales. Esto conlleva a pensar que las anécdotas afirman el presente en el pasado y explican y legitiman los usos actuales.

Dentro de la cultura organizacional se pueden diferenciar diversos niveles. Kotter y Heskett (1995) han intentado comprender el fenómeno cultural dentro de las organizaciones, proponiendo que la cultura organizacional es un todo formado por dos niveles que difieren en función de su visibilidad y su resistencia al cambio. En el nivel más profundo se encuentran los valores que son compartidos por las personas y que persisten a lo largo del tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo. En un nivel más visible, la cultura representa los patrones de comportamiento de una organización. Por su parte, Schein (1991) establece tres niveles de cultura y su interacción conformando un modelo explicativo del acontecer organizacional. El primero de tales niveles es denominado artefactos y creaciones y está compuesto por el arte, la tecnología y esquemas de conducta visibles y audibles. Los valores se ubican en el segundo nivel del modelo y deben ser confrontables en el entorno físico y por consenso social. Por último, se encuentran las presunciones básicas subyacentes que hacen referencia a la relación con el entorno y la naturaleza de la realidad, el tiempo, el espacio y del género, la actividad y las relaciones humanas.

Respecto a los valores Méndez (2001) manifiesta que éstos diferencian lo que es o

no apropiado del comportamiento de las personas en la organización. Guían el comportamiento y las acciones de los funcionarios y sus labores y permiten definir lo que es valioso, atractivo o adecuado. Esto permite comprender cómo los valores determinan el comportamiento de los individuos en la organización y permite suponer que su cumplimiento produce reconocimiento de otras personas, mientras que su incumplimiento puede provocar sanciones y rechazo. Por ser la esencia de la filosofía de una compañía para conseguir el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común a todos los funcionarios y una guía para el comportamiento (Lessem, 1992).

La influencia de la cultura organizacional sobre la supervivencia, desarrollo y crecimiento de las organizaciones es bastante alta, principalmente en épocas donde el cambio es imperativo. Los aspectos psicológicos involucrados en la cultura organizacional no han sido suficientemente explorados ni se ha hecho una sistematización de este conocimiento que permita a la psicología proponer líneas de investigación fuertes en esta temática y posteriormente formular estrategias de intervención útiles para el momento actual de las organizaciones colombianas.

Aunque aparentemente la cultura organizacional ha recibido apreciable atención en la última década, las principales fuentes de información corresponden disciplinas involucradas en lo gerencial y administrativo. Al ser la cultura organizacional un fenómeno con participación de variables de índole psicológica, es pertinente establecer el nivel actual de desarrollo investigativo y conceptual del mismo. Así la construcción

del estado del arte se constituye en un mecanismo apropiado para este fin.

Esta investigación es relevante al considerar el papel preponderante de la cultura organizacional en: el éxito o fracaso que puedan tener las iniciativas de cambio y desarrollo de las organizaciones públicas y privadas; así como en la necesidad de transformación y adaptación de las instituciones como respuesta a las exigencias de un entorno globalizado y altamente competitivo; y en la urgencia de comprender los procesos psicológicos implicados en la cultura organizacional, puesto que las organizaciones están conformadas por seres humanos. Las necesarias transformaciones culturales sólo son posibles interviniendo sobre variables como el comportamiento, las creencias, las emociones y los valores, entre otras. A partir de estos planteamientos se plantea como pregunta de investigación ¿Cuál es el estado del arte de las investigaciones en las facultades de psicología de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI (1998–2003) sobre los factores psicológicos involucrados en la cultura organizacional?

Se pretende establecer estado del arte de las investigaciones en las facultades de psicología de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI (1998–2003) sobre los factores psicológicos involucrados en la cultura organizacional. A partir de este objetivo se espera establecer un punto de partida para generar proyectos de investigación psicológica sobre cultura organizacional que contribuyan al desarrollo de la disciplina y faciliten el posicionamiento del gremio en esta esfera del quehacer laboral y contribuir con la conceptualización e instrumentalización de los aspectos psicológicos involucrados en la cultura organizacional.

## MÉTODO

### *Diseño*

Esta investigación documental de carácter cualitativo corresponde a un estado del arte, donde la interpretación, la crítica y la argumentación racional juegan un papel preponderante porque permiten llevar a cabo inferencias y relaciones. Además, da cuenta de un saber acumulado en determinado momento histórico acerca de un área específica del saber (Hoyos, 2000).

### *Muestra*

Para esta investigación se tuvieron en cuenta los trabajos de grado de niveles educativos de pregrado, especialización y maestría sobre cultura organizacional desarrollados en Facultades de Psicología adscritas a ASCOFAPSI, ubicadas en Bogotá y realizados entre 1998 y 2003. Se recopiló información de diez universidades: a) Universidad Católica de Colombia, b) Pontificia Universidad Javeriana, c) Universidad Nacional de Colombia, d) Universidad la Sabana, e) Universidad Santo Tomás, f) Universidad de los Andes, g) Fundación Universitaria Konrad Lorenz, h) Universidad Incca, i) Universidad el Bosque y j) Corporación Universitaria Iberoamericana. Se encontró un total de trece investigaciones correspondientes a cultura organizacional.

### *Materiales*

A partir del modelo propuesto por Hoyos (2000) se diseñó un cuestionario llamado Ficha de Recolección de Datos; ésta se adaptó a las necesidades de la investigación, fue evaluada por un experto y validada empíricamente. Esta ficha permitió recolectar información respecto a la identificación del

documento, temática de la investigación, delimitación contextual, propósito del estudio, enfoque, metodología de investigación y los resultados.

### *Procedimiento*

La construcción del estado de arte se desarrolló siguiendo las cinco fases propuestas por Hoyos (2000):

La fase preparatoria tuvo por fin reconocer los elementos teóricos que sustentan el proceso investigativo de un estado del arte, identificar y contextualizar el objeto de estudio, diseñar la ficha de trabajo y entrenar a los investigadores participantes en su uso.

La fase descriptiva tenía como objetivo extraer los datos pertinentes de las unidades de análisis y someterlos al proceso de revisión, reseña y descripción. Esta fase se desarrolló en las bibliotecas de las universidades previstas.

La fase interpretativa por núcleo temático permitió ampliar el horizonte de estudio por unidad de análisis y proporcionó datos nuevos integrativos por núcleos temáticos, en tanto trasciende lo meramente descriptivo que conduce al planteamiento de hipótesis o afirmaciones útiles para la construcción teórica. Se desarrollaron las siguientes actividades: taller de entrenamiento sobre sistematización cualitativa de factores e indicadores y sobre planteamiento de hipótesis acerca del estado del arte, sistematización final de la información y elaboración de hipótesis.

Y la fase de construcción teórica global comprendió una revisión de conjunto con el fin de formalizar el estado actual del conocimiento de manera global para permitir orientar nuevas líneas de investigación.

## RESULTADOS

Se realizó análisis de resultados a nivel cuantitativo y cualitativo de los aspectos formales, contextuales, teóricos y metodológicos de las investigaciones de las 13 investigaciones sobre cultura organizacional.

De las 13 tesis, el 38.5% corresponde a la Universidad Incca de Colombia, 30.8% a la Universidad Católica de Colombia, 15.4% a la Universidad Nacional de Colombia, 7.7% a la Universidad Santo Tomás, y el 7.7% en la Universidad Javeriana. En cuanto a la fecha de elaboración el 15.4% corresponde a 1998, 30.8% a 1999, 15.4% al 2000, 23.1% al 2001 y 15.4% al 2002. Respecto al nivel de formación el 93.3% de las investigaciones correspondieron a trabajos de pregrado y 7.7% a maestría; de los trabajos realizados en instituciones, el 69.2% hicieron referencia al sector público y el 30.3% al sector privado. El 84.6% de los documentos consultados plantearon el problema de la investigación. En cuanto a la hipótesis de investigación, éstas se establecieron únicamente en el 7.7% de los documentos consultados, esto debido a que la mayoría de las investigaciones consultadas son de tipo documental y se basan en los objetivos propuestos. La mayor parte de los participantes de las investigaciones fueron seleccionados de forma intencional, de ambos sexos, pertenecientes a sectores educativo, administrativo y empresarial. En cuanto al tipo de problemas planteados se puede evidenciar que éstos hacen referencia a la influencia de la cultura en determinados contextos y situaciones en las que las personas se ven involucradas.

De igual forma el propósito de las diversas investigaciones se orientó hacia la descripción, el análisis, la interpretación y la

determinación de factores presentes en la cultura organizacional. Los sistemas filosóficos y psicológicos considerados corresponden a 25% con el enfoque analítico, de las cuales 8.3% del total son de tipo conductual y 16.7% psicométrico; el 33.3% de las investigaciones fueron realizadas desde la perspectiva de la teoría de sistemas y en ésta bajo la teoría de las organizaciones; por otra parte, 41.7% fueron desarrolladas con una visión constructivista.

Por otra parte, se encontró que el carácter de las investigaciones fue en un 46.2% cualitativo bajo metodologías de investigación acción participante, constructivista y otras no definidas, un 46.2% cuantitativo con metodología experimental y 7.7% bibliográfico referentes a estados del arte.

Respecto al uso de instrumentos de evaluación o recolección de información el 92.3% emplearon herramientas diversas y sólo una tesis (7,7%) no refiere el uso de ningún instrumento. Dentro de los instrumentos empleados en las investigaciones, solamente se evidenció una tesis que hace referencia al tipo de validación y confiabilidad utilizado en la elaboración del cuestionario, se empleó el Alfa de Crombach y validez de constructo. Además de la realización y utilización de cuestionarios se encontraron otras clases de instrumentos como diarios de campo, entrevistas sobre historia organizacional y entrevistas participativas en forma de taller.

En cuanto a la frecuencia en que son citados los autores, Schein aparece con mayor frecuencia (38.5%), seguido de Abravanel (30.8%), y Denison (15.4%); el 15.3% corresponde a otros autores. La presencia de factores psicológicos en la cultura organizacional se menciona en un 69.2% pero no en las restantes. Respecto a

las áreas de la psicología concernientes al desarrollo de los trabajos de grado, la que sobresalió fue el área organizacional, debido a que es donde más se trabaja este tipo de temas, sin embargo se encontró una investigación en el área de comunitaria la cual se basa en la cultura organizacional como contexto de construcción.

Con relación al concepto de cultura organizacional propuesto por quienes realizaron las diversas investigaciones, basadas en autores reconocidos como Schein y Abravanel, se hace énfasis en valores, creencias, actitudes, símbolos y normas de un grupo de personas en interacción con una organización, institución o sociedad a la que pertenece.

Dentro de los aspectos comunes encontrados en las recomendaciones realizadas por los autores de los documentos, se encontraron dos categorías: la primera hace referencia a dar continuación a las investigaciones y la segunda, a generar mayores alternativas para el mejoramiento de la cultura organizacional en los contextos donde se realizaron las diversas investigaciones.

En cuanto a los anexos que se presentan con mayor frecuencia en las investigaciones se puede hacer énfasis en los instrumentos empleados para el desarrollo de los estudios realizados, formatos de evaluación, matrices, cronogramas de actividades, hojas de respuestas y graficas con resultados.

## DISCUSIÓN

Esta investigación es la primera de una serie de estados del arte sobre cultura organizacional que pretenden establecer un punto de partida para generar estudios que permitan determinar la magnitud y alcance de la participación e interacción de factores

psicológicos en la génesis, mantenimiento y transformación de la cultura organizacional. Este proyecto de mediano y largo plazo encuentra su sustento en el reconocimiento de dos realidades: primera, la influencia de la cultura organizacional sobre la supervivencia, desarrollo y crecimiento de las organizaciones es alta, principalmente en épocas donde el cambio es imperativo, y segunda, los aspectos psicológicos involucrados en la cultura organizacional no han sido suficientemente explorados ni se ha hecho una sistematización de este conocimiento que permita a la psicología colombiana proponer líneas de investigación fuertes en esta temática y posteriormente, formular estrategias de intervención útiles para el momento actual de las organizaciones colombianas.

Así pues, se abordó la muestra de las investigaciones realizadas sobre el tema en cuestión en las facultades de psicología adscritas a ASCOFAPSI en la ciudad de Bogotá y se encontraron sólo trece trabajos de grado llevados a cabo entre 1998 y 2003.

En los resultados no se encontró evidencia suficiente respecto a una tendencia en cuanto a las bases epistemológicas, teóricas y metodológicas para el estudio de la cultura organizacional, lo cual genera una gran diversidad en cuanto al manejo conceptual, a los objetivos y tipos de investigación propuestos. De igual manera, el manejo de la información obtenida y la población estudiada son bastante variados.

La evidencia muestra también que la mayoría de estudios objeto de análisis son cualitativos o descriptivos; únicamente una de las trece investigaciones hace un aporte de tipo psicométrico relacionado con la construcción y validación de un instrumento. Ninguno de ellos incursiona en el terreno del diseño de estrategias de intervención o

propone alternativas concretas de mejoramiento o cambio cultural, muy probablemente debido a la escasez de investigación y documentación psicológica en el medio.

De acuerdo con lo anterior, se encuentra el interesante dato de los autores más leídos sobre cultura organizacional: Edgar Schein (1988, 1991); Harry Abravanel, Yvan Allaire, Michaela Firsirotu, Brian Hobbs y Robert Poupert (1992) y Daniel Denison (1991). De ellos, sólo Edgar Schein es psicólogo y es quizá quien mayores aportes ha hecho en materia de cultura organizacional; sin embargo, su valiosa producción ha sido fruto principalmente de su trabajo como consultor exitoso en compañías de talla mundial y no a partir de investigación formal. Los dos libros citados documentan un original paradigma en torno a la naturaleza, descripción y gestión de la cultura organizacional, así como su relación con el liderazgo. El texto compilado por Harry Abravanel y otros (1992), autores todos provenientes de los ámbitos administrativos y gerenciales, proporciona una mirada que contempla diversos enfoques teóricos sobre los fundamentos conceptuales, algunas consideraciones metodológicas y estudios aplicados. Por último, el texto de Daniel Denison (1991) brinda una perspectiva que relaciona la cultura organizacional con la productividad organizacional, también desde el punto de vista de la administración. Es pertinente resaltar el hecho de que las tres fuentes más citadas en las trece unidades de análisis son publicaciones con más de diez años de antigüedad.

El anterior hallazgo confirma aún más la necesidad de generar investigación estructurada sobre los factores psicológicos involucrados en la cultura organizacional, máxime cuando los resultados de la presente

investigación arrojan una amplia mirada sobre una inconexa gama de variables psicológicas que pueden influir o tener relación con la cultura organizacional, pero de las cuales no se puede establecer causalidad o asociación de manera confiable y válida.

Se recomienda desarrollar líneas de investigación psicológica sobre cultura organizacional, cuyos productos permitan contribuir con la construcción de un cuerpo teórico e instrumental sólido sobre este tema y, a través de este nuevo conocimiento, se propicie un mejor posicionamiento de los psicólogos organizacionales en los ámbitos estratégicos de las organizaciones, ya que, la gestión en diagnóstico e intervención en cultura organizacional tiene un carácter vital en las situaciones de cambio organizacional tan frecuentes y necesarias en la actualidad.

## REFERENCIAS

- Andrade, H. (1996). El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. *Razón y palabra*, 4.
- Burack, E. (1990). *Planificación y afiliaciones creativas de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Cantú, H. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (1985). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- De Souza, A. (1998). *Cultura Organizacional*. Recuperado en Junio 15 de 2003. Disponible en <http://www.pa-partners.com/articulos.htm>.
- Denton, K. (1991). *Calidad en los servicios al cliente*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.

- Etkin, J & Schuarstein, L. (2002). *Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Garvin, A. (1993). *Planificación de las organizaciones*. Recuperado en Junio 16 de 2003. Disponible en <http://www.cinseyt.org.pe/cap4ct.html>.
- Gray, E. & Smeltzer, L. (2001). *Managment. The competitive Edge*. Maxwell MacMillan International Editions, pp. 627-630. Recuperado en junio 20 de 2003. Disponible en <http://www.pp.terra.com.mx/~rjaguado/do.html>.
- Guiot, J & Beaufils, A (1992). *Diseño de la organización. Del cargo a la megaestructura*. Colombia: Legis Editores S.A.
- Hoyos, B. (2000). *Un modelo para la investigación documental*. Medellín: Señal Editora.
- Ivancevich & Matteson (1997). *Organizational Behavior and Management*. 5ª edición. E.U.A.: McGraw Hill. Recuperado en julio 5 de 2003 Disponible en <http://www.members.tripod.com/recursososhumanos/cultura.html>
- Koonatz, H & Weihrich, H (1994). *Administración una perspectiva global* (9 ed.). México: McGraw Hill.
- Kotter, J & Heskett, J (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Diaz Santos S.A.
- Kreitner, R & Kinicki, A (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Lessem, R (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Díaz Santos S.A.
- Mendez (2001). *El hombre en la organización. Ensayos*. Bogotá: Ediciones Rosaristas.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Colombia: Alfaomega S.A.
- O'Toole, J. (1996). *El liderazgo del cambio*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Páramo, D (1998). *Culturas organizacionales orientadas al mercado*. Monografía No. 51. Proceditor Ltda.
- Phalen, P (2000). *Pioneers, girlfriends and wives. An agenda for research on women and the organizational culture of broadcasting*. Washington: Journal of Broadcasting y Electronic Media.
- Robbins, S (1998). *Fundamentos de Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8 ed.). México: Pearson, Prentice Hall.
- Schein, E (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Bogotá: Plaza y Janes Editores S.A.
- Schein, E. (1991). *Cultura y Liderazgo Organizacional*. San Salvador: Ed. Casa Nueva.
- Siliceo, A; Casares, A & González, M. (2000). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Sweringa, J & Wierdsma, A (1995). *La organización que aprende*. New York: Addison-Wesley Iberoamericana.

*Recibido, marzo 10/2004*

*Revisión recibida, abril 2/2004*

*Aceptado, abril 16/2004*