



# LA CULTURA ORGANIZACIONAL: DESDE LA PERSPECTIVA DEL EJERCICIO DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

**Claudia Lucía Hinojosa Montero**

**Gleidys Elena Pérez Támara**

**Universidad Magdalena**

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Programa Administración de Empresas

Santa Marta D.T.C.H., Colombia

Año 2018



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL: DESDE LA PERSPECTIVA DEL  
EJERCICIO DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES**

**Claudia Lucía Hinojosa Montero**

**Gleidys Elena Pérez Támara**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Administrador de Empresa**

Director:

PhD., en Administración, Oscar Humberto García Vargas

Codirectora:

Doctorando en Administración, Aura Mena de la Cruz

Línea de Investigación:

Cultura Organizacional

Grupo de Investigación:

Organización y Empresa

Universidad del Magdalena

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Programa Administración de Empresas

Santa Marta D.T.C.H., Colombia

Año 2018

## **Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Consejo de Programa en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Magdalena para optar al título de Administrador de Empresas**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Santa Marta, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_**

*(Dedicatoria o lema)*

*A Dios primeramente por ser mi soporte y quien me dio todo para alcanzar este logro, a mis padres, hermanos, y sobrinos por ser mi apoyo constante y darme la mano cuando sentía no poder más. A mi familia, amigos, compañeros de clases y en general a mi amada Universidad por ser cómplice de este largo camino que hoy llega a su fin. Gracias.*

*Claudia Lucia Hinojosa Montero*

*Primeramente, a Dios por permitirme obtener este logro en mi carrera, por darme las fuerzas necesarias para luchar hasta el final. A mi familia, por ser mi gran motivación; a mis amigos, compañeros y a cada una de esas personas que aportaron un granito de arena para que hoy esto fuera posible. A todos y cada uno, Gracias.*

*Gleidys Elena Pérez Tamara*

## Resumen

En la cultura organizacional se evidencia la interacción de las dinámicas sociales y su influencia sobre las relaciones y el rendimiento de las organizaciones; puesto que ella surge, de la percepción e interacción de los individuos con su entorno y, de aquellos elementos constituidos por la organización para dirigir y controlar las relaciones entre ésta y los trabajadores. Una de esas dinámicas sociales es el ejercicio del poder, que se manifiesta como un proceso dinámico inmerso en las relaciones sociales y el ejercicio de este, comprende un acto ejecutado de sujetos sobre otros individuos incidiendo en su comportamiento. Desde el campo organizacional se presentan diferentes relaciones que se manifiestan de acuerdo con el estatus que cada sujeto o grupo social adquiere, y así se constituye el fenómeno organizacional que caracteriza las relaciones sociales.

Por ello, el objetivo de la investigación se orienta en analizar la influencia del ejercicio del poder en los elementos que componen la cultura organizacional. Para lo cual, se planteó un diseño metodológico con aplicación a un caso de estudio de tipo descriptivo, utilizando el método mixto, que utiliza técnicas cualitativas, como el análisis documental y entrevista semi-estructurada, y la técnica cuantitativa de la encuesta. Como resultado se profundizó en las formas y acciones de dominación y subordinación formales e informales, en las formas de institucionalización y los tipos de objetivos presentes en la organización, establecimiento del nivel de identificación del sistema de diferenciación por parte de los miembros, se definió el grado de interiorización de las relaciones de poder en la organización, para así establecer la estructura de las relaciones de poder al interior de la organización.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional, Poder, Relaciones de Poder, Formal, Informal.

### **ABSTRACT**

In the organizational culture, the interaction of social dynamics and their influence on the relations and performance of organizations is evident; since it arises, of the perception and interaction of the individuals with their environment and, of those elements constituted by the organization to direct and control the relations between this and the workers. One of these social dynamics is the exercise of power, which manifests itself as a dynamic process immersed in social relations and the exercise of this, comprising an act performed by subjects on other individuals influencing their behavior. From the organizational field different relationships are presented that are manifested according to the status that each subject or social group acquires, and thus the organizational phenomenon that characterizes social relations is constituted.

Therefore, the objective of the research is to analyze the influence of the exercise of power on the elements that make up the organizational culture. For which, a methodological design was proposed with application to a case study of descriptive type, using the mixed method, which uses qualitative techniques, such as documentary analysis and semi-structured interview, and the quantitative technique of the survey. As a result, the forms and actions of formal and informal domination and subordination, in the forms of institutionalization and the types of objectives present in the organization, establishment of the level of identification of the differentiation system by the members, were defined. degree of internalization of power relations in the organization, in order to establish the structure of power relations within the organization.

**Keywords:** Organizational Culture, Power, Power Relations, Formal, Informal.

# Contenido

<i>Resumen</i> .....	<i>V</i>
<i>Introducción</i> .....	<i>1</i>
<b>1. Capítulo 1: Problema de Investigación</b> .....	<b>3</b>
1.1. Motivación y Justificación .....	3
1.2. Descripción del Problema .....	6
1.3. Objetivos .....	8
1.3.1. Objetivo General. ....	8
1.3.2. Objetivos Específicos. ....	8
<b>2. Capítulo 2: Marco Referencial</b> .....	<b>9</b>
2.1 Revisión de la Literatura o Estado del Arte .....	9
2.2. Marco Teórico.....	12
2.2.1. Concepciones y/o definiciones de Cultura Organizacional. ....	12
2.2.2. Conceptos de Cultura Organizacional-Supuestos de Schein. ....	14
2.2.3. Concepciones y/o definiciones de Poder.....	17
2.2.4. Consideraciones de Poder por Michael Foucault. ....	19
2.2.5. Síntesis Teórica. ....	32
<b>3. Capítulo 3: Diseño Metodológico</b> .....	<b>35</b>
3.1. Generalidades Metodológicas.....	35
3.2. Instrumentos de Recolección .....	35
3.3. Variables y Categorías de Análisis .....	37
3.4. Procesamiento y Análisis de Datos.....	40
<b>4. Capítulo: Resultados</b> .....	<b>42</b>
4.1. Caracterización general organización objeto de estudio .....	42
4.2. Resultados datos descriptivos encuesta .....	44

4.2.1. Resultados correlaciones de la encuesta. ....	44
4.2.2. Resultados descriptivos porcentuales de Artefactos. ....	46
4.2.3. Resultados descriptivos porcentuales de Valores ....	53
4.2.4. Resultados descriptivos porcentuales de Supuestos básicos.....	60
4.3. Análisis general encuesta. ....	78
4.4. Resultados del análisis documental ....	83
4.5. Resultados descriptivos de las entrevistas ....	89
4.6. Triangulación de datos ....	102
4.6.1. Análisis descriptivos estructura organizacional. ....	102
4.6.2. Matriz comparativa de datos ....	104
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>112</b>
5.1 Conclusiones.....	112
<b>Referencias Bibliográfica</b> .....	<b>118</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>101</b>



## Lista de tablas

	<i>Pág.</i>
<b>Tabla 1.</b> <i>Caracterización de la población de la organización objeto de estudio.</i> .....	42
<b>Tabla 2.</b> <i>Correlaciones niveles de cultura organizacional.</i> .....	44
<b>Tabla 3.</b> <i>Tabla cruzada variables control NIPO**MI</i> .....	46
<b>Tabla 4.</b> <i>Tabla cruzada variable control NIPO **NS.</i> .....	47
<b>Tabla 5.</b> <i>Tabla cruzada NS** MI</i> .....	48
<b>Tabla 6.</b> <i>Tabla cruzada Nivel autonomía en el trabajo.</i> .....	50
<b>Tabla 7.</b> <i>Tabla cruzada Canal transmisión de ordenes</i> .....	50
<b>Tabla 8.</b> <i>Tabla cruzada Lenguaje canal de órdenes.</i> .....	51
<b>Tabla 9.</b> <i>Tabla cruzada Nivel medio de poder- recompensa</i> .....	52
<b>Tabla 10.</b> <i>Tabla cruzada Nivel medio de poder- sanciones</i> .....	53
<b>Tabla 11.</b> <i>Tabla cruzada variables control EVOP**EVOA</i> .....	53
<b>Tabla 12.</b> <i>Tabla cruzada variables control EVOP**EVOB</i> .....	54
<b>Tabla 13.</b> <i>Tabla cruzada variables control EVOA**EVOC</i> .....	55
<b>Tabla 14.</b> <i>Tabla cruzada variables control EVOA**EVOB</i> .....	56
<b>Tabla 15.</b> <i>Tabla cruzada Contribución logro de objetivos</i> .....	57
<b>Tabla 16.</b> <i>Tabla cruzada liderazgo</i> .....	58
<b>Tabla 17.</b> <i>Tabla cruzada Nivel compromiso con el líder</i> .....	59
<b>Tabla 18.</b> <i>Tabla cruzada NIM**NIV</i> .....	60
<b>Tabla 19.</b> <i>Tabla cruzada NIM**NIVA</i> .....	60
<b>Tabla 20.</b> <i>Tabla cruzada NIVA**NIP</i> .....	61
<b>Tabla 21.</b> <i>Tabla cruzada NIV**NIVA</i> .....	62
<b>Tabla 22.</b> <i>Tabla cruzada NIV**NIP</i> .....	62
<b>Tabla 23.</b> <i>Tabla cruzada NIP**NIO</i> .....	63
<b>Tabla 24.</b> <i>Tabla cruzada NIM**NIP</i> .....	64
<b>Tabla 25.</b> <i>Tabla cruzada NIM**NIO</i> .....	65

<b>Tabla 26.</b> <i>Tabla cruzada NIVA**NIO</i> .....	65
<b>Tabla 27.</b> <i>Tabla cruzada NIV**NIO</i> .....	66
<b>Tabla 28.</b> <i>Tabla cruzada NDPERO**NDPGS</i> .....	67
<b>Tabla 29.</b> <i>Tabla cruzada NDPO**NDPERGS</i> .....	68
<b>Tabla 30.</b> <i>Tabla cruzada NDPERO**NDPERGS</i> .....	69
<b>Tabla 31.</b> <i>Tabla cruzada NCSD</i> .....	70
<b>Tabla 32.</b> <i>Tabla cruzada NATD</i> .....	71
<b>Tabla 33.</b> <i>Tabla cruzada NIPGS</i> .....	72
<b>Tabla 34.</b> <i>Tabla cruzada MLOO</i> .....	73
<b>Tabla 35.</b> <i>Tabla cruzada MLOGS</i> .....	74
<b>Tabla 36.</b> <i>Tabla cruzada GRDG</i> .....	75
<b>Tabla 37.</b> <i>Tabla cruzada GIGS</i> .....	76
<b>Tabla 38.</b> <i>Tabla cruzada RCGT</i> .....	77
<b>Tabla 39.</b> <i>Tabla cruzada RCGS</i> .....	78

## Lista de figuras

*Pág.*

<b>Cuadro 1.</b> <i>Consideraciones a tener en cuenta para análisis de poder</i> .....	21
<b>Cuadro 2.</b> <i>Matriz niveles de cultura de Schein</i> .....	32
<b>Cuadro 3.</b> <i>Matriz relación poder Foucault-cultura organizacional de Schein</i> .....	34
<b>Cuadro 4.</b> <i>Matriz consideraciones de análisis</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Cuadro 5.</b> <i>Análisis general de las entrevistas</i> .....	90
<b>Cuadro 6.</b> <i>Matriz comparativa de resultados</i> .....	104

## Introducción

Existen diversos conceptos de lo que es una organización, pero muchos de ellos enfocados en términos económicos y productividad, sin embargo, Schein (1982) sostiene que “una organización es la coordinación planificada de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.” (pág. 14). Es allí donde los esfuerzos del gerente o administrador deben enfocarse, con el fin de establecer elementos comunes de comportamiento entre los miembros de tal manera que permita que los objetivos de la organización converjan con los objetivos individuales. Por lo que comúnmente la organización establece normas, reglas y directrices para moldear el comportamiento de las personas, de tal manera que le permita dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos generales y, es esto lo que se denomina cultura organizacional (Higuera y Leal, 2010).

Se considera que las personas son el activo más valioso que tiene una organización, por tanto, se hace necesario comprender como las dinámicas sociales interactúan al interior de la organización tanto en el ambiente formal como informal; es por ello que las organizaciones se han tornado en el objeto de estudio de las ciencias sociales. Es que una de las dinámicas presente al interior de una organización es la lucha por el poder. De acuerdo con García (2009) las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo determinado pueden ser el punto de inicio para el estudio del poder, sostiene que “éstas pueden ser consideradas como agrupaciones de seres humanos que buscan un *objetivo común* que se logra mediante las interacciones personales” (pág. 74). Lo que denota que las relaciones de poder están inmersas en la cultura organizacional, por tanto, dichas relaciones ejercer algún tipo de influencia sobre la misma.

Se evidencio que la estructura organizacional formal, la comunicación y el liderazgo son elementos importantes a la hora de establecer relaciones de poder entre los miembros de la organización objeto de estudio, en la medida que son aceptados por éstos; dándoles el carácter de legalidad a través de lo que está sobre el papel y, del mismo modo se institucionalizan por medio de la dirección estratégica establecida por la gerencia, la cual los miembros aceptan y comparten como la manera correcta de direccionar la organización objeto de estudio, además porque consideran que contienen elementos comunes de la visión que cada uno tiene de manera personal; por lo cual, desde este punto de vista, los miembros de la compañía tienen un alto grado de identificación con los elementos de la dirección estratégica.

El principal sistema de diferenciación en la organización está dado por la estructura jerárquica y el poder que proviene de cada cargo, es decir, el poder se da de forma legítima. Así el poder es interiorizado de manera positiva, reduciéndose el nivel de conflicto en la medida que las relaciones de poder emergentes tienen un carácter legal y, que las relaciones sociales se van fortaleciendo con el tiempo. La cultura organizacional de la organización objeto de estudio a pesar de presentarse los tres niveles de cultura y las cinco consideraciones de poder, es una cultura joven que está en el proceso de crecimiento y el grupo perteneciente a esta organización no posee la permanencia suficiente como para consolidar dichos supuestos y hacerlo parte de su cultura, del mismo modo el poder y las relaciones de poder emergentes son desde el plano formal y la legitimización que le confiere la estructura organizacional, puesto que las relaciones sociales están en proceso de consolidación.

# **1. Capítulo 1: Problema de Investigación**

## **1.1. Motivación y Justificación**

Las organizaciones como sistema social son una de las unidades más importantes de vinculación humana (universidades, sindicatos, asociaciones, empresas, ONG, etc.), todas ellas han constituido el objeto de estudio de diversas disciplinas en las ciencias sociales; entre ellas, la administración. Presentando un fuerte interés en su funcionamiento y estructura interna, del estudio de variables y los elementos que las diferencian unas de otras; es este sentido Arnold y Flores (2003) sostienen que muchos investigadores han utilizado la cultura como el medio para explicar dicho fenómeno al interior de las organizaciones, que ésta se hace visible en la conformación de modelos que articulan las relaciones entre las variables y los elementos que establecen la identidad organizacional.

Por otro lado, Robbins (2004) citado por Ferro, Bernal, Torres y Noriega (2012) define la cultura organizacional como “un significado común entre los miembros que distinguen a una organización” (pág. 107). Por tanto, considerando el entorno en donde se desarrolla las organizaciones, así como las personas, una de las ideas de las dinámicas del comportamiento social de los individuos y de las organizaciones corresponde a las luchas por el ejercicio del poder sobre “otros” (entre estados, gobiernos, instituciones, etc.), de manera que puedan modificar o dirigir sus acciones para el logro de los objetivos o intereses propios, empleando los medios necesarios para tal fin, de esta manera impactando directamente en la cultura organizacional.

Los individuos que hacen parte de las organizaciones se encuentran permanentemente enfrentados en relaciones de poder, ya sea por medio de los mecanismos formales o las acciones

---

informales que se dan en la organización; y son los individuos quienes realizan actividades, tareas y operaciones que permiten su funcionamiento, este ejercicio administrativo según Aktouf (1997) citado por García (2007) se orienta en la consecución de los objetivos trazados por la organización, y para dicho fin, se hace necesario que las acciones desarrolladas por los individuos en la organización se encuentren manejadas y dirigidas por una persona, que comúnmente, se conoce en el mundo empresarial como el gerente de la empresa. En este caso el “gerente” por estar en la cúspide de la pirámide tendría mayor poder sobre los “otros”, podría modificar sus acciones para un fin determinado.

La teoría administrativa, en especial, el enfoque clásico considera la estructura de la organización y del poder desde la legitimidad y prescripción de los niveles de autoridad; de acuerdo con Hall (1983) citado por Zapata (2008) en las organizaciones con un alto nivel de burocratización, el poder o la autoridad tiende a las jerarquías, por lo cual cada nivel apenas tendría el poder necesario para llevar a cabo sus responsabilidades, de forma, que a medida que se avanza en la jerarquía se incrementa el poder basado en un conocimiento más amplio sobre la organización y/o una mayor experiencia. Esta concepción del poder en la organización omite aquellas relaciones y procesos sociales que se producen en las organizaciones puesta en manifiesto por los enfoques de la Escuela de Relaciones Humanas y del Comportamiento, que consideran que las personas se pueden estar motivadas por el poder según la teoría de las Necesidades de McClellan (1961), o que pueden generarse agrupaciones u organizaciones informales que pueden alcanzar un nivel de poder (Hernández, 1995).

En este sentido, Zapata (2008) señala que serían escasas las organizaciones donde el poder sea visible solo por la estructura jerárquica, puesto que en el interior de las organizaciones es común que se formen coaliciones para defender intereses de grupos o personas. Dichas

coaliciones se dirigen al desarrollo de actividades de intracoalición e intercoalición para lograr acuerdos de poder. Dependiendo del objetivo que se persiga y de los intereses en juego, las coaliciones pueden cambiar o pueden unirse con otras para formar agrupaciones fuertes que sean dominantes.

La investigación se fundamentará en el concepto de poder visto desde Foucault (1991) citado por Álvarez (2011) que se define como “un proceso dinámico que se ejerce solo sobre sujetos libres y solamente en la medida en que ellos son libres” (p.148). Como deja ver Foucault el ejercicio del poder para este caso sería más un asunto de capacidad de la persona quien ejerce el poder y de la utilización de los medios para ejercerlo, además que expone las relaciones entre individuos y grupos.

Dado lo anterior, la motivación científica para el desarrollo de la presente investigación se encuentra en la generación de conocimiento acerca de las relaciones de poder en las organizaciones y la manera que este tipo de relaciones ejercen influencia en la cultura organizacional, con la finalidad de fortalecer los aspectos teóricos de construcción en la disciplina de la administración. Es por ello que los hallazgos sobre las formas de dominación hacia la otra persona en el contexto organizacional, y el ejercicio del poder sobre los elementos de la cultura organizacional permiten tener una visión más clara de cómo se desarrolla la cultura al interior de las organizaciones, además de comprender las relaciones entre individuos; lo cual sirve como una base para el desarrollo de futuras investigaciones enfocadas en el análisis y comprensión de la realidad organizacional.

Desde el punto de vista práctico, los resultados de la presente investigación le proporcionan a la organización objeto de estudio la oportunidad de conocer su propia realidad organizacional y



el contexto de su cultura; como sus miembros perciben y ejercen el poder, y la forma en la que estas acciones impactan en los elementos que componen su propia cultura. Lo anterior, visto desde la perspectiva de Schein (1990), es decir, si su cultura es comprendida, aceptada y compartida como un patrón válido de comportamiento por sus miembros, y sobre eso tomar acciones que permitan optimizar aquellas oportunidades de mejora que puedan incidir en el desarrollo tanto de la organización como el de las personas.

## **1.2. Descripción del Problema**

Las organizaciones constituyen el objeto de estudio de diversas disciplinas en las ciencias sociales, entre ellas la administración, que presenta un creciente interés en el estudio de las dinámicas sociales que se producen y los efectos que tienen en el seno de la misma. Por tanto, la organización establece reglas, normas, valores, principios, prácticas, estímulos y directrices por medio de la gerencia, con el fin de que los objetivos individuales de cada uno de sus miembros tengan afinidad con los de la organización y, de esta manera dirigir y establecer un modo uniforme de comportamiento e interacción entre los sujetos que hacen parte de esta (Higuita y Leal, 2010). Además de lo establecido por la estructura formal, se construyen relaciones sociales de manera espontáneas entre los individuos, derivadas de la identificación de rasgos comunes (Higuita y Leal, 2010), estas interacciones es lo que conforman la “cultura organizacional”.

Desde la escuela de las Relaciones Humanas en la teoría administrativa, la concepción de la cultura se comienza a gestar en su aplicación debido a que los experimentos realizados por Elton Mayo permitieron según Hodge, Anthony & Gales (2003) y García (2006) explorar y reconocer el papel de los grupos, sus interacciones y los procesos sociales, así como los elementos subjetivos e informales de la realidad organizacional. La cultura organizacional relaciona

---

aquellos aspectos de la realidad subjetiva de la organización tanto en la estructura formal como en la informal. Sin embargo, la concepción de cultura en las organizaciones tiene diferentes conceptos teóricos que abordan las dinámicas internas de la organización desde varias perspectivas. Desde el punto de vista antropológico, se entiende la cultura organizacional “como el conjunto de instituciones tradicionales y el cuerpo de actitudes y comportamientos sociales que modelan y definen modos cotidianos de hacer las cosas y que forman parte tanto del entorno externo como interno de los sistemas organizacionales” (Arnold y Flores 2003, pág. 263).

Por otro lado, la cultura organizacional tiene la capacidad de definir la identidad de la organización, es decir, es capaz de diferenciarlas unas de otras; transmite el sentido de identidad a sus miembros; posibilita la creación del compromiso personal con la organización e incrementa la estabilidad del sistema social (Robbins, 2004 citado por Ferro et al., 2012). En este sentido, se puede considerar que la cultura organizacional es un proceso dinámico de orden social construida a partir de la percepción que tienen los individuos de su entorno, tanto a nivel individual como organizacional, por tanto, se construye desde el ámbito formal e informal.

Los elementos culturales en las organizaciones como las reglas, las tradiciones y el cuerpo normativo que sustenta la estructura organizacional permite identificar aspectos asociados a las relaciones de poder; esto se debe a que una de las ideas de las dinámicas del comportamiento social de los individuos y de las organizaciones corresponde a las luchas por el ejercicio del poder sobre “otros” (entre estados, gobiernos, instituciones, personas), de manera que puedan modificar o dirigir sus acciones para el logro de los objetivos o intereses propios, empleando los medios necesarios para tal fin, siendo las relaciones de poder una dinámica social y un componente de la cultura organizacional. Dado que una organización se encuentra conformada por individuos, que establecen grupos y desarrollan relaciones, ya sea de manera formal o

---

informal, la presente investigación plantea el interrogante ¿Cómo influencia el ejercicio del poder en los elementos que componen la cultura en las organizaciones?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

- Analizar la influencia del ejercicio del poder en los elementos que componen la cultura organizacional de las organizaciones.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar las formas y acciones de dominación y subordinación formales e informales en la organización.
- Describir las formas de institucionalización y los tipos de objetivos presente en la organización.
- Establecer el nivel de identificación del sistema de diferenciación por parte de los miembros de la organización.
- Definir el grado de interiorización de las relaciones de poder en la organización.
- Establecer la estructura de las relaciones de poder al interior de la organización.

## **2. Capítulo 2: Marco Referencial**

### **2.1 Revisión de la Literatura o Estado del Arte**

La literatura sobre las relaciones de poder y la cultura presenta gran variedad de documentos que tratan la temática, entre los trabajos encontrados se seleccionaron cuatro documentos dentro del marco temporal de 2010 a 2017. El primer documento corresponde a la investigación realizada por Mariño (2014) que se orientó en el análisis del vínculo que existen entre los aspectos de la comunicación y el poder, con la finalidad de conocer el efecto de este vínculo con el cambio organizacional. Por su parte, el trabajo de Saavedra, Sanabria y Smida (2013) se concentró en la temática de liderazgo, por lo cual, el objetivo principal se enfocó en examinar los aspectos centrales del liderazgo y las relaciones de poder desde la visión teórica propuesta por Michel Foucault; otro documento revisado corresponde Ferro et al. (2012) cuyo objetivo es caracterizar la cultura organizacional de una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Bogotá.

Por último, se encuentra el documento de Higuita y Leal (2010) que se concentra en evidenciar que la cultura en la organización no solo se configura por los aspectos de la estructura formal, sino que existen otras dinámicas grupales espontáneas, distintas y a la vez, complementarias de los postulados que maneja la gestión de la cultura organizacional. Estos autores identifican aspectos relevantes de las relaciones de poder y la cultura organizacional; en este sentido, Mariño (2014) señala que la comunicación como mecanismo de poder constituye un elemento efectivo que permite establecer diferencias entre una y otra organización; además que el discurso constituye un instrumento de diferenciación y lucha en el ejercicio del poder. Este mismo autor, indica que el vínculo entre la comunicación y relaciones de poder son generadores de cambios en las organizaciones, que puede generar efectos positivo o negativo.

En concordancia con Mariño (2014), el elemento del discurso junto con los dispositivos para el ejercicio del poder según Saavedra et al. (2013) contribuyen a la comprensión de los mecanismos a través de los cuales se ejerce la influencia en las organizaciones; estos autores conciben tres formas de liderazgos basado en la perspectiva de Foucault: como discurso, como tecnología de poder y como técnica del yo. La primera forma de liderazgo se orienta en la figura del líder y su comportamiento, así como las características del discurso que el líder desarrolla, estos son contenido, medios de divulgación y de validación (Saavedra et al., 2013). Por su parte, la segunda forma corresponde al liderazgo como tecnología de poder, Saavedra et al. (2013) indican que este es visto como una herramienta que se aplica para normalizar a los individuos y orientándolos a que se identifiquen con los objetivos de la organización.

En este orden de ideas, Saavedra et al. (2013) señalan que los mecanismos que el líder como forma de tecnología de poder utiliza para obtener la obediencia de los subordinados se encuentra la inspiración, consulta, comportamiento amistoso, legitimación, amenazas; por último, los autores señalan el liderazgo como tecnología del yo, constituye un proceso de auto-formación enfatizado en el desarrollo de ciertas características de la personalidad y competencias consideradas como esenciales para la conducción de grupos. En este orden de ideas, la estructura organizacional formal, como una forma de autoridad y de orden es vista por Higuera y Leal (2010) como un elemento que incide en la cooperación espontánea de los empleados; estos autores señalan que los directivos ignoran que los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de un grupo, que tienen un comportamiento social y valoran la interacción, la posibilidad de dialogar y los vínculos que han construido con sus compañeros.

En este sentido, Higuira y Leal (2010) indican que en el interior de las organizaciones los miembros generan Microculturas compuesta por sus propias reglas de comportamientos, recompensas o sanciones sociales, objetivos, su escala de valores, creencias y expectativas, y que, en la mayoría de los casos, reflejan una realidad social distinta a la planeada por la gestión cultural. Dado lo anterior, las prácticas que se enmarcan en la gestión de la cultura organizacional tiende a no considerar la individualidad y la pluralidad de los trabajadores; puesto que, para las directivas solo importa que los empleados interioricen los valores y los mitos de la empresa, para que todos estén uniformados, exterior e interiormente, y caminen por donde manda la dirección (Higuira y Leal, 2010). En concordancia con estos autores, Ferro et al. (2012) encontraron que la institución de educación superior estudiada no se caracterizaba por manifestar una cultura dominante, sino que, por el contrario, manifiesta una serie de sub-culturas que están determinadas por la facultad a la cual pertenece el colaborador.

Según Ferro et al. (2012) indica que por lo general estas sub-culturas están determinadas por la división de departamentos o por la separación geográfica. La investigación se fundamentó en la perspectiva propuesta por Souza (1998), el cual sostiene que, la cultura organizacional está determinada por tres niveles; los artefactos culturales, valores y supuestos inconscientes. Entre otros hallazgos del trabajo de Ferro et al. (2012) se encuentra que los colaboradores esperan que haya coherencia entre lo que la institución divulga y promueve, como valores y normas, con la aplicación cotidiana, esto por falta de divulgación e incoherencia en la aplicación diaria. Según el análisis de los tres niveles, se puede afirmar que la cultura organizacional de la institución de educación superior objeto de estudio es entendida como un conjunto de patrones de conducta aceptados, los cuales son guiados por valores y normas; y se expresan mediante las prácticas laborales de la institución, pero también son vividos en forma tal que al momento de ser

compartidos o enseñados generan confusión entre lo que se espera y lo que realmente se encuentra en el día a día.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Concepciones y/o definiciones de Cultura Organizacional.**

Con respecto al tema de cultura organizacional, existen diversos autores que ha expuesto su postura teórica y han definido el concepto; autores como Zapata (2002) referenciando a Deal & Kennedy (1982) y Ouchi (1981) señala que, los primeros definen la cultura como “un conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos de las empresas”, es decir, este concepto enmarca la cultura de una organización desde las interacciones de los elementos propios que la identifican con su aspecto cultural, un conjunto que representa el todo de las asociaciones humanas en las empresas. Por su parte, el concepto de Ouchi (1981) considera los aspectos de la tradición y el clima organizacional como los elementos que constituyen la cultura de la compañía. El primer aspecto puede aludir a los aspectos de la historia y de las costumbres que se han mantenido en el tiempo de las organizaciones; mientras que el segundo aspecto abarca las emociones y las percepciones de las personas en las organizaciones.

En este mismo orden de ideas, Smircich (1983) citado por García (2006) presenta una concepción de cultura organizacional como un pegamento social que tiene la función de mantener unida a la organización; dicha unidad se manifiesta en la expresión de valores y creencias que son compartidos por los miembros. Por otro lado, la cultura organizacional puede ser comprendida como aquellas formas organizativas alrededor de los procesos de trabajo y de los elementos constitutivos de la gestión empresarial a partir de las prácticas y comportamientos

de todos los miembros de la organización (Urrego y Arango, 2000 citados por Murillo, Calderón y Torres, 2006).

Desde el punto de vista antropológico puede entenderse “las culturas organizacionales como continentes de diseños cognitivos, estructuras interpretativas y conocimientos, que actúan como guías potenciales de las relaciones de trabajo y que se expresan y reproducen en las conversaciones, normas, valores y expectativas que mantienen sus miembros”. (Arnold y Flores, 2003. Pág. 263). Es decir, que la cultura organizacional hace referencia a su carácter de tradición aprendida y socialmente construida; esto quiere decir que los miembros antiguos de una organización transmiten a sus nuevos miembros sus vivencias. Por tanto, Arnold y Flórez (2003), sostienen que la Cultura se origina al interior de los grupos y equipos de trabajo, por lo que resulta imposible hablar de cultura sin que existan individuos que la reproduzcan y grupos ya conformados con sus propias normas y valores.

Así mismo, Aktouf (1990) citado por Higuita y Leal (2010) expresan que “la cultura es la configuración de las conductas aprendidas y el resultado de un comportamiento cuyas componentes y determinantes son compartidos y transmitidos por los miembros de una sociedad particular”. (Higuita y Leal, 2010, Pág. 156); Ember y Ember (1997) citados por Higuita y Leal (2010) sostiene que la cultura se aprende, es compartida, integrada, adaptativa y cambiante. De igual forma, Higuita y Leal (2010) confirman y sostienen lo dicho por los autores anteriores y expresan que el comportamiento humano es aprendido y depende del medio social que lo rodea, por esto la cultura es un factor clave en el comportamiento humano, ya que permite definir una identidad grupal. Como ejemplo de ello es que, aunque se puede variar una costumbre, en ocasiones se prefiere seguir la norma de grupo, pues ello proporciona seguridad.



Siguiendo con Schein (1985) citado por Zapata (2002) señala que la cultura debe ser observada desde tres ángulos, los cuales son diferentes unos de otros pero que mantienen una relación entre ellos; estos son artefactos y creaciones, valores, y creencias fundamentales. El primer ángulo abarca las nociones como las creencias sobre la relación entre el hombre y la naturaleza humana y el concepto del espacio y de las relaciones espaciales humanas. Por su parte, el segundo comprende los valores e ideología, indicado en los ideales y objetivos de un grupo cultural, igual que los caminos para lograrlos. Por último, se encuentra el tercer nivel que comprende los elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social.

Arnold y Flores (2003) identificaron tres aspectos básicos de la cultura organizacional:

- Contenidos culturales, como signos y símbolo, ceremonias, mitos, valores, creencia, roles (héroes), filosofías, ideologías y formas de pensamiento, comportamiento y expectativa, actitudes, normas y sanciones, lenguajes, pautas, estructuras mentales.
- Actores o colectivos que la configuran, preferentemente los propios trabajadores o grupos, pero también por la organización;
- Aspectos psicosociales, que son comunicados, transmitidos, enseñados y aprendidos, aceptados y compartidos, mantenidos y que actúan sobre el comportamiento de los individuos. (pág. 260).

### **2.2.2. Conceptos de Cultura Organizacional-Supuestos de Schein.**

El concepto de cultura que señala Schein (1985) citado por Zapata (2002) nos permite comprender el espacio que tienen los grupos y la organización social en la construcción de la cultura; dado que el fenómeno grupal reviste de los ideales y los objetivos que los individuos buscarán por diferentes medios y recursos alcanzarlos; las asociaciones humanas están

compuesta de relaciones y espacios donde se genera la interacción, la interdependencia, la identificación y pertenencia de los individuos hacia una serie de creencias, ideologías y valores que consideran como propios de su cultura, y de su grupo de referencia. Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, Schein (1990) define la cultura como:

Un patrón de supuestos básicos, inventado, descubierto o desarrollado por un grupo dado, ya que aprende como hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, se va a enseñar a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Pág.3).

Esta definición de la cultura organizacional se hace a partir del concepto de organización, al cual se refiere como un término en sí mismo ambiguo, estableciendo que una organización es la garantía de la existencia de un grupo, que dentro de ese grupo deben haber interacciones de las cuales nacen historias en común y se va formando la estabilidad dentro del mismo, que gracias a ello se establece que muchas organizaciones no tienen cultura general debido a que no hay historia en común entre sus miembros, es decir no existe la interacción. Llegando a la conclusión de que cultura es, lo aprendido en un grupo dentro de un determinado periodo de tiempo, la manera como se solucionan su integración a nivel interno y como resuelve sus problemas a nivel externo; por tanto, podemos decir que la consistencia de la cultura interna de una organización va ligada a la estabilidad del grupo, el tiempo que lleva de existencia, la intensidad de sus experiencias y la fuerza de este.

Para Schein (1990) citando a (Hirschhorn, 1987; Menzies, 1960; Schein, 1985b) expresa que en el momento en que un grupo aprende a mantener supuestos comunes los patrones que resultan

tales como percibir, pensar, sentir y comportarse empezaran a proporcionar significado, estabilidad y comodidad, y así se logra disminuir la ansiedad que surge en todo grupo gracias a la incapacidad de predecir y comprender lo que pueda suceder en el marco del aprendizaje compartido y otorga la fuerza y la tenacidad de la cultura a la reducción de dicha ansiedad. En el análisis de la cultura de un grupo o una organización en particular, tomando como referente a Schein (1990) es preferible hacerlo a partir de tres niveles fundamentales en los que se manifiestan la cultura; los artefactos y creaciones, los valores y los supuestos básicos.

De acuerdo con Schein (1990), cuando se habla de los artefactos se refiere a lo formal, a lo establecido, a los elementos con los que se rige o se direcciona la organización incluye aspectos como, la estructura física, la manera en que se visten los miembros, la forma en que se comunican, la intensidad emocional, el direccionamiento estratégico, la forma de contratación, los recursos que emplea la empresa, como los consigue y como se manejan. En conclusión, considera aspectos relacionados con la estructura, procesos y el ambiente físico. Este nivel o atributo se observa con facilidad, pero es complicado describirlo.

En cuanto a los valores, según Schein (1990), se hace referencia a las ideologías que hay dentro de una organización o dentro de un grupo, tales como los valores corporativos, los valores de los miembros, los objetivos organizacionales y los de grupo y el estilo de dirección que se da dentro del mismo, además de la forma en que los valores y objetivos grupales e individuales de cada miembro se relacionan con los corporativos, y como se dan las relaciones cuando se chocan los unos con los otros, por lo que dentro de estos grupos es muy posible que existan valores conflictivos lo que se manifiesta en comportamientos inconsistentes que no permitan alcanzar los objetivos organizacionales o grupales. Los valores aceptados y declarados involucran el tipo de objetivos, las estrategias y la filosofía además de las reglas y normas que rige en la organización.

Los valores tienen incidencia ética e inciden en la conducta en los miembros de una organización. Es la forma de enseñar cómo hacer las cosas.

Por último, el tercer nivel de cultura se refiere a los supuestos básicos de una organización o un grupo que para Schein (1990), no son más que las representaciones de las creencias que se tienen. Estos supuestos básicos nos dan a conocer un poco más acerca de la manera en que sus miembros se adaptan a las relaciones sociales dentro del grupo y como esto aporta a la organización. Los supuestos básicos son como la legislación de la organización, no están sujetas a cambio o cuestionamientos, se consideran como el mecanismo de defensa psicológica y cognitiva de las cuales se agarra la organización para seguir funcionando. Dentro de este nivel están las creencias, percepciones, pensamientos. Los supuestos que están arraigados por lo general comenzaron como valores, pero con el tiempo progresivamente se fijaron como patrones de conductas socialmente aceptadas de hacer las cosas, por tanto, ya no son cuestionados y se vuelven cada vez menos abierta a la discusión.

### **2.2.3. Concepciones y/o definiciones de Poder.**

El concepto de poder puede ser entendido de acuerdo con Hall (1983) citado por Zapata (2008) como un acto, el cual se utiliza o se ejerce, y que deriva unos resultados que pueden ser manifiestos en forma de aceptación o conflicto. De manera que, al hacer referencia al poder, es necesario comprender que el ejercicio de este como dimensión social proviene de los individuos, dado que son estos los que realizan las acciones o realizan el acto de dominación o sometimiento sobre los objetos u otros individuos; y son los resultados de obediencia o conflicto los que se derivan de la ejecución del poder.

De acuerdo con Rojot (1998) citado por Chauv (2006) se analiza el poder desde dos puntos de vista opuestos: por un lado, la comprensión del poder como estructural, el cual es utilizado y manipulado por los poderosos para mantenerse en él y otra desde la comprensión del poder desde las relaciones, inherentes a la existencia de relaciones sociales, y de las que nadie es ajeno. Entonces se puede afirmar que el poder está inmerso en todas las sociedades, que va desde el individualismo hasta las relaciones que se dan en la sociedad y entre las sociedades. Entonces el poder permea todas las esferas de la sociedad y por tanto todas aquellas actividades en la cuales el hombre se involucra, tal como lo sostiene Foucault (1981) citado por Chauv (2006):

El concepto de poder tiene varias dimensiones... afecta todos los actos humanos, por el tipo de relaciones en que se involucra: el trabajo, la familia, las alianzas y la vida en la sociedad misma, escenarios en que se dan relaciones de prohibición y castigo. Igualmente, por el poder se dan interacciones entre las instituciones, situación perceptible en diversas manifestaciones (p. 10).

Por supuesto que esta situación no es ajena a las organizaciones, puesto que está sumergida en la sociedad y existen por la sociedad, desde luego están integradas por personas, por tanto, son sensibles a las manifestaciones de relaciones de poder. El uso de término de relaciones para referirse al concepto de poder remite a las interacciones entre los individuos, dado que según Fichter (1990) citado por García (2008) cuando se hace referencia a la palabra “relaciones”, este refiere a la forma de un vínculo o lazo que se genera entre las personas y los grupos. En el ámbito de las organizaciones, se presentan diferentes relaciones que se hacen manifiestas de acuerdo con el estatus, los roles y los procesos que los sujetos o determinados grupos sociales pueden adquirir, de esta forma se constituyen los fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales.

Para Zapata (2007) citado por García (2008) las relaciones de poder y su manifestación social constituyen una dinámica social que permite que los individuos puedan generar la competencia social requerida para su desempeño, de manera que este sujeto social en la organización pueda a su vez, recurrir a los medios formales de la organización o utilizar las acciones informales para manifestar el ejercicio de poder en sus relaciones dentro de la organización. El poder como concepto, que implica las relaciones entre los individuos puede ser visto como un proceso dinámico, que se encuentra inmerso en luchas o conflictos, dado que éste es ejercido sobre la libertad de los sujetos, como lo indica Foucault (1991) citado por Álvarez (2011). En este sentido, Zapata (2008) considera que el poder constituye una variable que expresa relación entre dos o más actores, donde el comportamiento de uno puede incidir en el otro, de forma que el poder no tiene sentido sino no se ejerce.

Dado lo anterior, en el contexto de los procesos sociales, las relaciones entre los individuos presentan implícita o explícitamente una relación de poder que afecta el comportamiento de los actores en dichas relaciones sociales, por lo que se puede configurar en un individuo que ejerce el dominio y un sujeto que es el subyugado, ambas acciones, dominio y subordinación constituyen lo que define Hall (1983) y Foucault (1991) citado por Álvarez (2011) como el acto de poder.

#### **2.2.4. Consideraciones de Poder por Michael Foucault.**

La perspectiva del poder que fundamenta la investigación se encuentra en las cinco consideraciones del análisis del poder de Foucault (1991) citado por Álvarez (2011), que comprende los sistemas de diferenciación, el tipo de objetivos que persiguen las personas, los

medios que dan origen a las relaciones de poder, las formas de institucionalización y el grado de racionalización.

**Cuadro 1.** *Consideraciones a tener en cuenta para análisis de poder*

<b>CONSIDERACIÓN FOUCAULT</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>1 Sistema de diferenciación</b>	Diferenciaciones establecidas por la ley o por las tradiciones de estatus o privilegio, diferencias económicas, lingüísticas y culturales.
<b>2 Tipos Objetivos</b>	El funcionamiento de la autoridad estatutaria, ejercicio de una función u oficio, mantenimiento de beneficios o privilegios
<b>3 Medios de origen relaciones de poder</b>	Formas o acciones de ejercicio de dominación verbal, económica, represión moral, entre otras
<b>4 Formas de Institucionalización</b>	Predisposiciones tradicionales, estructuras legales, fenómenos relacionados con la costumbre o con la moda
<b>5 Grados de Racionalización</b>	Las relaciones de poder están enraizadas en el sistema de redes sociales, el poder es elaborado, transformado, organizado.

**Fuente:** Álvarez (2011).

- ***Los sistemas de diferenciación***

“Se refiere a las diferencias establecidas por la ley o por las tradiciones, incluyendo diferencias lingüísticas y culturales” (Álvarez, 2011).

- ***Los tipos de objetivos***

“El funcionamiento de la autoridad estatutaria, ejercicio de una función u oficio, mantenimiento de beneficios o privilegios” (Álvarez, 2011).

- **La posición organizacional**



La organización puede ser vista desde dos visiones estructurales, una que comprende la formalidad y una segunda estructura que corresponde a las relaciones profundas y que se visibilizan por medio del comportamiento de los individuos, esta se enfoca en la informalidad, y se denomina la organización informal. La primera se manifiesta sobre el papel, está formalizada en los documentos, mientras que la segunda refleja la realidad de la vida organizacional. La organización formal se orienta hacia las consideraciones normativas de prescripción en una delimitación jerárquica o posición organizacional, normas y reglamentos escritos, procesos y procedimientos documentados, descripciones de cargos, comunicación escrita y oficial que formalizan o le dan un estado legítimo a las relaciones y comportamientos de los individuos que hacen parte de ésta.

En este sentido, Hofstede (1993) citado por García (2008) señalan que el poder se encuentra relacionado con la jerarquía, por lo que, en las organizaciones es el puesto o cargo que una persona ocupa el que expresa el nivel de poder que ejerce y marca las relaciones con los demás. Es por ello, que la distancia jerárquica se constituye en una variable de análisis en las relaciones de poder jefe-subordinado, así como en los fenómenos y acciones de liderazgo y en la mentalidad que en un momento dado asuman los miembros de la organización frente a determinada situación.

De acuerdo con la estructura formal, y como producto de la división del trabajo en la empresa, se establecen grupos de trabajo con funciones laborales designadas y tareas específicas. En los grupos formales existen medidas para regular el accionar de las personas y orientar el comportamiento hacia los objetivos organizacionales (Higuera y Leal, 2010). Dentro de estos grupos formales existen parámetros establecidos que rigen las labores a realizar, y estos se establecen a través de comunicados oficiales de la empresa, por medio de estatutos, de

reglamentos internos y de diferentes soportes oficiales. Se puede decir entonces, que la formalidad es vista como lo ya existente dentro de la organización, teniendo en cuenta las normas y valores de esta.

Sin embargo, dentro de esta formalidad no caben objetivos individuales, por lo que es necesario la conformación de otro tipo de grupos donde la colectividad prima, en este sentido, para Higuita y Leal (2010), la esencia de los grupos formales y los equipos de trabajo es lograr la cooperación entre sus miembros en pro de los fines de la dirección de la empresa. Es claro que allí no interesan las expectativas de las personas ni los aspectos “comunes” existentes entre los empleados, sino únicamente la eficacia (Higuita y Leal, 2010). En tal sentido que la formalidad deja de lado intereses particulares para centrarse en intereses puntuales de la organización, lo que a su vez quiere decir que la empresa se enfoca en lograr sus propios objetivos sin tener en cuenta su grupo de empleados.

Por lo tanto, adicionalmente a los grupos formales definidos por la estructura en la empresa, surgen los grupos informales, que son conformados por individuos con propósitos en común y se fundamentan en procesos de identificación e interacción. Los grupos informales se constituyen de acuerdo con vinculaciones espontáneas y se presentan en el lugar de trabajo en respuesta a la necesidad de contacto social. En otras palabras, estos grupos se establecen por las afinidades, intereses comunes e identificación entre las personas. La composición de la organización informal comprende en su interior una serie de relaciones primarias (Gouldner, 1959; Roethlisberger & W.J. Dickson, 1939, Dalton 1959 y Sayles, 1958) citados por Zapata, (2008) en los cuales subyace el elemento del poder que puede ser considerado desde dos visiones, una que comprenden las relaciones sociales y que sustentan la estructura social que componen la organización informal, de forma que entre los mismos miembros que la integran existen

posiciones y estatus; y una segunda visión, entiende el ejercicio del poder desde la organización informal hacia los componentes de la estructura organizacional, el comportamiento en el trabajo y las metas de la organización.

La informalidad ha sido vista desde épocas contemporáneas, y se observa como los grupos se integran en la organización sin una formalidad establecida, simplemente como una estructura informal que por configurarse espontáneamente a través de la identificación de rasgos comunes entre los empleados pertenece al orden social tipo cosmos, con características similares a la solidaridad mecánica y a la sociedad establecida. Para fundamentar lo anterior, Higuera y Leal (2010), citando a Aktouf (2001) plantea que:

En la construcción de la teoría, el grupo informal era identificado como una entidad sociológica que funcionaba según la dinámica socio-afectiva y de objetivos propios, paralelos a los de la organización. En la perspectiva práctica, se vieron rápidamente inclinados a descubrir los factores de atracción de las personas para canalizar el funcionamiento del grupo en el sentido de los intereses de los dirigentes empresariales, concebidos como prioritarios y englobadores de los intereses de todas las partes coexistentes (pág.157).

La posición y estatus de los miembros que componen una organización informal va relacionada con el nivel de poder en las relaciones que surgen entre los miembros, de manera que aquellos sujetos que se encuentran revestidos de poder tienen una mayor dominación sobre aquellos con un nivel bajo, permitiendo así realizar reforzamiento de los códigos de conducta informal y el consentimiento (Heller, 1968; Laubach, 2005; Parra & Parra, 2007; Romero, 2007; Sheard & Kakabadse, 2007). Autores como Crojethovic (2012) señalan que las relaciones

informales de los miembros, así como las acciones de la organización pueden contribuir de forma positiva en el alcance de los objetivos de la organización, de igual forma pueden tener un efecto negativo. Es por ello, que el aspecto informal de la organización constituye en sí diversas relaciones de poder que se desarrollan en el entramado organizacional, y que éstas van moldeando el diseño original de forma inesperada.

Una organización está conformada por dos tipos de estructuras, una a nivel formal y otra a nivel informal, donde se forjan relaciones y cada una con sus propios objetivos, los cuales casi siempre son contrarios unos de los otros; por un lado los empleados y miembros del grupo informal funcionan bajo la premisa socio-afectiva, mientras que la organización funciona bajo la premisa económica-racional; lo anterior dificulta la tarea del administrador, ya que debe considerar una organización informal con sus propios intereses, que pueden ayudar o entorpecer el cumplimiento de los objetivos de la organización formal (Aktouf , 2001 citado por Higuita y Leal, 2010). El ejercicio del poder dentro de las organizaciones pasa a ser una situación normal dentro de la misma, la estructura jerárquica que se maneja permite a cada uno de los individuos individualizar el poder que tiene de acuerdo con el rol o al estatus que éste tiene, de acuerdo con su posición en la empresa.

Sin embargo, la percepción del poder o del ejercicio del poder por parte de los individuos dentro de la misma en ocasiones es muy distinta a lo que se pretende mostrar. Por tanto, dentro de cada organización todos y cada uno de los individuos sin importar su posición o el rol que tenga tienden a establecer relaciones que se encaminan a la consecución de objetivos colectivos de la organización, para Schein (1982) según estudios realizados por algunos autores como March & Simon (1958) y Cyert & March (1963) para la determinación de cómo las organizaciones se fijan metas para tomar decisiones se concluyó que:

Una organización es en realidad una coalición compleja de individuos y grupos con metas, necesidades, aspiraciones, talentos y orientaciones diversas. Para poder entender cómo se fijan metas y se toman decisiones, uno debe reconocer desde el principio que, dentro de la organización, existe un proceso de luchas continua por el poder y que los miembros de una coalición utilizan diversas formas de “bonificar” a otras personas para que se unan con ellos en la tarea de alcanzar determinadas metas. Por ejemplo, la “bonificación” puede ser en forma de dinero, estatus, posición o autoridad, de tal manera que en esencia uno se podría imaginar una “coalición empresarial” negociando con una “coalición de empleados” para que esta última uniera esfuerzos y trabajara en bien de la organización a cambio de diversos tipos de salarios y beneficios (Pág. 184).

Trayendo a consideración que las organizaciones más que un grupo de personas encaminadas hacia el logro de un objetivo en común, se convierten en una asociación compleja de personas que tienen objetivos diferentes y en donde se presenta un sin número de dificultades y luchas por conseguir un mejor rol, más estatus y por ende mayor poder frente a los otros, pero que con diferentes estrategias se logra que los individuos trabajen en conjunto y en pro de la organización; dando lugar así, al nacimiento de las relaciones de poder que se dan dentro y fuera de la organización y la lucha incesante por conseguirlo.

- ***Los medios de origen de relaciones de poder***

“Formas o acciones de ejercicio de dominación verbal, económica, represión moral, entre otras” (Álvarez, 2011).

- **El liderazgo**

En las organizaciones podemos observar que el ejercicio del poder se establece de manera tal que no se observa como un proceso de sometimiento, sino como acciones que encaminan a los individuos a cumplir con sus obligaciones y responsabilidades, según Saavedra et al. (2013) citando a Bourgeois & Nizet (1995), existen básicamente dos maneras de ejercer el poder dentro de las organizaciones, por un lado, la estrategia de presión, que se basa en la dependencia de un sujeto B frente a un sujeto A, quien utiliza como mecanismo la agitación de una amenaza; y por otro lado, la estrategia de legitimación, basada en el consentimiento del sujeto B, con respecto a las demandas del sujeto A, quien utiliza como mecanismo la correspondencia entre dichas demandas e intereses, además de los gustos y necesidades de B. Afirma el autor entonces que no necesariamente el más poderoso es el que tiene mayor posición jerárquica, sino quien sabe aprovechar para su beneficio, bien sea las fuentes de dependencia, o los medios de legitimación.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir entonces, que el liderazgo puede ser visto como estrategia de poder, basándose en la legitimación de las demandas de un líder determinado. Foucault (1984), citado por Saavedra et al. (2013) afirma que el poder está inmerso entre los seres humanos y lo que los rodea, y afirma que no se trata entonces de qué es el poder, sino de cómo se ejerce; al mismo tiempo relaciona en cuanto al liderazgo que no se necesita comprobar la existencia de un proceso de influencia sino de la comprensión de cómo funciona. Para Paz (1996) el liderazgo es “el proceso dinámico de influir en los demás para seguir tras el logro de un objetivo común... proceso donde el individuo ordena, guía, influencia y supervisa los pensamientos, sentimientos, acciones o conductas de otros” (pág. 9). De acuerdo con lo anterior se puede decir, que el liderazgo es un instrumento de poder con el cual se ejerce influencia sobre los individuos de tal manera que se puede modificar su conducta y de este modo establecer las relaciones de poder, en las cuales cada sujeto desempeña un papel.

Estas relaciones de poder se manifiestan tanto interna como externamente. Son una relación de fuerzas que no se excluyen, sino que comparten relaciones de oposición y de complementariedad (Álvarez, 2011). Este autor expresa también que al interior de las organizaciones, estas relaciones se ejercen dependiendo del tipo de organización administrativa que se maneje, y pueden ser verticales, es decir, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; y horizontales, es decir, entre personas de una misma área. Las relaciones de poder no son siempre coordinadas, pues generalmente se establece un juego de jerarquías. En este tipo de relaciones, aparece la ambición por el poder que se manifiesta en las acciones que permitan dirigir a los otros, concomitante con la posibilidad de controlar recursos e información que le permiten al hombre tener cierto estatus y otro tipo de beneficios dentro de la organización y la sociedad (Chaux, 2006).

Se puede decir entonces que las relaciones de poder son una herramienta que se utiliza para conseguir propósitos personales, y que los individuos la utilizan como medio para buscar estatus, posición, control; además, mayor influencia y participación en las decisiones importantes dentro de la organización. Álvarez (2011) manifiesta que en cuanto a desarrollo científico y tecnológico se refiere, para entrar a la lucha en el campo económico y empresarial, un arma que se ha vuelto importante en las relaciones de poder dentro de las organizaciones es el saber -el conocimiento-, que cumple con criterios que satisface o crea necesidades en lo real, lo cognoscible, y lo probable.

- **Estructura organizacional- Dirección**

Cuando se habla de relaciones de poder en las organizaciones, se deben tener en cuenta los factores que afectan el ejercicio del poder, de igual forma sobre qué se está ejerciendo y qué

tanta influencia puede tener en algunas decisiones poco relevantes dentro de la organización o, un mal ejercicio de éste. Es por ello que en el ejercicio del poder, es importante la forma en que se aplica y como se dan las relaciones derivadas del mismo, se puede evidenciar dentro de las organizaciones que existen personas que pueden ejercer poder y deciden no utilizarlo, optando por darle uso en situaciones que son más determinantes y en las cuales se pueda demostrar la verdadera magnitud de su dominación.

En este sentido, se podría considerar que la dirección es una forma de dominación que se evidencia en cuanto el poderío que un individuo tiene para tomar decisiones incluso, la decisión de aplicar o no el poder. De acuerdo con lo anterior, Chaux (2006) expone que “Dirigir implica un tipo de relación unilateral con los subordinados, una orden respaldada por la autoridad formal del superior y por la capacidad de éste de aplicar sanciones” (Pág. 31). La dirección va más allá de lo que se podría pensar en cuanto a que no solo consiste en mandar, organizar o controlar el rumbo de una organización o empresa, la dirección es el acompañamiento que se tiene para con el personal a cargo y la relación unilateral que se desarrollan entre ellos, la fomentación de esto permitirá en cierto sentido que el lenguaje y la comunicación entre jefes y subordinados sea más claro y así trabajar en conjunto por los objetivos de la compañía y los propios.

Dentro de las organizaciones las relaciones de poder deben lograr un fin común, además, ir acorde a los objetivos organizacionales, sin que estos choquen con los objetivos individuales de cada uno de sus miembros; Chaux, (2006) expresa que:

Los fines de la empresa determinan la relación de poder que se da en su dinámica interna para lograr los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas que trabajan en la empresa. Los objetivos individuales no se pueden ignorar, como tampoco, y



mucho menos, sus deseos de adquirir poder, tanto en la organización como en la sociedad. (p. 32).

Lo anterior, conlleva a considerar que cada uno de los individuos y sus intereses personales son de suma importancia dentro de la organización y en todos los procesos que se dan dentro de la misma. Por lo que podemos afirmar que dentro de estos debe primar la ayuda idónea de los unos con los otros, y las relaciones individuales y grupales que permitan tener una comunicación clara y trabajo en conjunto, el que servirá para que cada uno de los individuos pueda respetar y aceptar el rol que tiene en la estructura de la organización.

- ***Las formas de institucionalización.***

“Se refiere a lo tradicional, a las estructuras legales y establecidas, se relacionan con las costumbres o con la moda” (Álvarez, 2011).

- ***Los grados de racionalización.***

“Las relaciones de poder están enraizadas en el sistema de redes sociales, el poder es elaborado, transformado, organizado” (Álvarez, 2011).

- **Racionalización del poder**

El poder tiene muchas dimensiones dentro de la organización y varía de acuerdo con quienes lo ejercen o sobre quienes se ejerce, en función de los intereses de uno u otro. Un aspecto relevante a las relaciones de poder, tiene que ver precisamente con la reacción que se presenta por parte del individuo sobre el cual se ejerce éste, para Foucault (1981) citado por Chaux (2006) las relaciones de poder no se dan sin que exista la resistencia; pues ella, se da al interior de las

organizaciones donde se ejecuta el poder, afectando las relaciones de poder; pues la resistencia puede llegar, en un momento determinado, a adquirir más poder que el legalmente establecido.

Como lo establecía Foucault, concomitante al poder existe la resistencia que se presenta en todas las acciones como consecuencia de inconformismos por las decisiones tomadas o de acuerdo con los intereses que se estén manejando en ese momento; En el caso de las organizaciones, “los miembros que no ejercen el poder se resisten poniendo trabas o dificultades a las tareas asignadas por la persona que tiene la autoridad conferida por la organización” (Chaux, 2006, Pág. 28). En este sentido la resistencia al poder no es más que una respuesta de no aceptación del poder que tiene el uno sobre el otro, es decir, una reacción negativa al poder que se ejerce en la organización. Dado lo anterior, el autor afirma no necesariamente la premisa de que cuando se da una orden se cumple, y no pasa porque quien no ejerce el poder, puede oponerse a cualquier tipo de orden únicamente para mostrar, por medio de la resistencia el poder que tiene por encima de quien realmente lo ejerce sobre él, entorpeciendo las actividades de alguna manera posible.

En tal sentido, la resistencia no es más que una respuesta que se da frente a una acción, para Foucault (1994) citado por Giraldo (2006):

La resistencia no es, pues, una sustancia y no es anterior al poder que se opone. La resistencia es co-extensiva al poder y es rigurosamente contemporánea. La resistencia es la imagen invertida del poder; pero es como el poder, inventiva, móvil, y productiva como él. En el momento mismo en que se da una relación de poder existe la posibilidad de la resistencia. Tanto la resistencia como el poder no existen más que en acto, como

despliegue de relación de fuerza, es decir, como lucha, como enfrentamiento, como guerra. (p. 117).

Dado lo anterior, es posible afirmar que, dentro de las asociaciones de individuos o coaliciones se dan relaciones de poder y se establecen estatus y roles de acuerdo a la estructura administrativa y jerárquica dentro de la empresa, existirá una manera de ver ese poder ejercido, por tanto, existirá igual una reacción de enfrentamiento frente a la misma.

**2.2.5. Síntesis Teórica.**

**Cuadro 2.** *Matriz niveles de cultura de Schein*

<b>NIVELES DE CULTURA</b>	<b>ELEMENTOS A ESTUDIAR</b>
<b>ARTEFACTOS Y CREACIONES</b>	Estructura organizacional formal (cargos/ departamentos). Nivel compromiso institucional (misión, visión, políticas, objetivos, principios). Nivel salarial (contratos de trabajos). Comunicación (canales, lenguaje y manejo de información) Recursos (manejo y consecución). Sanciones y recompensas laborales Conocimiento
<b>VALORES (Ideologías)</b>	Valores organizacionales/Valores de los miembros Objetivos organizacionales/Objetivos grupales Estilo de dirección o liderazgo

**SUPUESTOS  
BÁSICOS**

Comunicación grupo social (lenguaje y canales).  
Posición organizacional informal (estatus social).  
Toma de decisiones (proceso toma de decisiones).  
Normas sociales de comportamientos (resistencia y cooperación).  
Sanciones y recompensas sociales  
Creencias, rituales, símbolos

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 3.** *Matriz relación poder Foucault-cultura organizacional de Schein*

<b>CONSIDERACIONES DE PODER DE FOUCALT</b>	<b>NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL SCHEIN</b>
Sistema de diferenciación	Artefactos y creaciones/Supuestos básicos
Forma de institucionalización del sistema de diferenciación	Artefactos y creaciones/Supuestos básicos
Tipos de objetivos	Artefactos y creaciones/Supuestos básicos/Valores
Medios de origen relaciones de poder	Artefactos y creaciones/Supuestos básicos/Valores
Grado de racionalización	Artefactos y creaciones/Supuestos básicos/Valores

**Fuente:** Elaboración propia

## **3. Capítulo 3: Diseño Metodológico**

### **3.1. Generalidades Metodológicas**

El enfoque de la investigación corresponde al inductivo–deductivo, abordando el paradigma de investigación cualitativa de alcance descriptivo, con el que se pretende realizar una descripción y análisis de la influencia del ejercicio del poder en los elementos que componen la cultura organizacional. Se utilizaron fuentes de datos mixtas, por lo que se construyó un conjunto de datos compuesto de tres fuentes primarias: una de tipo cuantitativo recolectada mediante encuesta, y dos de tipo cualitativo correspondiente a los datos de las entrevistas y otras proveniente de los documentos internos (normas, reglamento interno de trabajo, direccionamiento estratégico, organigrama) de la organización objeto de estudio. Se utilizó como un caso de estudio a una organización de tipo industrial ubicada en la ciudad de barranquilla.

### **3.2. Instrumentos de Recolección**

Para los estudios de percepción, el instrumento de la encuesta según Arnau, Anguera & Gómez (1999) nos da la posibilidad de recolectar datos sobre fenómeno subjetivos como las opiniones, las actitudes y las creencias de las personas; de forma que permite hacer un contexto de la percepción que tienen los individuos sobre la realidad de estos. En este sentido, los instrumentos de la encuesta y entrevista miden los tres niveles de cultura organizacional propuestos por Schein (1990) y las respectivas consideraciones sobre el poder definidas por Álvarez (2011).

En la encuesta se miden los artefactos, con las variables a estudiar que son: estructura formal, nivel de compromiso institucional, contratos de trabajo, comunicación y sanciones y recompensas. En el segundo nivel que corresponde a los valores, con las variables a estudiar que

son: relación entre valores organizacionales y valores de los miembros, relación entre los objetivos organizacionales y objetivos grupales y estilo de dirección. En el tercer nivel están los supuestos básicos, con las variables a estudiar que son: comunicación grupo social, posición organizacional informal, toma de decisiones, sanciones y recompensas sociales, normas sociales de comportamiento, nivel de conocimiento y, creencias, rituales y símbolos. La encuesta se aplicó a 39 de los 53 colaboradores de la organización objeto de estudio, pertenecientes al nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo.

Se elaboraron dos cuestionarios, uno para los jefes (cuestionario A) y otro para los colaboradores (cuestionario B), ambos cuestionarios constan de veintitrés (23) preguntas y en la parte final se solicita una información básica, dicha información consta de variables de control (edad, sexo, estado civil y antigüedad) que nos permiten caracterizar al personal de la organización objeto de estudio (ver anexo D y E). Por su parte, la entrevista a profundidad constituye una técnica que permite recolectar información primaria de análisis profundo de las percepciones de la realidad que tiene los individuos que componen la organización; en este sentido, Romo & Castillo (2002) considera que este tipo de técnica es recomendable cuando la investigación considera la percepción y evaluación de la realidad, para conocer las construcciones de la realidad que hace un grupo social cuando se trata de relatos verbales, de hechos o situaciones pasadas, o de las conductas de personas o actividades en escenarios que no son asequibles al investigador.

La entrevista consta de 16 preguntas, con una duración aproximada entre 30 y 40 minutos, realizadas por separado y de manera personalizadas. Para la elección de los participantes se tuvo en cuenta los siguientes criterios: cargo dentro de la jerarquía (se aplicó a cinco (5) miembros; de los cuales dos (2) pertenecen al nivel directivo, uno (1) del nivel medio y dos (2) del nivel

operativo), su perspectiva hacia a la organización (colaboradores de diferentes áreas, antigüedad y sexo), la relación con el problema de investigación (colaboradores que poseen información clave). Lo que se buscó fue profundizar en aquellas variables de estudios de poder que ejercen influencia en la cultura organizacional de la organización objeto de estudio, de tal manera que la información obtenida fuera más precisa, veraz y eficaz (ver anexo F).

### 3.3. Variables y Categorías de Análisis

Dentro de la investigación se estudian categorías en cuanto a la cultura y al poder, dentro de las categorías de cultura encontramos artefactos y creaciones, valores y supuestos básicos; en cuanto al poder encontramos cinco consideraciones descritas por Foucault, los sistemas de diferenciación, los tipos de objetivos, los medios de origen de relaciones de poder, las formas de institucionalización y los grados de racionalización. Para lo cual se utilizaron las siguientes variables y categorías de análisis (ver cuadro 4):

**Cuadro 4.** *Matriz consideraciones de análisis*

NIVELES DE CULTURA	CONSIDERACIONES A ESTUDIAR	CONSIDERACIONES DE PODER	TIPO DE INSTRUMENTO
<b>ARTEFACTOS Y CREACIONES</b>	Influencia nivel salarial (INS)	-Sistema de diferenciación	Encuesta/entrevista/documentos
	Influencia posición organizacional (NIPO)	-Tipo objetivos -Medios origen relaciones de poder -Sistema de diferenciación	Encuesta/entrevista
	Canal transmisión ordenes (CTO)	-Sistema diferenciación	Encuesta/entrevista
	Lenguaje comunicación ordenes (LCO)	-Medios origen relaciones de poder	
	Nivel influencia conocimiento (NIC)	-Medios origen relaciones de poder	Entrevista
Manejo y consecución de recursos (MCR)			



	Nivel medios poder recompensas (NMPR)		
	Nivel medios poder sanciones (NMPS)		Encuesta/entrevista/documentos
	Manejo información (MI)		
	Énfasis valores organizacionales competencia (EVOC)		
	Énfasis valores organizacionales participación (EVOP)		
	Énfasis valores organizacionales autorrealización (EVOA)	-Medios origen relaciones de poder	
	Énfasis valores organizacionales burocrático (EVOB)		
	Contribución logro de objetivos (CLO)	-Tipos de objetivos -Forma de institucionalización	Encuesta
<b>VALORES</b>	Liderazgo Laiss faire (LLF)		
	Liderazgo autocrático (LA)		
	Liderazgo paternalista (LP)	-Medios origen relaciones de poder	
	Liderazgo transaccional (LT)	-Tipos de objetivos -Forma de institucionalización	
	Liderazgo transformacional (LTRANS)		
	Nivel compromiso con el líder (NCL)		
	Identificación valores organizacionales (IVO)	-Forma de institucionalización -Grado racionalización	Entrevista/documentos
	Caracterización liderazgo formal e informal (CL)	-Tipo de objetivos -Medios origen relaciones de poder	
	Nivel autonomía trabajo (NAT)	-Formas institucionalización	Encuesta/documentos
	Nivel identificación	-Grado racionalización	

<b>SUPUESTOS BÁSICOS</b>	misión (NIM)		
	Nivel identificación visión (NIV)		
	Nivel identificación valores (NIVA)		
	Nivel identificación principios (NIP)		
	Nivel identificación objetivos (NIO)		
	Nivel compromiso institucional (NCI)		
	Relaciones sociales (RS)		Encuesta/entrevista
	Nivel desarrollo profesional organización (NDPO)		Encuesta
	Nivel desarrollo personal organización (NDPERO)		
	Nivel desarrollo profesional grupo social (NDPGS)		
	Nivel desarrollo personal grupo social (NDPERGS)		
	Grado integración grupo social (GIGS)		
	Resolución conflictos grupo de trabajo (RCGT)		
	Resolución conflicto grupo social (RCGS)		
	Grado resistencia decisiones gerenciales (GRDG)		Encuesta/entrevista
	Nivel influencia relaciones sociales en organización (NIRSO)		Entrevista
	Poder desde la posición estatutaria (PPS)		
	Comunicación grupo social (CGR)		
Trato entre niveles jerárquicos (TNJ)			

-Grado de racionalización

Lenguaje comunicación grupo social (LCGS)		
Nivel influencia posición grupo social (NIPGS)		
Motivación logro objetivos organizacional (MLOO)	-Tipo de objetivos -Grado de racionalización	Encuesta
Motivación logro objetivos grupo social (MLOGS)		
Cooperación grupo social logro objetivos organización (CGSLOO)		Entrevista
Diferenciación por privilegios (DP)	-Sistema de diferenciación	
Nivel conocimiento sistema diferenciación (NCSD)		Encuesta/documentos
Nivel autonomía toma decisiones (NATD)	-Medios origen relaciones de poder	
Toma de decisiones grupo trabajo (TDGT)		
Toma de decisiones grupo social (TDGS)		Entrevista
Participación subordinados toma decisiones (PSTD)		

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.4. Procesamiento y Análisis de Datos

Para el análisis de los datos cualitativos recolectados se utilizó el software ATLAS.TI, que permite tomar el volumen de los datos escritos de las entrevistas y la documentación de la organización objeto de estudio para ser categorizados, clasificados y segmentados. Para el análisis de los datos cuantitativos recolectados por medio de la encuesta, se utilizó el software SPSS para el procesamiento de los datos. Además de eso se utilizó el método comparativo de

caso en el que se pudieron hacer correlaciones en cuanto a los datos cuantitativos y una matriz de comparación o triangulación para todos los datos recolectados.

## 4. Capítulo: Resultados

### 4.1. Caracterización general organización objeto de estudio

La organización objeto de estudio es una empresa con domicilio principal en la ciudad de Barranquilla en la Vía 40 (Parque Industrial y Comercial Vía 40) y con centros de trabajo en el territorio nacional, cuyo objeto social principal es la venta, instalación y el mantenimiento de equipos que operan con gas comprimido, así como la venta de los repuestos; su casa matriz se encuentra en Toronto (Canadá). La sede central ubicada en la ciudad de Barranquilla cuenta con un total de 56 empleados divididos entre personal administrativo y operativo.

El instrumento de la encuesta se aplicó al 70% de la población total, debido a que, por el objeto social de la empresa la mayor parte de sus empleados se encuentran ubicados en el área de servicios, lo que quiere decir, que estos se encuentran en las estaciones de servicios realizando actividades relacionadas con la instalación, mantenimiento y reparación de los equipos de gas comprimido. Así mismo, dentro de los miembros de la organización a los cuales se le aplicaron los instrumentos, encontramos que treinta (30) de estos, hacen parte de los colaboradores o subordinados, que corresponde al 77% y nueve (9) de estos son coordinadores, supervisores o directivos, que corresponde al 23%. Que se dividen de la siguiente manera:

**Tabla 1.** *Caracterización de la población de la organización objeto de estudio.*

GÉNERO	%	%	%	Prom.	Prom.	% Estado Civil				
						Subordin.	Jefes	Antig	Edad	S
Mujer	36	40	22	4	30	57	21	7	0	14
Hombre	64	60	78	5	33	40	44	12	0	4

**Fuente:** Elaboración propia

El 64% de la población que hacen parte de esta organización son hombres; de estos el 78% son jefes y el 60% son subordinados. Por otro lado, las mujeres representan el 36%, de las cuales el 22% son jefas y el 40% son subordinadas. El promedio de antigüedad que tienen los empleados en la organización es de cinco (5) años para los hombres, con una edad promedio de 33 años y de cuatro (4) años para las mujeres, con una edad promedio de 30 años. y en cuanto a la edad el promedio de edad para los hombres es de treinta y tres (33) años y para las mujeres de treinta (30). Así mismo, se encontró que el 44% de los hombres son casados, el 40% son solteros, el 12% están en unión libre y el 4% son divorciados. Mientras que las mujeres con el 57% son solteras, el 21% son casadas, el 14% son divorciadas y el 7% están en unión libre.

De acuerdo a la información obtenida se puede observar que la organización objeto de estudio prefiere que su planta de empleados este conformada principalmente por personal del sexo masculino, esto debido a que la mayor parte del personal está ubicada en el área de servicios; por su objeto social los técnicos y operarios son del sexo masculino, por lo que se requiere gran esfuerzo físico en las tareas a ejecutar. Además, los hombres también ocupan mayor porcentaje de los altos cargos en la organización. Lo anterior se relaciona con el hecho que la organización prefiera para dichos cargos personas con algún tipo de compromiso familiar o vínculo matrimonial, es decir, personas que posean responsabilidades fuera del ámbito laboral, como se observa la población masculina son personas de familia; ya que representan el 52% con algún compromiso matrimonial o familiar, a diferencia de las mujeres que solo es el 28%.

## 4.2. Resultados datos descriptivos encuesta

### 4.2.1. Resultados correlaciones de la encuesta.

Luego de las correlaciones de las variables de estudio, se obtuvieron los siguientes coeficientes de correlación (ver tabla 2).

**Tabla 2.** *Correlaciones niveles de cultura organizacional*

NIVELES DE CULTURA	VARIABLES	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
ARTEFACTOS Y CREACIONES	NIPO**MI	0,442	0,005
	NIPO**NS	-0,441	0,005
	NS**MI	-0,329	0,041
VALORES	EVOP**EVOA	0,739	0,000
	EVOP**EVOB	0,637	0,000
	EVOA**EVOC	0,618	0,000
	EVOA**EVOB	0,509	0,001
	NIM**NIV	0,957	0,000
	NIM**NIVA	0,891	0,000
	NIVA**NIP	0,877	0,000
	NIV**NIVA	0,875	0,000
	NIV**NIP	0,835	0,000
	NIP**NIO	0,835	0,000
	NIM**NIP	0,822	0,000
SUPUESTOS BÁSICOS	NIM**NIO	0,788	0,000
	NIVA**NIO	0,76	0,000
	NIV**NIO	0,744	0,000
	NDPERO**NDPGS	0,607	0,000
	NDPO**NDPERGS	0,575	0,000
	NDPERO**NDPERGS	0,459	0,003

**Fuente:** Elaboración Propia

Cuando  $P^{**} \leq 0,05$

De acuerdo a los datos anteriores y con un nivel de significancia del 5% se observan las siguientes correlaciones:

- En los artefactos se obtuvo las correlaciones entre las variables Nivel de Influencia desde la Posición Organizacional Formal y Manejo de Información, con un coeficiente de correlación positivo moderado de 0,442; Nivel de Influencia desde la Posición Organizacional Formal y Nivel Salarial, con un coeficiente de correlación negativo moderado de -0,441; y Nivel Salarial y Manejo de Información, con un coeficiente de correlación negativo bajo del -0,329.
- En los valores se obtuvo las correlaciones entre las variables, Énfasis en Valores Organizacionales de Participación y Énfasis en Valores Organizacionales de Autorrealización, con un coeficiente de correlación positivo alto de 0,739; entre Énfasis en Valores Organizacionales de Participación y Énfasis en Valores Organizacionales Burocráticos, con un coeficiente de correlación positivo moderado de 0,637; entre Énfasis en Valores Organizacionales de Competitividad y Énfasis en Valores Organizacionales de Autorrealización, con un coeficiente de correlación positivo moderado de 0,618; y Énfasis en Valores Organizacionales de Autorrealización y Énfasis en Valores Organizacionales Burocráticos, con un coeficiente de correlación positivo moderado de 0,509.
- En el nivel de los supuestos se obtuvo que las correlaciones más altas entre variable corresponden al grupo compuesto por nivel de identificación direccionamiento estratégicos (NI Misión, NI Visión, NI valores, NI principios y NI objetivos) con valores en un rango de 0,957 a 0,744.



### 4.2.2. Resultados descriptivos porcentuales de Artefactos.

De acuerdo a las correlaciones obtenidas, se procede a analizar las siguientes tablas cruzadas.

**Tabla 3.** *Tabla cruzada variables control NIPO\*\*MI*

MI	Ocasionalmente				Frecuentemente				Muy frecuentemente			
	% Jefes	% Sub	% H	% M	% Jefes	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M
Parcial	11,11	26,67	32	7,14	22,22	16,67	12	28,57	11,11	3,33	4	7,14
Mucho		3,33	4			3,33	7,14			3,33	4	
Total						3,33		7,14	44,44		12	7,14

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel Influencia Posición Organizacional (NIPO) y Manejo de Información (MI), se observa que el 80% de los encuestados dicen ejercer total influencia en la toma de decisiones desde su posición formal en la organización y el 57,10% dicen tener muy frecuentemente manejo de información importante para la toma de decisiones organizacionales; de estos el 44,44% son jefes, que a su vez el 12% son hombres y el 7,14% son mujeres; el 25% manifiesta tener mucha influencia desde su posición formal ya que el 14,30% manifiestan que muy frecuentemente manejan información importante para la toma de decisiones, de estos el 3,33% son subordinados y 7,14% son hombres; el 39,10% de los encuestados dicen tener influencia parcial desde su posición formal en la toma de decisiones puesto que el 75% manifestaron que tienen ocasionalmente información relevante para la toma de decisiones desde su cargo; de estos el 26,67% son subordinados y el 11,11% jefes, de los cuales el 32% son hombres y el 7,14% son mujeres.

**Tabla 4.** *Tabla cruzada variable control NIPO \*\* NS*

NS	Medio-alto				Medio				Bajo				
	NIPO	% Jefes	% Subo	% H	% M	% Jefes	% Subor	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M
Poco			3,33	4			3,33	4			10	4	14,29
Parcial	11,11	6,67	12		22,22	36,67	28	42,86	11,11	20	16	21,43	
Mucho						6,67	4	7,14		6,67	8		
Total	11,11	3,33		14,29	22,22		8						

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel influencia posición organizacional (NIPO) y Nivel salarial (NS), se observa que el 80% de los encuestados manifiestan tener total influencia en la toma de decisiones, de los cuales el 33,30% tienen un nivel salarial medio-alto, donde el 11,11% son jefes y el 3,33% colaboradores, de los cuales el 14,29% son mujeres; y el 11,10% tienen un nivel salarial medio, donde el 22,22% son jefes, de los cuales el 8% son hombres. El 50% manifiestan que ejercen mucha influencia desde su posición formal en la toma de decisiones, de los cuales el 14,30% tienen un nivel salarial bajo; el 56,50% manifiestan ejercer influencia parcial desde su posición formal, de los cuales el 72,20% tienen un nivel salarial medio; con un nivel salarial medio-alto y medio, con el 16,70% y el 5,60% respectivamente, donde el 6,66% son del grupo de colaboradores de sexo masculino, representados con el 8% de la población, mientras que el 60% dicen tener poca influencia en la toma de decisiones de los cuales el 21,40% tienen un nivel salarial bajo, donde se ubica el 10% de los colaboradores, distribuidos de la siguiente manera; 4% son hombres y el 21,43% son mujeres.

El 13%, 56,50% y 30,40% de los encuestados ejercen parcialmente influencia, los cuales tienen un nivel salarial medio-alto con el 50%, medio 72,20% y bajo 50%, donde los que tienen un nivel salarial medio-alto el 11,11% son jefes y el 6,67% son colaboradores, de estos el 12%

son hombres; los que tienen un nivel salarial medio el 22,22% son jefes y el 36,67% son colaboradores, de estos el 28% son hombres y el 42,86% mujeres; los que tienen un nivel salarial bajo el 11,11% son jefes y el 20% son colaboradores, de estos el 16% son hombres y el 21,43% mujeres.

**Tabla 5.** *Tabla cruzada NS\*\* MI*

MI	Ocasionalmente				Frecuentemente				Muy frecuentemente			
	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub.	% H	% M
Medio . Alto		3,33	4		11,11	10	12	7,14	11,11			7,14
Medio		13,33	12	7,14	11,11	16,67	8	28,57	33,33			12
Bajo	11,11	20	20	14,29		6,67	4	7,14		6,67	4	7,14

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel salarial (NS) y Manejo de información (MI), se observa que el 66,7% con un nivel salarial medio-alto influyen con el 33,30% ocasionalmente en la toma de decisiones de acuerdo con la información que manejan desde sus cargos, donde el 3,33% son colaboradores y de estos el 4% son hombres; mientras el 16,70% con el mismo nivel salarial ejercen influencia con el 14,30% muy frecuentemente en la toma de decisiones organizacional, donde el 11,11% son jefes, de los cuales el 7,14% son mujeres. El 33,30% de las personas con nivel salarial medio que tienen frecuentemente información importante para la toma de decisiones con el 50%, donde el 11,11% son jefes y el 16,67% son colaboradores, de los cuales el 85% son hombres y el en ese mismo nivel salarial con el 16,70% y con el 42,90% de los que muy frecuentemente manejan información importante desde sus cargos para la toma de decisiones. Finalmente, el 28,60% de las personas con un nivel de salario bajo tienen

frecuentemente (16,70%) y muy frecuentemente (28,60%) manejo de información importante para la toma de decisiones en la organización.

**Tabla 6.** *Tabla cruzada Nivel autonomía en el trabajo*

NAT	% Jefes	% Sub	% H	% M
Raramente	11,11	3,33	4	7,14
Ocasionalmente	22,22	13,33	20	7,14
Frecuentemente	44,44	33,33	40	28,57
Muy frecuentemente	22,22	50	36	57,14

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Nivel autonomía trabajo (NAT), se observa que el 44,44% de los jefes organizan en su grupo de trabajo sus actividades en un cronograma de tiempo, el 22,22% consideran que lo hacen frecuentemente y otro 22,22% considera que lo hacen ocasionalmente; mientras el 50% de los colaboradores consideran que las actividades en su grupo de trabajo se organizan muy frecuentemente de acuerdo con un cronograma, el 33,33% consideran que lo hacen frecuentemente y el 13,33 consideran que lo hacen ocasionalmente. Las mujeres con el 57,14% consideran que las actividades en su grupo de trabajo se organizan muy frecuentemente y el 28,57% consideran que lo hacen frecuentemente; los hombres con el 40% consideran que las actividades en su grupo de trabajo se realizan frecuentemente según un cronograma de tiempo y el 36% consideran que lo realizan muy frecuentemente.

**Tabla 7.** *Tabla cruzada Canal transmisión de ordenes*

CTO	% Jefes	% Sub.	% H	% M	% Edad 18-20	% Edad 21-40	% Edad 41-60
Un canal	11,11	56,67	56	28,57	75	46,15	33,33
Dos canales	55,56	33,33	28	57,14		42,31	44,44
Tres canales	11,11	6,67	4	14,29	25	7,69	22,22

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Canal transmisión de ordenes (CTO), se observa que el 55,56% de los jefes utilizan dos canales para transmitir las ordenes a sus colaboradores, de los cuales los

más utilizados son los emails y las ordenes de tipo verbal; mientras el 56,67% de los colaboradores consideran que sus jefes utilizan un canal para transmitirles las ordenes, siendo el canal verbal el más utilizado y el 33,33% consideran que sus jefes utilizan dos Canales para transmitir sus órdenes, además del canal verbal también utilizan los emails.

Se observa que los hombres con el 56% suelen utilizar un canal de transmisión de órdenes y las mujeres con el 57,14% suelen utilizar dos canales de transmisión de órdenes. De acuerdo a la edad se observa que los que están entre un rango de edad entre los 18 y 20 años, con el 75% y los de un rango de edad entre 21 y 40 años con el 46,15% suelen utilizar un canal de transmisión de órdenes; los que están en un rango de edad entre los 41 y 60 años, con el 44,44% y los que están en un rango de edad entre los 21 y 40 años, con el 42,31% utilizan dos canales de transmisión de órdenes.

**Tabla 8.** *Tabla cruzada Lenguaje canal de órdenes*

LCO	% jefes	% Sub	% H	% M	% Edad 18-20	% Edad 21-40	% Edad 41-60
Un lenguaje	44,44	93,33	80	85,71	100	84,62	66,67
Dos lenguajes	22,22	6,67	12	7,14		11,54	11,11
Tres lenguajes	22,22		4	7,14		3,85	11,11
Cuatro lenguajes	11,11		4				11,11

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Lenguaje canal ordenes (LCO), se observa que el 44,44% de los jefes utilizan un tipo de lenguaje a la hora de transmitir las órdenes a sus colaboradores, un 22,22% utiliza dos tipos de lenguaje, otro 22,22% utiliza tres tipos de lenguaje, siendo el lenguaje formal el más utilizado juntamente con el lenguaje amable; mientras el 93,33% de los colaboradores consideran que el lenguaje utilizado por sus jefes es formal a la hora de transmitir

las órdenes y el 6,67% consideran que el lenguaje utilizado es formal y también es amistoso. Se observa que los hombres con el 80% y las mujeres con el 85,71% consideran que al interior de la organización suelen utilizar un tipo de lenguaje a la hora de transmitir las órdenes. De acuerdo con la edad se observa que todos los rangos de edades consideran la utilización de un lenguaje de transmisión de ordenes al interior de la organización, con el 100%, 84,62% y el 66,67% respectivamente.

**Tabla 9.** *Tabla cruzada Nivel medio de poder- recompensa*

NMPR	% jefes	% Sub	% H	% M	% Edad 18-20	% Edad 21-40	% Edad 41-60
Un tipo recompensa	66,67	83,33	88	64,29	75	73,08	100
Dos tipos recompensas	33,33		4	14,29		11,54	
Tres tipos recompensas		10	4	14,29	25	7,69	
Cuatro tipos recompensas							

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Nivel medio de poder recompensas (NMPR), se observa que el 66,67% de los jefes consideran un tipo de recompensa para aquellas personas que realizan bien su trabajo, siendo el reconocimiento público el más aplicado; mientras el 33,33% consideran dos tipos de recompensa. Por otro lado, los colaboradores consideran que la organización les da un tipo de recompensa por la realización satisfactoria de su trabajo, siendo los bonos o compensación variable como lo ha establecido la organización el más común. Los hombres con el 88% y las mujeres con el 64,29% dicen que la organización les brinda un tipo de recompensa por la realización satisfactoria de su trabajo, del mismo modo todos los encuestados que se encuentran en los diversos rangos de edad confirman lo anterior, siendo los bonos la recompensa más aplicada.

**Tabla 10.** *Tabla cruzada Nivel medio de poder- sanciones*

NMPS	% Jefes	% Sub	% H	% M
Un tipo sanción	33,33	73,33	60	71,43
Dos tipo sanción	55,56	26,67	36	28,57
Tres tipo sanción				
Cuatro tipo sanción				
Cinco tipo de sanción	11,11		4	

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla de Nivel medios poder sanciones (NMPS), se observa que el 55,56% de los jefes aplican dos tipos de sanciones para aquellas personas que no realizan satisfactoriamente su trabajo y el 33,33% consideran un tipo de sanción, siendo los memorandos los más aplicado, seguido de los llamados de atención verbal; mientras el 73,33% de los colaboradores consideran que sus jefes les aplican un tipo de sanción y el 26,67% considera dos tipos de sanciones, estando los llamados de atención en primer lugar, seguido de los memorandos. Las mujeres con el 71,43% seguido de los hombres con el 60% consideran que en la organización se aplica un tipo de sanción por la no realización satisfactoria de su trabajo.

#### 4.2.3. Resultados descriptivos porcentuales de Valores

**Tabla 11.** *Tabla cruzada variables control EVOP\*\*EVOA*

EVOA	Ocasionalmente				Frecuentemente				Siempre			
EVOP	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M
Ocasional	11,11	16,67	16	14,29	6,67	4	7,14		3,33	4		
Frecuente		16,67	20		11,11	10	4	28,57	11,11	6,67	4	14,29
Siempr					11,11	6,67	12		33,33	20	24	21,43



e

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Énfasis valores organizacional de participación (EVOP) y Énfasis valores organizacionales autorrealización (EVOA), se observa que el 38,50% de las personas encuestadas coinciden en afirmar que la organización objeto de estudio frecuentemente hace énfasis en valores organizacionales de participación y el 50% afirma que lo hace en los valores de autorrealización. El 66,70% afirma que ocasionalmente se hace énfasis en valores organizacionales de participación y el 54,50% dice que se hace énfasis en valores de autorrealización. El 69,20% afirma que siempre se hace énfasis tanto en los valores de participación como en los valores de autorrealización en la misma proporción.

La percepción de los jefes frente al énfasis que la compañía realiza frente a los valores organizacionales tanto de participación como de autorrealización está en que el 33,33% de ellos afirman que la organización siempre realiza énfasis en estos dos valores organizacionales, percepción que comparten los colaboradores con el 20%; en cuanto al género el 24% de los hombres ratifican lo anterior mientras las mujer con el 28,57% aseguran que la compañía frecuentemente realiza énfasis en ambos valores organizacionales.

**Tabla 12.** *Tabla cruzada variables control EVOP\*\*EVOB*

EVOB	Ocasionalmente				Frecuentemente				Siempre			
	% Jefe	% Subo	% H	% M	% Jefe	% Subor	% H	% M	% Jefe	% Subo	% H	% M
<b>Ocasionalmente</b>		3,33		7,14	11,11	6,67	12			13,33	12	7,14
<b>Frecuentemente</b>		3,33		7,14	22,22	10	8	21,43	11,11	20	20	14,29
<b>Siempre</b>					11,11		4		33,33	30	36	21,43

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptiva de Énfasis valores organizacionales participación (EVOP) y Énfasis organizacionales burocrático (EVOB), se observa que el 44,40% de los encuestados consideran que la organización objeto de estudio siempre hace énfasis en los valores organizacionales de participación frente a un 16,70% que consideran que ocasionalmente lo hace en los valores burocráticos. El 53,80% afirma que la compañía hace énfasis en los valores de participación frente al 29,20% que considera que lo hace en los valores burocráticos. Finalmente, el 92,30% consideran que la compañía hace mayor énfasis en los valores de participación frente al 50% que considera que lo hace en los valores burocráticos.

La percepción de los jefes frente al énfasis que la compañía realiza frente a los valores organizacionales tanto de participación como los burocráticos está en que el 33,33% de ellos afirman que la organización siempre realiza énfasis en estos dos valores organizacionales, percepción que comparten los colaboradores con el 30%; en cuanto al género el 36% de los hombres ratifican lo anterior mientras las mujer afirman que la compañía frecuentemente y siempre realiza énfasis en ambos valores con el 21,43% para ambas frecuencias.

**Tabla 13.** *Tabla cruzada variables control EVOA\*\*EVOC*

EVOC		Frecuentemente				Siempre			
EVOA	% Jefe	% Subor	% H	% M	% Jefe	% Subor	% H	% M	
Ocasionalmente	11,11	13,33	12	14,29		20	24		
Frecuentemente		6,67	8		33,33	13,33	12	28,57	
Siempre		3,33	4		44,44	26,67	28	35,71	

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Énfasis valores organizacionales autorrealización (EVOA) y Énfasis valores organizacionales competencia (EVOC), se observa que el 54,50% de los

encuestados afirman que la organización Clean Energy hace énfasis ocasionalmente en los valores organizacionales de autorrealización frente al 23,10% que afirma que lo hace siempre en los de competitividad. El 70% afirma que la compañía frecuentemente hace énfasis en los alores organizacionales de autorrealización frente al 26,90% que dice que lo hace siempre e n los de competencia. El 92,30% dice que lo hace siempre en valores organizacionales de autorrealización y el 46,20% dice que lo hace siempre en los de competencia.

La percepción de los jefes frente al énfasis que la compañía realiza frente a los valores organizacionales tanto de autorrealización está en que el 44,44% de ellos afirman que Clean Energy siempre realiza énfasis en estos dos valores organizacionales, percepción que comparten los colaboradores con el 26,67%; en cuanto al género el 28% de estos son hombres y 35,71% son mujeres los que ratifican.

**Tabla 14.** *Tabla cruzada variables control EVOA\*\*EVOB*

EVOB	Frecuentemente				Siempre			
	% Jefe	% Subor	% H	% M	% Jefe	% Subor	% H	% M
<b>Ocasional mente</b>	11,11	6,67	12			20		
<b>Frecuente mente</b>	22,22	3,33	8	7,41	11,11	16,67	12	21,43
<b>Siempre</b>	11,11	6,67	4	14,29	33,33	23,33	28	21,43

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Énfasis valores organizacionales autorrealización (EVOA) y Énfasis valores organizacionales burocrático (EVOB), se observa que el 54,50% de los encuestados afirman que la compañía siempre hace énfasis en los valores organizacionales de autorrealización frente al 25% que afirman que lo hace ocasionalmente en los valores burocráticos. El 60% afirma que la compañía siempre hace énfasis en los valores de

autorrealización frente al 25% que dice que lo hace frecuentemente en los burocráticos. El 76,90% afirma que lo hace siempre en los de autorrealización frente al 41,70% que dice que lo hace en los burocráticos.

La percepción de los jefes frente al énfasis que la compañía realiza frente a los valores organizacionales tanto de autorrealización como los burocráticos está en que el 33,33% de ellos afirman que la compañía siempre realiza énfasis en estos dos valores organizacionales, percepción que comparten los colaboradores con el 23,33%; de los cuales el 28% son hombres y el 21,43% son mujeres.

**Tabla 15.** *Tabla cruzada Contribución logro de objetivos*

CLO	% Jefes	% Sub	% H	% M	% Ant. 0-3 años	% Ant. 4-7 años	% Ant. 9-13 años
<b>Muy dispuesto</b>	11,11	20	28		20		33,33
<b>Totalmente dispuesto</b>	88,89	80	72	100	80	100	66,67

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Contribución logro de objetivos (CLO), se observa que el 88,89% de los jefes y el 80% de los colaboradores están totalmente dispuestos a contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, de cuales el 100% son mujeres y los hombres representan un 72%. Además, teniendo en cuenta la antigüedad de la persona encuestada, se observa que el 100% de los que tienen entre 4 y 7 años de estar vinculado con la organización dicen estar totalmente dispuestos para contribuir al logro de los objetivos, los que tienen entre 9 y 13 años de antigüedad dicen estar totalmente dispuestos a contribuir con el logro de los objetivos organizacionales de lo cual están representados con el 66,67%, los que tienen entre 0 y 3 años de antigüedad dicen estar totalmente dispuestos a contribuir con el logro de los objetivos organizacionales de lo cual están representados con el 80%.

**Tabla 16.** *Tabla cruzada liderazgo*

<b>TIPO DE LIDERAZGO</b>	<b>% General</b>	<b>% Jefe</b>	<b>% Subor</b>	<b>% H</b>	<b>% M</b>
No responde	7,69		10	4	14,29
Laiss faire	10,26	22,22	6,67	8	14,29
Paternalista	2,56		3,33		7,14
Transaccional	58,97	77,78	53,33	64	50
Transformacional	20,51		26,67	24	14,29

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Tipo de liderazgo, se observa que de manera general el 58,97% de los encuestados se consideran a sí mismos y a sus jefes que ejercen un liderazgo transaccional, mientras el 20,51% consideran que es un liderazgo transformacional y el 7,69% de la población no responde. Se observa que el 22,22% de los jefes consideran que ejercen un liderazgo Laiss faire, mientras que el 77,78% consideran que ejercen un liderazgo Transaccional; por otro lado, el 53,33% de los colaboradores consideran que sus jefes ejercen un liderazgo Transaccional, el 26,67% consideran un liderazgo Transformacional y, el 6,67% un liderazgo Laiss faire. Se evidencia que los hombres consideran dos tipos de liderazgo principales en la organización, el 64% consideran el liderazgo transaccional y el 24% un liderazgo transformacional; las mujeres consideran más de un tipo de liderazgo, aunque en mayor proporción consideran el liderazgo transaccional con el 50%, además del liderazgo Laiss faire y del transformacional, ambos con el 14,29%.

**Tabla 17.** *Tabla cruzada Nivel compromiso con el líder*

NCL	% Jefes	% Sub	% H	% M	% Ant. 0-3 años	% Ant. 4-8 años	% Ant. 9-13 años	% Edad 18-20	% Edad 21-40	% Edad 41-60
<b>Algo comprometido</b>		6,67	8		10			25	3,85	
<b>Muy comprometido</b>	22,22	50	44	42,86	40	60	33,33	25	50	33,33
<b>Totalmente comprometido</b>	77,78	43,33	48	57,14	50	40	66,67	50	46,15	66,67

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Nivel compromiso con el líder (NCL), se observa que el 77,78% de los jefes y el 43,33% de los colaboradores están totalmente comprometidos con su líder, mientras el 22,22% de los jefes y el 50% de los colaboradores dicen estar muy comprometidos con su líder. El 48% de los hombres y el 57,14% de las mujeres dicen estar totalmente comprometidas con su líder, mientras el 44% de los hombres y el 42,86% de las mujeres dicen estar muy comprometidos con el líder. Además, teniendo en cuenta la antigüedad de las personas encuestadas, se observa que el 50% de los que tienen entre 0,25 y 3 años de estar vinculado con la organización dicen estar totalmente comprometidos con su líder y el 40% dice estar muy comprometido con el líder; el 66,67% de los que tienen entre 4 y 8 años de antigüedad dicen estar totalmente comprometidos con su líder y el 33,33% dicen estar muy comprometidos.

De acuerdo a la edad de los encuestados, se observa que el 50% de los que están entre los 18 y 20 años dicen totalmente comprometidos con su líder, un 25% dice estar muy comprometidos y el otro 25% dice estar algo comprometido; el 50% de los que están entre 21 y 40 años dicen estar muy comprometido con su líder, el 46,15% dice estar totalmente comprometido; el 66,67% de

los que están entre los 41 y 60 años dicen estar totalmente comprometidos y el 33,33% dicen estar muy comprometidos.

#### 4.2.4. Resultados descriptivos porcentuales de Supuestos básicos

**Tabla 18.** *Tabla cruzada NIM\*\*NIV*

NIV		Mucho				Totalmente		
NIM	% Jefe	% Subor	% H	% M	% Jefe	% Subor	% H	% M
<b>Mucho</b>	22,22	36,67	32	35,71		6,67	8	
<b>Totalmente</b>		3,33	4		77,78	40	52	42,86

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel identificación misión (NIM) y Nivel identificación visión (NIV), se observa que el 86,70% de los encuestados se identifican mucho con la misión de la organización objeto de estudio y el 92,90% se identifican mucho con la visión, mientras el 95% y el 90,50% dicen identificarse totalmente con la misión y la visión respectivamente. Los jefes con el 77,78% dicen identificarse totalmente tanto con la misión como con la visión de la organización, del mismo modo los colaboradores también dicen identificarse totalmente con la misión y visión de la organización con el 40%. Se observa que los hombres se identifican mayormente tanto con la misión como con la visión de la organización en un 52%, muy seguido de las mujeres con el 42,86%.

**Tabla 19.** *Tabla cruzada NIM\*\*NIVA*

NIVA		Mucho				Totalmente		
NIM	% Jefe	% Subor	% H	% M	% Jefe	% Subor	% H	% M
<b>Mucho</b>	11,11	26,67	24	21,43	11,11	13,33	12	14,29
<b>Totalmente</b>	11,11		4		66,67	43,33	52	42,86

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel identificación misión (NIM) y Nivel identificación valores (NIVA), se observa que el 60% y el 81,80% de los encuestados manifestaron estar muy identificados con la misión y los valores respectivamente de la organización objeto de estudio, mientras el 95% y 79,20% manifestaron estar totalmente identificados tanto con la misión y los valores respectivamente de la organización. Los jefes con el 66,67% dicen identificarse totalmente tanto con la misión como con la visión de la organización, del mismo modo los colaboradores también dicen identificarse totalmente con la misión y visión de la organización con el 43,33%. Se observa que los hombres se identifican mayormente tanto con la misión como con la visión de la organización en un 52%, muy seguido de las mujeres con el 42,86%.

**Tabla 20.** *Tabla cruzada NIVA\*\*NIP*

NIP		Mucho				Totalmente		
NIVA	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M
<b>Mucho</b>	11,11	23,33	24	14,29		3,33		7,14
<b>Totalmente</b>		6,67	8		77,78	50	56	57,14

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel identificación valores (NIVA) y Nivel identificación principios (NIP), se observa que el 72,70% y el 80% de los encuestados manifestaron estar muy identificados con los valores y los principios respectivamente de la organización objeto de estudio, por otro lado, los encuestados manifestaron estar totalmente identificados tanto con la misión y los valores con el 91,70% respectivamente. Los jefes con el 77,78% dicen identificarse totalmente tanto con los principios como con los valores de la organización, del mismo modo los colaboradores también dicen identificarse totalmente con los principios y valores de la



organización con el 50%. Se observa que las mujeres se identifican mayormente tanto con los principios y valores de la organización en un 57,14%, muy seguido de los hombres con el 56%.

**Tabla 21.** *Tabla cruzada NIV\*\*NIVA*

NIVA		Mucho				Totalmente		
NIV	% Jefe	% Subor	% H	% M	% Jefe	% Subor	% H	% M
<b>Mucho</b>	11,11	23,33	20	21,43	11,11	13,33	12	14,29
<b>Totalmente</b>	11,11	3,33	8		66,67	43,33	52	42,86

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel identificación visión (NIV) y Nivel identificación valores (NIVA), se observa que el 57,10% y el 72,70% de los encuestados manifestaron estar muy identificados con la visión y los valores respectivamente de la organización objeto de estudio, el 90,50% de los encuestados manifestaron estar totalmente identificados con la visión y el 79,20% estarlo con los valores. Los jefes con el 66,67% dicen identificarse totalmente tanto con los valores como con los principios de la organización, del mismo modo los colaboradores también dicen identificarse totalmente con los valores y principios de la organización con el 43,33%. Se observa que los hombres se identifican mayormente tanto con los valores como con principios de la organización en un 52%, muy seguido de las mujeres con el 42,86%.

**Tabla 22.** *Tabla cruzada NIV\*\*NIP*

NIP		Mucho				Totalmente			
NIV	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M	
<b>Mucho</b>		20	16	14,29	11,11	16,67	12	21,43	
<b>Totalmente</b>	11,11	6,67	12		66,67	40	48	42,86	

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel identificación visión (NIV) y Nivel identificación principios (NIP), se observa que el 42,90% y el 60% de los encuestados manifestaron estar muy identificados con la visión y los principio respectivamente de la organización objeto de estudio, el 85,70% de los encuestados manifestaron estar totalmente identificados con la visión y el 750% estarlo con los principios. Los jefes con el 66,67% dicen identificarse totalmente tanto con la visión como con los principios de la organización, del mismo modo los colaboradores también dicen identificarse totalmente con la visión y principios de la organización con el 40%. Se observa que los hombres se identifican mayormente tanto con la visión como con principios de la organización en un 48%, muy seguido de las mujeres con el 42,86%.

**Tabla 23.** *Tabla cruzada NIP\*\*NIO*

NIO		Mucho				Totalmente		
NIP	% Jefe	% Subor	% H	% M	% Jefe	% Subor	% H	% M
<b>Mucho</b>		16,67	16	7,14	11,11	3,33	8	
<b>Totalmente</b>		6,67	4	7,14	77,78	50	56	57,14

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel identificación principios (NIP) y Nivel identificación objetivos (NIO), se observa que el 50% y el 55,60% de los encuestados manifestaron estar muy identificados con los principios y objetivos respectivamente de la organización objeto de estudio, en la misma proporción los encuestados manifestaron estar totalmente identificados con los

principios y objetivos de la organización con un 91,70%. Los jefes con el 77,78% dicen identificarse totalmente tanto con los principios como con los objetivos de la organización, del mismo modo los colaboradores también dicen identificarse totalmente con los principios y los objetivos de la organización con el 50%. Se observa que las mujeres se identifican mayormente tanto con los principios como con los objetivos de la organización con un 57,14%, muy seguido de los hombres con el 56%.

**Tabla 24.** Tabla cruzada NIM\*\*NIP

NIP		Mucho				Totalmente			
NIM	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M	
<b>Mucho</b>		20	16	14,29	11,11	20	16	21,43	
<b>Totalment e</b>	11,11	6,67	12		77,78	36,67	44	42,86	

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel identificación misión (NIM) y Nivel identificación principios (NIP), se observa que un 46,70% manifestaron que se identifica mucho con la misión y un 29,20% se identifica totalmente con los principios de la organización objeto de estudio, un 85% y un 70,80% de los encuestados manifestaron estar totalmente identificados con la misión y los principios respectivamente de la organización. Los jefes con el 77,78% dicen identificarse totalmente tanto con la misión como con los principios de la organización, del mismo modo los colaboradores también dicen identificarse totalmente con la misión y los principios de la organización con el 36,67%. Se observa que los hombres se identifican mayormente tanto con la misión como con los principios de la organización en un 44%, muy seguido de las mujeres con el 42,86%.

**Tabla 25.** *Tabla cruzada NIM\*\*NIO*

NIO		Mucho				Totalmente		
NIM	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M
<b>Mucho</b>		20	16	14,29	11,11	16,67	16	14,29
<b>Totalmente</b>		6,67	8		77,78	36,67	48	42,86

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel identificación misión (NIM) y Nivel identificación objetivos (NIO), se observa que el 40% y el 66,70% de los encuestados manifestaron estar muy identificados con la misión y los objetivos respectivamente de la organización objeto de estudio, por otro lado, el 90% y el 75% manifestaron estar totalmente identificados tanto con la misión como con los objetivos respectivamente. Los jefes con el 77,78% dicen identificarse totalmente tanto con la misión como con los objetivos de la organización, del mismo modo los colaboradores también dicen identificarse totalmente con la misión y los objetivos de la organización con el 36,67%. Se observa que hombres se identifican mayormente tanto con la misión como con los objetivos de la organización en un 48%, muy seguido de las mujeres con el 42,86%.

**Tabla 26.** *Tabla cruzada NIVA\*\*NIO*

NIO		Mucho				Totalmente		
NIVA	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M
<b>Mucho</b>		16,67	16	7,14	11,11	3,33	4	7,14
<b>Totalmente</b>		10	8	7,14	77,78	46,67	56	50

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptiva de Nivel identificación valores (NIVA) y Nivel identificación objetivos (NIO), se observa que el 45,50% y el 55,60% de los encuestados manifestaron estar

muy identificados con los valores y los objetivos respectivamente de la organización objeto de estudio, por otro lado, los encuestados manifestaron estar totalmente identificados tanto con la misión y los valores con el 87,50% respectivamente. Los jefes con el 77,78% dicen identificarse totalmente tanto con los valores como con los objetivos de la organización, del mismo modo los colaboradores también dicen identificarse totalmente con los valores y los objetivos de la organización con el 46,67%. Se observa que los hombres se identifican mayormente tanto con los valores como con los objetivos de la organización en un 56%, muy seguido de las mujeres con el 50%.

**Tabla 27.** *Tabla cruzada NIV\*\*NIO*

NIO		Mucho			Totalmente			
NIV	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M
<b>Mucho</b>		20	16	14,29		16,67	16	14,29
<b>Totalmente</b>		6,67	8		77,78%	36,67	48	42,86

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel identificación valores (NIVA) y Nivel identificación objetivos (NIO), se observa que el 42,90% y el 66,70% de los encuestados manifestaron estar muy identificados con la visión como con los objetivos respectivamente de la organización objeto de estudio, por otro lado, los encuestados manifestaron estar totalmente identificados tanto con la visión como con los objetivos de la organización con el 85,70% y el 75% respectivamente. Los jefes con el 77,78% dicen identificarse totalmente tanto con la visión como con los objetivos de la organización, del mismo modo los colaboradores también dicen identificarse totalmente con la visión y los objetivos de la organización con el 36,67%. Se observa que los hombres se identifican mayormente tanto con la visión como con los objetivos de la organización en un 48%, muy seguido de las mujeres con el 42,86%.

**Tabla 28.** *Tabla cruzada NDPERO\*\*NDPGS*

NDPGS	Frecuentemente					Siempre			
	NDPERO	% Jefe	% Sub	% H	% M	% Jefe	% Sub	% H	% M
<b>Frecuentemente</b>			16,67	12	14,29		16,67	8	21,43
<b>Siempre</b>		22,22	3,33	4	14,29	33,33	16,67	16	28,57

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel desarrollo personal en la organización (NDPERO) y Nivel desarrollo profesional en grupo social (NDPGS), se observa que el 41,70% de los encuestados consideran que el ambiente que le brinda la organización le permite tener frecuentemente un crecimiento o desarrollo a nivel personal en la organización y un 55,60% consideran que el ambiente que le ofrece su grupo social le permite tener un crecimiento o desarrollo a nivel profesional en el grupo del cual son miembros; por otro lado, el 53,30% consideran que siempre tienen un crecimiento o desarrollo personal en la organización y el 61,50% consideran que tienen un crecimiento o desarrollo a nivel profesional en el grupo social del cual son miembros.

Se observa que desde el rol que se ejerce en la organización, los jefes consideran que el ambiente que les ofrece la organización y su grupo social les permite siempre tener un desarrollo tanto a nivel personal dentro de la organización como a nivel profesional en su grupo social con el 33,33%; mientras el grupo de los colaboradores está dividido en proporciones iguales del 16,67% sobre el crecimiento o desarrollo que tienen tanto en la organización como en su grupo social. Así mismo, se observa que las mujeres con un 28,57% consideran que siempre tienen un desarrollo tanto a nivel personal en la organización como a nivel profesional en su grupo social, así mismo los hombres con el 16% tienen esta misma percepción.

**Tabla 29.** *Tabla cruzada NDPO\*\*NDPERGS*

NDPERGS	Frecuentemente				Siempre				
	NDPO	% Jefe	% Subor	% H	% M	% Jefe	% Subor	% H	% M
<b>Frecuentemente</b>			10	4	14,29	11,11	3,33	8	
<b>Siempre</b>	33,33	13,33	20	14,29	33,33	46,67	40	50	

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel desarrollo profesional en la organización (NDPO) y Nivel desarrollo personal en el grupo social (NDPERGS), se observa que el 42,90% de los encuestados consideran que el ambiente que le brinda la organización le permite tener frecuentemente un crecimiento o desarrollo a nivel profesional en la organización y un 21,40% consideran que el ambiente que le ofrece su grupo social le permite tener un crecimiento o desarrollo a nivel personal en el grupo del cual son miembros; por otro lado, el 68% consideran que siempre tienen un crecimiento o desarrollo a nivel profesional en la organización y el 85% consideran que tienen un crecimiento o desarrollo a nivel personal en el grupo social el cual son miembros.

Se observa que desde el rol que se ejerce en la organización, los colaboradores consideran que el ambiente que les ofrece la organización y su grupo social les permite siempre tener un desarrollo tanto a nivel profesional dentro de la organización como a nivel personal en su grupo social con el 46,67%; mientras el grupo de los jefes consideran que el ambiente que les ofrece tanto la organización como su grupo social les permite un crecimiento o desarrollo a nivel profesional y personal respectivamente con el 33,33%. Del mismo modo se observa que las mujeres con un 50% consideran que siempre tienen un desarrollo tanto a nivel profesional en la organización como a nivel personal en su grupo social, así mismo los hombres con el 40% tienen esta misma percepción.

**Tabla 30.** *Tabla cruzada NDPERO\*\*NDPERGS*

NDPERGS		Mucho				Totalmente		
NDPERO	% Jefe	% Subor	% H	% M	% Jefe	% Subor	% H	% M
<b>Mucho</b>		20	8	28,57	11,11	13,33	16	7,14
<b>Totalmente</b>	22,22		4	7,14	33,33	30	20	50

**Fuente:** Elaboración propia

En las tablas descriptivas de Nivel desarrollo personal en la organización (NDPERO) y Nivel desarrollo personal en el grupo social (NDPERGS), se observa que el 50% de los encuestados consideran que el ambiente que le brinda la organización le permite tener frecuentemente un crecimiento o desarrollo a nivel personal y un 42,90% consideran que el ambiente que le ofrece su grupo social le permite tener un crecimiento o desarrollo a nivel personal en el grupo del cual son miembros; por otro lado, el 80% consideran que siempre tienen un crecimiento o desarrollo a nivel personal en la organización y el 60% consideran que tienen un crecimiento o desarrollo a nivel personal en el grupo social el cual son miembros. Se observa que desde el rol que se ejerce en la organización, los jefes consideran que el ambiente que les ofrece la organización y su grupo social les permite siempre tener un desarrollo a nivel personal en la organización, así como en su grupo social con el 33,33%; mientras el grupo de los colaboradores comparten esta percepción misma con el 30%.

Del mismo modo se observa que las mujeres con un 50% consideran que siempre tienen un desarrollo a nivel personal tanto en la organización como en su grupo social, así mismo los hombres con el 20% tienen esta misma percepción. En cuanto a las relaciones sociales, se observa que el 100% de los encuestados además de entablar relaciones laborales también mantienen relaciones sociales sin importar el tipo de empleado, sexo, antigüedad o la edad de las



personas, siendo estas partes del diario vivir en la organización. El tipo de relaciones sociales más comunes son el compartir momentos de esparcimientos (cenas, fiestas fines de semana, paseos, cine), seguido de relaciones de compañerismo (celebrar cumpleaños y compartir la hora de almuerzo), relaciones de amistad y celebración de eventos deportivos.

**Tabla 31.** *Tabla cruzada NCSD*

NCSD	% Jefes	% Sub	% H	% M	% Ant. 0-3 años	% Ant. 4-8 años	% Ant. 9-13 años	% Edad 18-20	% Edad 21-40	% Edad 41-60
<b>Un parámetro</b>		30	24	21,43	30	20	11,11		26,92	22,22
<b>Dos parámetros</b>	33,33	13,33	20	14,29	5	40	22,22		15,38	33,33
<b>Tres parámetros</b>	22,22	20	24	14,29	35		11,11	100	15,38	
<b>Cuatro parámetros</b>	22,22	23,33	12	42,86	20	20	33,33		30,77	11,11
<b>Cinco parámetros</b>	22,22	13,33	20	7,14	10	20	22,22		11,54	33,33

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Nivel conocimiento del sistema de diferenciación (NCSD), se observa que el 33,33% de los jefes reconoce que en la organización objeto de estudio se establecen dos tipos de parámetros, mientras que en igual proporción con el 22,22% reconocen que se establecen más de dos parámetros en la organización. El 30% de los colaboradores reconocen que la organización establece un parámetro, el 23,33% reconocen cuatro parámetros, el 13,33% reconocen dos parámetros y el 13,33% reconoce cinco parámetros. El 48% de los hombres reconocen hasta tres parámetros y el 52% reconocen hasta cinco parámetros, el 42,86% de las mujeres reconocen hasta cuatro parámetros.

Los encuestados de mayor antigüedad con el 33,33% reconocen hasta cuatro parámetros y el 22,22% reconocen hasta cinco; los que tienen entre 4 y 8 años de antigüedad con el 40% reconocen hasta dos parámetros y el 20% reconocen hasta cinco; los que tienen entre 0 y 3 años de antigüedad con el 35% reconocen hasta tres parámetros y el 10% reconocen hasta cinco parámetros. Del mismo se observa que los más jóvenes siendo el 100% de este grupo reconocen tres parámetros; los que están entre los 21 y 40 años de edad con el 30,77% reconocen hasta cuatro parámetros y el 11,54% reconocen hasta cinco; el 33,33% de los que están entre los 41 y 60 años de edad reconocen hasta dos parámetros y otro 33,33% reconocen hasta cinco parámetros. Dentro los más sobresalientes están las normas establecidas de horarios para la realización de tareas, normas de comportamiento en la organización, trato entre compañeros de trabajo dentro de la organización, como realizar su trabajo y la presentación personal dentro de la organización.

**Tabla 32.** *Tabla cruzada NATD*

NATD	% Jefes	% Sub	% H	% M	% Ant. 0-3 años	% Ant. 4-8 años	% Ant. 9-13 años
<b>Nada</b>		6,67	4	7,14	5	10	
<b>Poco</b>		6,67	4	7,14	5	10	
<b>Parcialmente</b>	44,44	63,33	60	57,14	80	10	66,67
<b>Mucho</b>	33,33	13,33	20	14,29	5	40	22,22
<b>Totalmente</b>	22,22	10	12	14,29	5	30	11,11

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Nivel autonomía toma de decisiones (NATD), se observa que el 44,44% de los jefes les dan parcialmente autonomía a sus empleados para tomar decisiones con respecto a su trabajo y al de compañeros, el 33,33% les mucha libertad para tomar decisiones con respecto a su trabajo y el 22,22% considera que les da total libertad sobre cómo realizar su

trabajo. El 63,33% de los colaboradores consideran que su jefe les da parcialmente autonomía para tomar decisiones con respecto a su trabajo, el 10% considera que les da total libertad y un 6,67% consideran que no le da nada de libertad para tomar decisiones con respecto a su trabajo.

Los hombres con el 60% y las mujeres con el 57,14% consideran que sus jefes les dan parcialmente autonomía para tomar decisiones con respecto a su trabajo. Lo anterior se evidencia con la percepción que tienen los encuestados más antiguos y los de menor tiempo en la organización, que consideran que sus jefes les dan parcialmente libertad para tomar decisiones con respecto a su trabajo y al de sus compañeros con el 66,67% y el 80% respectivamente y, el 40% de los encuestados que están entre los 4 y 8 años de antigüedad consideran que sus jefes les dan mucha libertad y el 30% consideran que les dan total libertad para tomar decisiones con respecto a cómo realizar su trabajo.

**Tabla 33.** *Tabla cruzada NIPGS*

NIPGS	% Jefes	% Sub	% H	% M	% Ant. 0-3 años	% Ant. 4-8 años	% Ant. 9-13 años
<b>Nada</b>	22,22	6,67	16		20		
<b>Poco</b>		30	20	28,57	25	20	22,22
<b>Parcialmente</b>	33,33	53,33	52	42,86	45	50	55,56
<b>Mucho</b>	22,22	10	4	28,57	10	20	11,11
<b>Totalmente</b>	22,22		8			10	11,11

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla descriptiva de Nivel influencia posición grupo social (NIPGS), se observa que el 33,33% de los jefes y el 53,33% de los colaboradores dicen tener parcialmente influencia desde su posición en el grupo social, de estos el 52% son hombres y el 42,86% son mujeres, del mismo modo se evidencia esta misma tendencia teniendo en cuenta la antigüedad de las personas. Tan

solo el 22,22% de los jefes dicen tener influencia en la toma de decisiones desde su posición en el grupo social, de estos solo el 8% son hombres.

**Tabla 34.** *Tabla cruzada MLOO*

MLOO	% Jefes	% Sub	% H	% M	% Ant. 0-3 años	% Ant. 4-8 años	% Ant. 9-13 años
<b>Un motivo</b>		26,67	8	42,86	15	30	22,22
<b>Dos motivos</b>	55,56	23,33	36	21,43	15	40	55,56
<b>Tres motivos</b>	11,11	23,33	24	14,29	30		22,22
<b>Cuatro motivos</b>	22,22	20	20	21,43	25	30	
<b>Seis motivos</b>	11,11	3,33	8				
<b>Siete motivos</b>		3,33	4				

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Motivación logro objetivos organizacionales (MLOO), se observa que el 55,56% de los jefes contribuyen al logro de los objetivos organizacionales por dos motivos y el 22,22% lo hacen por cuatro motivos fundamentales para ellos; mientras el 26,67% de los colaboradores lo hacen por un motivo principal y el 46,66% lo hacen hasta por tres motivos principales. El 36% de los hombres dicen tener dos motivos principales y el 42,86% de las mujeres dicen tener un motivo para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. De acuerdo con la antigüedad de los entrevistados; los que se encuentran entre 0 y 3 años de antigüedad dicen tener tres motivos principales para contribuir al logro de los objetivos con el 30%, los que se encuentran entre 4 y 13 años de antigüedad dicen tener dos motivos principales con el 95,56%.

Siendo la principal motivación el que consideran que es su deber y compromiso con la compañía el contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, seguido de aquellos que lo

hacen para obtener una mejor posición en la organización, aquellos que lo hacen porque así lo establece la organización, por ultimo para obtener una mejor retribución económica.

**Tabla 35.** *Tabla cruzada MLOGS*

<b>MLOGS</b>	<b>% Jefes</b>	<b>% Sub</b>	<b>% H</b>	<b>% M</b>	<b>% Ant. 0-3 años</b>	<b>% Ant. 4-8 años</b>	<b>% Ant. 9-13 años</b>
<b>Un motivo</b>	44,44	50	44	57,14	40	60	55,56
<b>Dos motivos</b>	22,22	33,33	40	14,29	40	10	33,33
<b>Tres motivos</b>	22,22	10	12	14,29	15	10	11,11
<b>Cuatro motivos</b>	11,11	6,67	4	14,29	5	20	

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Motivación logro objetivos grupo social (MLOGR), se observa que el 44,44% de los jefes dicen tener un motivo para contribuir para el logro de los objetivos del grupo social, al igual que el 50% de los colaboradores, de estos el 44% son hombres y el 57,14% son mujeres. De acuerdo a la antigüedad de los encuestados, el 80% de los que tienen entre 0 y 3 años de antigüedad dicen tener dos motivos para contribuir al logro de los objetivos; el 60% de los que tienen entre 4 y 8 años de antigüedad y el 55,56% de los que tienen entre 9 y 13 años de antigüedad dicen tener un motivo para contribuir al logro de los objetivos del grupo social. Siendo las principales motivaciones, el considerar que es su deber con el grupo, para obtener beneficios en el grupo, para evitar conflictos y porque de esta manera lo establece el grupo.

**Tabla 36.** *Tabla cruzada GRDG*

<b>GRDG</b>	<b>% Jefes</b>	<b>% Sub</b>	<b>% H</b>	<b>% M</b>	<b>% Ant. 0-3 años</b>	<b>% Ant. 4-8 años</b>	<b>% Ant. 9-13 años</b>	<b>% Edad 18- 20</b>	<b>% Edad 21-40</b>	<b>% Edad 41-60</b>
<b>Una actitud</b>	77,78	80	84	71,43	75	80	88,89	100	73,08	88,89
<b>Dos actitudes</b>	22,22	20	16	28,57	25	20	11,11		26,92	11,11

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Grado resistencia decisiones gerenciales (GRDG), se observa que el 77,78% de los jefes asumen una actitud ante el desacuerdo de las decisiones de sus superiores y el 22,22% dicen asumir más de una actitud; mientras el 80% de los colaboradores dicen asumir una actitud y el 20% dicen asumir más de una actitud. De estos, el 84% de los hombres y el 71,43% de las mujeres dicen asumir una actitud frente al desacuerdo con las decisiones de sus superiores. De acuerdo a la edad y la antigüedad de los encuestados se observa que la mayoría de estos dicen asumir una actitud cuando no están de acuerdo con las decisiones (o algunas de ellas) tomadas por sus superiores. La actitud más frecuente que asumen los encuestados cuando no están de acuerdo con las decisiones de los superiores son, el expresarlo abiertamente, el expresarlo solo a algunas personas o el no decir nada, pero en cualquier caso las decisiones son aceptadas, además está el expresar su desacuerdo con la decisión y el resistirse abiertamente.

**Tabla 37.** *Tabla cruzada GIGS*

<b>GIGS</b>	<b>% Jefes</b>	<b>% Sub</b>	<b>% H</b>	<b>% M</b>	<b>% Ant. 0-3 años</b>	<b>% Ant. 4-8 años</b>	<b>% Ant. 9-13 años</b>	<b>% Edad 18-20 años</b>	<b>% Edad 21-40 años</b>	<b>% Edad 41-60 años</b>
<b>Un actividad</b>	22,22	30	28	28,57	20	30	44,44		34,62	22,22
<b>Dos actividades</b>	11,11	40	36	28,57	45	20	22,22	100	26,92	22,22
<b>Tres actividades</b>	22,22	16,67	20	14,29	25	10	11,11		19,23	22,22
<b>Cuatro actividades</b>	33,33	10	12	21,43	10	30	11,11		15,38	22,22
<b>Cinco actividades</b>	11,11	3,33	4	7,14		10	11,11		3,85	11,11

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Grado integración grupo social (GIGS), se observa que los jefes con el 33,33% suelen integrarse hasta en cuatro actividades diferentes con su grupo social, mientras que los colaboradores con el 40% solo se integran en dos actividades diferentes. Los hombres se integran con su grupo social hasta en tres actividades diferentes, siendo hasta dos actividades donde se concentra el mayor porcentaje con el 36%, las mujeres por su lado se integran hasta en cuatro actividades con su grupo social, con el 28,57% tanto para una actividad como para la integración hasta dos actividades diferentes, se observa que es allí donde se concentran el mayor porcentaje de mujeres.

Así mismo se observa que del total de los encuestados, los que tienen entre 0 y 3 años de antigüedad con el 45% suelen integrarse con su grupo social hasta en dos actividades diferentes, los que tienen entre 4 y 13 años de antigüedad con el 74,44% suelen integrarse en una actividad. Por otro lado, de acuerdo a la edad se observa que los más jóvenes representados con el 100% suelen integrarse hasta en dos actividades, los que están entre los 21 y 40 años de edad con el 34,62% se integran en una actividad y el 26,92% lo hacen hasta en dos actividades diferentes,

mientras los que están entre los 41 y 60 años de edad se distribuyen de manera equitativa hasta en cuatro actividades diferentes en las cuales se integran con su grupo social, con el 22,22%.

El compartir después de salir del trabajo diversas actividades, siendo la actividad en la que más se integran los empleados de organización objeto de estudio, seguida de la celebración de cumpleaños, (de sus compañeros en la organización) grados y bautizos, en tercer lugar, están las reuniones de manera personal entre algunos de los miembros de la organización, en cuarto lugar, están el ir a fiesta y por último está el conformar equipos deportivos.

**Tabla 38.** *Tabla cruzada RCGT*

RCGT	% Jefes	% Sub	% H	% M	% Ant. 0-3 años	% Ant. 4-8 años	% Ant. 9-13 años	% Edad 18-20	% Edad 21-40	% Edad 41-60
<b>Una solución</b>		76,67	88	64,29	85	60	88,89	100	76,92	77,78
<b>Dos soluciones</b>	88,89	10		21,43	5	20			7,69	11,11
<b>Tres soluciones</b>		3,33		7,14		10			3,85	
<b>Cuatro soluciones</b>	11,11		4			10				11,11
<b>Ninguna solución</b>		10	8	7,14	10		11,11		11,54	

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Resolución conflictos grupo de trabajo (RCGT), se observa que el 88,89% de los jefes resuelven sus conflictos en su grupo de trabajo de dos maneras, mientras que el 76,67% de los colaboradores lo hacen de una manera. El 88% de los hombres y el 64,29% de las mujeres resuelven sus conflictos en el grupo de trabajo de una manera. Teniendo en cuenta la edad y la antigüedad del encuestado, la mayoría coinciden en afirmar que suelen resolver sus conflictos en el grupo de trabajo de una manera. Siendo la opción más común para resolver los



conflictos internos que se presentan en el grupo de trabajo la de hacerlo directamente entre las personas involucradas seguido de hacerlo entre todos los miembros del grupo.

**Tabla 39.** *Tabla cruzada RCGS*

<b>RCGS</b>	<b>% Jefes</b>	<b>% Sub</b>	<b>% H</b>	<b>% M</b>	<b>% Ant. 0-3 años</b>	<b>% Ant. 4-8 años</b>	<b>% Ant. 9-13 años</b>	<b>% Edad 18-20</b>	<b>% Edad 21-40</b>	<b>% Edad 41-60</b>
<b>Una solución</b>	88,89	93,33	88	100	95	90	88,89	100	96,15	77,78
<b>Dos soluciones</b>		3,33	4		5				3,85	
<b>Tres soluciones</b>	11,11		4			10				11,11
<b>Ninguna solución</b>		3,33	4				11,11			11,11

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla descriptiva de Resolución conflictos grupo social (RCGS), se observa que el 88,89% de los jefes resuelven sus conflictos en su grupo social de una manera al igual que los colaboradores con el 93,33%. El 88% de los hombres y el 100% de las mujeres resuelven sus conflictos en el grupo social de una manera. Teniendo en cuenta la edad y la antigüedad del encuestado, la mayoría coincide en afirmar que suelen resolver sus conflictos en el grupo de social de una manera. Siendo la opción más común para resolver los conflictos internos que se presentan en el grupo social la de hacerlo directamente entre las personas involucradas seguido de hacerlo entre todos los miembros del grupo.

### **4.3. Análisis general encuesta.**

Luego del análisis de cada una de las variables de estudio correspondiente a los niveles de cultura propuestos por Schein y de las consideraciones de poder de Foucault, se evidencia que las personas de manera general pueden ejercer parcialmente influencia desde su posición formal en la toma de decisiones y que desde sus cargos tienen un manejo de información de acuerdo a las

tareas y funciones a realizar, siendo las mujeres en mayor proporción, las que ejercen influencia de manera parcial en la toma de decisiones. En el caso del nivel operativo no tienen manejo de información relevante para la toma de decisiones, el nivel táctico posee información e influencia para las decisiones a nivel de área y, el nivel estratégico por estar en la cúspide de la pirámide es el que mayor influencia ejerce en la toma de decisiones. Se evidencia, que los jefes son los que mayor influencia ejercen en la toma de decisiones debido a su posición en la organización, además que constantemente están recibiendo información importante para ello.

El nivel salarial predominante entre los encuestados es el nivel medio y bajo, donde la mayor proporción de los jefes y colaboradores se ubican en el nivel salarial medio; siendo los hombres los de mayor proporción en éste. Se observa que el nivel de influencia que ejerce una persona desde su posición formal no se relaciona con el nivel salarial que se tenga, pero sí con la cantidad de información que se maneje, es decir, que una persona que tiene un nivel salarial medio-alto y otra que tiene uno medio puede perfectamente tener el mismo nivel de influencia en la toma de decisiones de la organización, en este caso la influencia depende más de las funciones que realiza la persona y la información que obtenga de ésta. Siendo las mujeres las que mayor manejo de información tienen.

En cuanto al canal que más utilizan para transmitir las ordenes tenemos el de tipo verbal seguido del uso de email, el lenguaje utilizado en dichas comunicaciones (ordenes) es el formal, independientemente del canal que se use. A la hora de recompensar a los trabajadores por el desempeño satisfactorio de sus tareas, la organización considera hacerlo a través de la compensación variables o bonos, además del reconocimiento público; en cuanto a las sanciones, la organización suele hacerlo por medio de los llamados de atención verbal en primera instancia seguido de los memorandos.

Los encuestados coinciden en asegurar que la organización objeto de estudio se caracteriza por hacer mayor énfasis en los valores organizacionales de participación y los burocráticos. De acuerdo con los resultados descriptivos se observa que esta es la percepción de los hombres, mientras que las mujeres consideran que la organización hace mayor énfasis en los valores organizacionales de autorrealización y de competencia. Del mismo modo, se evidencia que tanto hombres como mujeres dicen estar totalmente dispuestos a contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, las mujeres están más comprometidas a realizar su aporte para el logro de los objetivos. La misma situación se observa desde el punto de vista de la antigüedad que tiene la persona en la organización, siendo el 100% del grupo de trabajadores que se encuentran entre los 4 y 8 años de antigüedad, que están totalmente dispuestos a hacer su contribución para el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto al estilo de dirección o liderazgo que se ejerce en la organización se observa que tanto el grupo de jefes como el de colaboradores consideran un liderazgo transaccional, donde los hombres en su mayoría tienen esta percepción. Los miembros de la organización dicen estar comprometidos con el líder, siendo las mujeres en mayor proporción las más comprometidas con el líder, al igual que los trabajadores de mayor antigüedad dentro de la organización. Se evidencia que el nivel de identificación con el direccionamiento estratégico de la organización objeto de estudio es alto; puesto que, del total de los encuestados, más del 50% afirman estar totalmente identificados con las directrices que la organización ha establecido como el norte de la misma.

Se evidencia que el grupo de los jefes tienen un mayor nivel de identificación con los objetivos de la organización, mientras que el grupo de los colaboradores tienen un mayor nivel de identificación con los valores y principios. De acuerdo con el género, se observa que las

mujeres se identifican más con los principios y los hombres se identifican con los valores y objetivos organizacionales. En cuanto al nivel de compromiso institucional se evidencia un alto grado de compromiso, ya que más del 90% aseguran que los elementos de la dirección estratégica incorporan elementos e intereses comunes.

Así mismo, el total de los encuestados entablan relaciones sociales con sus compañeros, donde suelen integrarse en diversas actividades. Siendo aquellas actividades programadas por fuera de la organización y de los horarios de trabajo las más comunes, como las reuniones de tipo personal, el ir a fiestas y el conformar equipos deportivos. Además de aquellas celebraciones que organiza la organización como los cumpleaños de los trabajadores. Así mismo, de acuerdo con los resultados obtenidos se observa que los trabajadores de la organización objeto de estudio, tienen la percepción que la organización ha establecido unos parámetros para dirigir su comportamiento dentro de ella.

Dentro de los parámetros que ellos identificaron están el establecimiento de horarios para la realización de tareas, normas de comportamiento en la organización, como realizar su trabajo, sobre el trato con los compañeros y de su presentación personal. Dichos parámetros todos los encuestados los pudieron identificar sin dificultad, lo que denota que los trabajadores de dicha organización poseen un alto nivel de conocimiento del sistema de diferenciación, teniendo claridad en el tipo de normas que se establecen. Por otro lado, los encuestados consideran que el ambiente que les proporciona tanto la organización como el grupo social, les permite tener un crecimiento satisfactorio a nivel profesional como a nivel personal; siendo las mujeres las que afirman tener un mayor desarrollo tanto a nivel profesional y personal en la organización.

De acuerdo con el nivel de influencia que se ejerce en la toma de decisiones desde la posición que se tenga en el grupo social se observa que la mayor proporción de los encuestados coinciden en afirmar que solo lo pueden hacer de manera parcial, siendo hombres en su mayoría. Se evidencia que, a mayor antigüedad, la persona obtiene una mejor posición en el grupo social, lo que le permite ejercer mayor influencia en la toma de decisiones. La motivación que tienen los trabajadores de la organización objeto de estudio para contribuir al logro de los objetivos organizacionales están en primer lugar el que consideran que es su deber con la organización, seguido el obtener una mejor posición en la organización, el obtener beneficios y porque así lo establece la organización. En cuanto a la motivación para el logro de los objetivos del grupo social están en primer lugar el que consideran que es su deber con el grupo al que pertenecen, seguido de obtener beneficios y el evitar conflictos dentro del grupo social. Se evidencia que las mujeres tienen mayor conciencia en cuanto a la hora de contribuir al logro de los objetivos tanto de la organización como del grupo social.

El grado de resistencia que tienen los encuestados frente a la toma de decisiones por parte de los superiores es bajo, se evidencia que estos suelen manifestar su desacuerdo con estas, sin embargo, las aceptan. Siendo los hombres quienes suelen manifestar su desacuerdo, sin importar la edad o la antigüedad del trabajador suelen asumir esta actitud. En cuanto a la manera de resolver los conflictos que se presentan a nivel interno del grupo de trabajo y del grupo social, se hacen directamente entre las personas involucradas y en ocasiones se resuelven entre todos los miembros del grupo. Independientemente del género, edad o la antigüedad del encuestado se mantiene dicha forma de solucionar los conflictos que se presenten.

#### 4.4. Resultados del análisis documental

Luego del análisis de los documentos recopilados de la organización objeto de estudio se pudo establecer los siguientes aspectos:

- La organización presenta una estructura jerárquica piramidal, debido a que en la parte media y la cima se concentran un número reducido de cargos que ostentan el mayor poder y en la base se concentran la mayoría de los cargos de menor poder. Su organigrama es clásico lineo-funcional, donde se evidencia la división del trabajo, esto se confirma ya que su organigrama está constituido por departamentalización de funciones, (ventas y mercadeo, administrativo y financiero, servicios y operaciones) lo que conlleva a la especialización.
- Se identifican los siguientes niveles jerárquicos: gerente general, gerentes intermedios (gerente administrativo y financiero, gerente regional de ventas, gerente nacional de servicios y gerente de operaciones), gerente de servicios local, coordinadores, profesionales, supervisores, asistentes, técnicos especialistas, técnicos y auxiliares) los cuales se pueden agrupar en: mandos altos, medios y operativos. Se observa cuatro líneas de autoridad; en la primera se ubica el gerente general, en la segunda se ubican los gerentes intermedios, en la tercera se ubican los coordinadores y algunos profesionales, en la cuarta línea están los supervisores, asistentes y técnicos; además, está el Controller, asesor legal y el director de desarrollo de negocios globales, que tiene una relación de apoyo al gerente regional de ventas, todos ellos bajo la supervisión del gerente general.
- En el reglamento interno de trabajo la organización objeto de estudio ha establecido el siguiente orden jerárquico: junta de socios, gerente general, gerente administrativo,

gerente financiero, gerente técnico, líder de procesos, coordinadores, profesionales, técnicos especialistas, técnicos, asistentes y auxiliares.

De acuerdo con la constitución del organigrama, se evidencia una cadena y unidad de mando, a su vez los tramos de control se identifican fácilmente, donde el gerente general tiene siete subordinados el gerente regional de ventas tiene un subordinado; el coordinador de talento humano tiene seis subordinados el gerente administrativo y financiero tiene siete subordinados; el contador tiene cuatro subordinados; el gerente nacional de servicios tiene 11 subordinados; el gerente de servicios local tiene cuatro subordinados; el coordinador de zona tiene tres subordinados; el ingeniero de control y automatización tiene dos subordinados; el ingeniero electrónico tiene un subordinado; el analista de procesos tiene dos subordinados; el gerente de operaciones tiene nueve subordinados; el coordinador de mantenimiento tiene dos subordinados; el supervisor de operaciones tiene un subordinado.

Por el sistema de organización, el proceso de toma de decisiones es centralizada, las cuales son tomadas por el gerente general, que es el nivel más alto. Las comunicaciones son de tipo descendente, de los mandos altos hacia a los niveles operativos y a su vez de tipo ascendente, de los niveles operativos hacia a los mandos altos y, de tipo horizontal, es decir, entre los mismos niveles jerárquicos. Desde la dirección estratégica la organización ha instituido la forma para moldear el comportamiento de sus subordinados, además de ser el norte de la misma. La organización ha establecido como eje principal la satisfacción de las necesidades de los clientes y posicionarse como una compañía líder en el mercado, por ello la calidad de los productos y el dar apoyo a los servicios es importante; por esto se rigen bajo la filosofía de servicio de escuchar las necesidades y sugerencias del cliente para garantizar la calidad del servicio y su satisfacción con un personal calificado y comprometido. En cuanto a los valores con los cuales buscan

diferenciarse están el respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, actitud de servicio y seguridad.

Se observa que la compañía hace énfasis en el compromiso y actitud de servicio por parte de sus trabajadores con el fin de dar cumplimiento al propósito de satisfacer al cliente y los requerimientos internos de la organización. Por otro lado, ha establecido lo que han denominado “la política de no alcohol, drogas y tabaquismo”, una norma donde explícitamente se prohíbe a todos los empleados y contratistas el fumar, ingerir bebidas alcohólicas y sustancias psicoactivas en las instalaciones de la organización objeto de estudio, así como en las estaciones donde se prestan los servicios de mantenimientos, y se responsabiliza a cada empleado y contratistas a darle cumplimiento a dicha política. Además, la política integrada de gestión ratifica el objetivo de satisfacer las necesidades y/o requisitos de sus clientes, a través del mejoramiento continuo de los procesos, dar cumplimiento con todos los requisitos legales, estándares aplicables a la naturaleza de la empresa. Se preocupan por planificar y desarrollar acciones que les permitan preservar la salud física y mental de todos los involucrados con la prestación del servicio y desarrollar acciones que permitan mejorar la calidad de vida de estos y sus familias y el fomentar y promover una cultura de responsabilidad ambiental.

En el reglamento interno de trabajo de la organización objeto de estudio, se han establecido los parámetros sobre los cuales se rigen las relaciones laborales entre los trabajadores y la organización, los procesos a seguir en cuanto a dichas relaciones y todas aquellas situaciones que las pueden afectar. En cuanto al proceso de selección de personal, se estipuló que primeramente se tendrá en cuenta al trabajador interno para dicha vacante si cumple con los requerimientos, y con el fin de motivar al empleado para que se comprometan con la organización; el empleado podrá ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos



con ascenso (movimiento diagonal). Se evidencia que a pesar de que la compañía tiene en cuenta a sus empleados en aras de darles la oportunidad de auto-realizarse, los ven como mercadería o lo que ellos denominan “verificación del inventario del recurso humano” a la hora de buscar quien pueda ocupar la vacante.

Para la selección externa de personal ha establecido el proceso a seguir, como lo es la recepción de las hojas de vidas, entrevista de clasificación, verificación de datos y referencias, prueba de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, entrevista de selección, visita domiciliaria, informe, entrevista final, examen médico ocupacional. Cada uno de estos procesos deben cumplirse a cabalidad, sin embargo, se le da relevancia al de la visita domiciliaria, ya que con esto ellos buscan verificar la composición de la familia, la distribución de los espacios sociales, el entorno y conducta; puesto que consideran que son aspectos importantes a la hora de la evaluación final, ya que tienen la percepción que impactan directamente sobre la cultura organizacional. La vinculación laboral por lo general se hace por la modalidad de contrato a término indefinido, pero la organización puede hacer uso de las otras modalidades de contratos según los requerimientos que tenga y rigiéndose conforme a lo establecido por las leyes laborales y el código sustantivo de trabajo.

Si durante algún proceso u oficina en donde se presente la vacante surge la necesidad de la creación de un nuevo cargo, el área encargada emitirá a la Gerencia Administrativa los requerimientos del personal, de acuerdo con los requisitos mínimos de perfil necesarios para ocupar el cargo correspondiente de conformidad con el formato establecido internamente. A su vez la Gerencia Administrativa informará a la Gerencia General sobre el requerimiento del personal, con el fin de determinar la necesidad de efectuar o no el reemplazo. Si el cargo no

existiese y este es requerido se adelantará el estudio sobre el manual de perfil y responsabilidades del cargo y se establecerá la necesidad y conveniencia de crearlo.

Establecen los horarios o jornadas laborales, haciendo una diferencia entre los administrativos y el personal técnico u operativo, además de los procedimientos administrativos a realizar. Tienen una modalidad de trabajo denominada comisión de servicio, que les permite a los empleados poner en práctica los conocimientos adquiridos en su cargo y generar nuevas experiencias dentro de la organización, dicho ejercicio de esas tareas puede ser en su mismo cargo o tareas diferentes a las del mismo, ya sea en una sede a nivel nacional o en el exterior por un corto periodo de tiempo hasta de tres meses. Dicha comisión de servicio solo puede ser dispuesta por orden de la gerencia.

El sistema de remuneración del personal, está determinado por la valoración de cada puesto, su complejidad y el nivel de responsabilidad, y se regirá conforme a la escala salarial vigente, la cual se actualiza anualmente. La organización objeto de estudio ha establecido el sistema de compensación variable, que consiste en la medición de los resultados, es decir, el cumplimiento de los objetivos fijados por la gerencia, además la gerencia general puede otorgar reconocimientos adicionales al salario a aquellos empleados que demuestres un desempeño excepcional a manera de bonificación, ya sea en dinero o en especies. Las sanciones que la organización objeto de estudio ha establecido son: las multas, llamados de atención por escrito, suspensiones y la terminación del contrato de trabajo. Las faltas pueden ser leves o graves. Los trabajadores podrán presentar solicitudes al gerente general de manera respetuosa por escrito sobre sus inquietudes.

Están las políticas de convivencia o buen gobierno, lo cual la organización objeto de estudio ha establecido como la manera en que los empleados deben comportarse tanto dentro como fuera de la misma, por lo cual, todos deben cumplirlas a cabalidad con el fin de generar un buen clima organizacional, para ello dispuso unos principios éticos sobre los cuales cada empleado debe regir su comportamiento como la honestidad, rectitud, responsabilidad, compañerismo, actitud de servicio, información y respeto.

De manera explícita se les prohíbe a los empleados el disminuir intencionalmente el ritmo de trabajo y el promover dicha acción entre los compañeros e incitar a otros al desacato de las ordenes de los superiores; el manifestar actitudes o acciones de violencia entre ellos, sus superiores o clientes, dentro o fuera del trabajo. Por lo cual la organización podrá sancionar disciplinariamente a los trabajadores cuando incumplan con sus deberes generales, obligaciones y prohibiciones especiales conforme a lo establecido en la ley, el reglamento interno de trabajo, contrato de trabajo, manual de funciones y pactos o convenciones colectivas.

La organización objeto de estudio realiza actividades de inducción a los nuevos miembros de la compañía para guiar, orientar e integrarlos en el ambiente de trabajo, esto implica proporcionales el conocimiento específico de la misión y objetivos de la empresa, factores para crearles sentido de pertenencia, esperando que se traduzca en calidad y excelencia en el servicio. Por ello el coordinador de talento humano presenta al nuevo empleado a todo el personal de la compañía, además de brindarle toda información correspondiente sobre la compañía, como su historia y constitución, la misión, visión, valores, su objeto social, organigrama, procesos, zonas de trabajo, clientes, normas, derechos y deberes dentro de la organización, condiciones de trabajo y las bases para que se adapte con el grupo de trabajo; también se hace entrega del manual de

funciones y responsabilidades, procesos y procedimientos, reglamento interno de trabajo y el manual de higiene y seguridad industrial.

También se ha dispuesto de los mecanismos de prevención del abuso laboral y procedimientos internos de solución con el fin de evitar el acoso laboral, esto constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva para la buena convivencia, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y un buen ambiente en la empresa. La organización objeto de estudio pone a disposición de sus empleados equipo de cómputo, redes y sistemas que suministra acceso interno a los recursos de la empresa como también acceso externo a la internet y correos electrónicos, lo que da la capacidad de comunicación con otros empleados de cualquier sede a nivel mundial. Los Accesos a la red (Internet) son solo de interés laboral y no personal. El uso de Internet y correo electrónico por parte de los empleados le es permitido siempre y cuando dicho uso apoye las metas y objetivos de la empresa. No obstante, el uso de Internet está limitado por las políticas de seguridad del área de sistemas TIIC'S.

#### **4.5. Resultados descriptivos de las entrevistas**

Luego del análisis de las entrevistas realizadas y teniendo en cuenta las categorías de estudios que fueron el hilo conductor para esta sección de la investigación, se obtuvieron los siguientes resultados, que se detallan a continuación (ver cuadro 5).

**Cuadro 5.** *Análisis general de las entrevistas*

NIVELES DE CULTURA	CATEGORÍAS IDENTIFICADAS	DATOS DE LA ENTREVISTA	OBSERVACIONES
<p><b>ARTEFACTOS Y CREACIONES</b></p> <p><b>-Sistema de diferenciación</b></p> <p><b>-Forma de institucionalización del sistema de diferenciación</b></p> <p><b>-Tipos de objetivos</b></p> <p><b>-Medios origen relaciones de poder</b></p> <p><b>-Grado de racionalización</b></p>	<p>Estructura formal</p>	<p><i>“...hay jerarquías, y hay que respetarlas, o sea, en cualquier organización hay una jerarquía y hay que respetarla...” (sujeto N° 5).</i></p> <p><i>“hay que tener respeto, pero el jefe es el jefe” (sujeto N° 2).</i></p> <p><i>“...los roles de jefe al final son roles y nada más...” hay jerarquía, hay jefes...” (sujeto N° 4).</i></p> <p><i>“Cada uno de nuestros gerentes tiene la capacidad y conocimiento para dirigir a su grupo; tiene la formación, conocemos cuales son los lineamientos de la compañía, cada uno conocemos nuestro rol y nuestras funciones”. (sujeto N° 5).</i></p>	<p>Según la información recolectada en las entrevistas, se observa que los miembros de la organización reconocen la existencia de una estructura jerárquica, identifican y aceptan la autoridad de cada uno de los niveles jerárquicos. Por tanto, afirman que la jerarquía debe ser respetada. Además, afirman que cada persona dentro de la organización ostenta un cargo y así mismo, conoce el rol que desempeña y sus funciones.</p> <p>De acuerdo a lo anterior la influencia que ejerce cada uno, está conforme al puesto que ocupe en la estructura organizacional.</p>
	<p>Canal transmisión de órdenes y lenguaje comunicación ordenes</p>	<p><i>“Nosotros como organización siempre hemos adolecido en las comunicaciones, o sea siempre hemos tenido como problemas de comunicación, siempre.” “a veces no se da información completa, entonces al no tener información completa, pero claro tratamos de que sea, pero a veces ocurren cosas por falta de comunicación.” (sujeto N°1). Pero también afirma que: “las cosas han fluido, todavía tenemos que mejorar en la comunicación.” (sujeto N° 1).</i></p> <p><i>“En mi área de trabajo siempre tratamos de ser muy abiertos en el tema de la comunicación. ...nosotros tratamos de encaminarnos siempre a eso, de tener una comunicación abierta.” (sujeto N°3).</i></p>	<p>De acuerdo a la información obtenida se evidencia que los canales de comunicación establecidos por parte de la gerencia son el canal escrito a través de correos electrónicos y físicos. Pero antes de ello está el canal verbal, el cual se le ha dado mayor relevancia dentro de las comunicaciones en la organización, además, de ser una estrategia para mejorar las relaciones entre los diversos grupos existente en la organización.</p> <p>Se evidencia que en la organización existen problemas de comunicación, sin embargo, se ha procurado por parte de la gerencia y con la ayuda de los miembros el ir mejorando en las fallas que se presentan.</p> <p>Así mismo, los entrevistados coincidieron en afirmar que el lenguaje de las comunicaciones</p>

*“anteriormente había muchos conflictos, la gente no se llevaba bien, las cosas las manejaban de manera bastante compleja y se escribían cosas entonces hemos buscado que se hablen más y no se escriban tanto, que haya más diálogo, una interacción persona a persona...es parte de lo que he tratado de inculcar a la gente, es decir, interactuamos mucho...porque si tu escribes primero la gente interpreta la comunicación de una forma que no es la forma como se le quiere decir, cuando tú hablas con la persona ya la persona cuando vea el mensaje ya tiene claro, ya habló contigo, ya lo entendió, entonces lo que yo busco es eso, hago obviamente, el mensaje que no son más generales toca escribirlos muy bien, que todas las personas lo entiendan pero toda la comunicación que nosotros manejamos es vía correo, bueno, carta y cosas que llegan pero son más externa que internas.” (sujeto N°4).*

dentro de la organización es formal, amable y respetuosa.

*“Como comunicación formal, son muy formales a través de correos, aquí todas las comunicaciones son por correo o llamadas o personal; de cierta manera la empresa está entrando al cambio de lo que es el entorno.” (sujeto N°4).*

*“puertas abiertas de los jefes hacia los empleados a escuchar cualquier inquietud, no estamos en la actitud que no te escucha porque ya soy el jefe, una de las cosas que han contribuido a que nuestra organización alcance algunas metas es eso, el escuchar al personal.” (sujeto N°5).*

*“Es amable, decente. La verdad yo no veo hostilidad entre nosotros.” (sujeto N°1).*

Sanciones y recompensas

*“Nosotros tenemos unos estándares que cumplir. Nos evalúan con unos indicadores y si cumplimos tenemos una bonificación.*

*Como nunca he tenido problemas pues nunca he tenido procesos disciplinarios, pero imagino que si hay procesos disciplinarios porque he oído que ha habido actos de descargo, situaciones con algunos, pero no los he vivido. Pero están en el estatuto de la empresa, lo que pasa es que donde los han tenido que aplicar lo aplican, te hacen tu acta de descargos, tu memorándum, tu suspensión. Yo sé que ha habido personas suspendidas por no hacer bien su labor o por omitir procesos o procedimientos.” (sujeto N°1).*

*“siempre nos dan bonificaciones y sanciones no he visto, para cuando hacen algo muy malo te despiden.” (sujeto N°2).*

*“Dentro de la compañía se maneja un estudio de cumplimiento de objetivos que se ve reflejado anualmente con un pago de una compensación variable, entonces hay unos objetivos con unas expectativas y cada área de la empresa la evalúan con un indicador. En cuanto a sanciones, obviamente hay llamados de atención cuando no se realiza el trabajo. Cuando no se hacen bien las cosas, como deben ser.” (sujeto N°3).*

*“Recompensas existen varias formas, una es la emocional, en algo que también hemos trabajado, es cuando las personas hagan su trabajo bien eso hay que hacerlo y hay que decírselo y hay que trabajarlo y hay que informarlo en público, resaltar eso, no solo a nivel emocional, sino que también la persona vea*

De acuerdo a la información obtenida, los entrevistados reconoce que las sanciones y la compensación variable, como medio de recompensa, que se dan en la organización están establecidas en el reglamento interno de trabajo, es decir, ya están formalmente establecidos y no son discutibles. Estas son las formas como la organización pretende inhibir los comportamientos que influyen de manera negativa en la eficiencia de los grupos de trabajo, por tanto, que pueden repercutir en la organización.

Dentro de las sanciones más utilizadas son los llamados de atención; los despidos se dan solo en la medida que las faltas son graves, pero luego de pasar por un conducto regular que se exige antes de imponer cualquier tipo de sanción. Sin embargo, se ha inculcado por parte de la gerencia el hablar con el empleado antes de aplicar una sanción disciplinaria.

El reconocimiento público y las recompensas no monetarias son otro modo de recompensar a los empleados.

Se reconoce que las recompensas se traducen en incentivos que buscan motivar a los miembros a trabajar para el crecimiento personal y profesional, y no solo para conseguir un monto de dinero. Del mismo modo esto ayuda para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

*un beneficio económico o de otra forma, porque hay formas no económicas de hacerlo. Por otro lado, en tema de recompensas la empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño en la cual retroalimentamos a la gente, esto es nuevo, lo estamos implementando este año, le damos retroalimentación a la gente más enfocado a las competencias como plan de mejora, y ya en el tema de logro de objetivos tenemos un plan de compensación por objetivos enfocados a procesos, no a roles. En cuanto a las sanciones, parte de lo que hemos inculcado mucho es, antes de tomar una decisión de sanción diagnostiquemos que está pasando en el proceso, si la decisión es una decisión de proceso o es una decisión de persona. Nosotros tenemos en el reglamento interno para las fallas de las personas si las fallas son leves, si son graves se hacen ciertos procesos de llamados de atención, memorandos, pero principalmente revisamos los procesos, que está pasando a la persona, en que está fallando, no todo es sanción, hablamos con las personas. Antes de tomar cualquier decisión hablamos con las personas para ver qué está pasando, de pronto muchas veces es cansancio, es algo más allá, un problema de fondo que no se está viendo y la persona está enviando un mensaje. (sujeto N°4).*

*“La compañía normalmente tiene una política para el logro y metas alcanzadas se estimulan mediante un bono, mediante un indicador que mide los logros alcanzados durante un año, aparte tienes un bono retribuirle en dinero, son indicadores de gestión espacial más sesiones, valorando el esfuerzo cuando vemos y la persona tiene un alto potencial.” (sujeto*



		<p>N°5).</p>	
		<p><i>“Integridad, calidad y servicio, respeto estoy es para servirlos a ellos. Me considero un facilitador de procesos.” (sujeto N°1).</i></p>	
<p><b>VALORES</b> <b>Tipos de objetivos</b>  <b>-Medios origen relaciones de poder</b>  <b>-Grado de racionalización</b></p>	<p>Identificación valores organizacionales</p>	<p><i>“Responsabilidad, nosotros acá tenemos mucha responsabilidad en cuanto al trabajo, al instrumento, hay que tener mucha responsabilidad porque son cosas que pueden causar daño, bueno, responsabilidad, ante todo.” (sujeto N°2).</i> <i>“Respeto, compromiso, ...con esos me identifico.” (sujeto N°3).</i> <i>“Uno es la honestidad, nosotros tenemos una casa matriz que es quien nos direcciona hacia donde la compañía debe dirigirse de cierta forma y parte de los valores que ellos nos han inculcado son el compromiso con la gente, compromiso con el trabajo, con los resultados, pero sobre todo con honestidad, la honestidad es algo fundamental en esta compañía...es nuestro pilar.” (sujeto N°4).</i></p>	<p>Se evidencia en los resultados encontrados que los miembros de la organización identifican y se identifican en gran manera con los valores de ésta. Dentro de los valores predominantes se encontró: el respeto, responsabilidad, compromiso y la honestidad. Bajo estos valores los miembros basan su comportamiento a la hora de entablar relaciones de tipo laboral y social, convirtiéndose a su vez en medio de diferenciación al interior de la organización. Así mismo, se encontró el valor común entre los miembros encuestados es el respeto, para cada uno de ellos dicho valor es el pilar de todas las relaciones dentro y fuera de la organización.</p>
		<p><i>“respeto y valorar al ser humano como tal, independientemente de clase del cargo que ocupe dentro de la organización todos tienen por igual el respeto y el manejo que la organización tiene como política.” (sujeto N°5).</i></p>	

Caracterización  
liderazgo formal e  
informal

*“Todos son líderes, todos tenemos que liderar lo que hacemos...Yo pienso que cada uno desde su área tiene que liderar, que hay líderes en cada área claro que sí, hay un líder que es un jefe y el que maneja, coordina y demás.” (sujeto N°1). Añade “Me considero un facilitador de procesos.” (sujeto N°1).*

*Los encuestados mencionaron algunas características que debe tener el líder entre ellos están: “saben manejar un grupo..., saben cómo tratarlo, como decir las cosas, como relacionarse con ellos y son esas personas que tienen buena relación con nosotros y siempre están encaminados a dar una buena finalidad al proceso.” (sujeto N°2). Dicho sujeto considera como líder al gerente y su jefe inmediato.*

*“Sentido de pertenencia, compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la organización.” (sujeto N°3).*

*“...el liderazgo se gana. El liderazgo tiene que ser como uno le facilita el trabajo a la gente, como uno le ayuda a la gente, no como uno le exige...el liderazgo es como tu ayudas a la gente a crecer, ayudas a que ellos se sientan que son importantes dentro de la compañía...Parte del trabajo que nosotros hemos hecho acá internamente, es trabajo en equipo, que no tenemos que exigirle a la gente porque somos jefes, realmente aquí jefes no debería haber, líderes hacía generación de valor, líderes hacia el crecimiento, líderes hacia facilitar el proceso, trabajar en equipo, ayudarnos, este es como el enfoque que yo he querido dar a la empresa.”*

Dentro de los resultados encontrados se pudo identificar entre los entrevistados que todos ellos coinciden en afirmar que cada persona dentro de la organización debe ser líder en cuanto a la hora de ejecutar sus tareas. Ésta perspectiva se ha inculcado de la gerencia, pensamiento que ha sido acogido por parte de los miembros de la organización, de tal manera que cada uno de ellos reconocen la importancia de realizar eficientemente su trabajo para contribuir al buen funcionamiento de la compañía.

Dentro de las características que resaltan tenemos el mantener buenas relaciones con el grupo de trabajo, sentido de pertenencia y compromiso con la organización, facilitador de procesos, ayuda al crecimiento de sus miembros, valorar y escuchar a las personas, trabajar en equipo.

Todo este trabajo de liderazgo va enfocado a que las personas desde sus roles y en las diferentes áreas trabajen mancomunadamente por el cumplimiento de las metas trazadas y de los objetivos organizacionales.

*(sujeto N°4).*

*Agrega “no ser tercicos, primero que todo escuchar a la gente, ser facilitadores más que saturadores, pienso que es la forma de pensar obviamente en algunos momentos uno tiene que guiar o bien tiene que exigir, pero confiar en el trabajo que ellos están haciendo, confiar y a la vez controlar, pienso que ambas cosas van de la mano, ...pero establecer cuáles son los límites que como compañía se han establecido y que todos trabajemos con base en ellos. (sujeto N°4).*

*“una persona que ejerce el poder y lo puede ejercer por muchos medios, uno es la posición en la que está, ...pero el liderazgo no se da hacia eso, el liderazgo se da muchas veces por la actitud que tienen las personas, otras veces porque el grupo define quien es el líder y lo hace porque esa persona es la que tiene mayor conocimiento, mejor actitud, más experiencia, esa persona es quien tiene el liderazgo.” (sujeto N°4).*

*“La organización siempre espera que cada uno de sus empleados lideren sus desempeños, es decir, cuando yo hablo de liderar, el líder no es aquella persona que se distingue de las demás personas, sino que ese conocimiento, esas cualidades las comparta con su equipo de trabajo, ese es el verdadero líder.*

*Aquí hay muchas personas que tienen, digamos más cualidades que otras personas en cada una de las áreas, pero nuestra política de empresa va encaminada que todos aquellos que estemos persiguiendo una meta, nos desarrollemos como*

	<p><i>profesionales en cada una de las áreas técnicas o como empleado dentro de la organización. Para dar en sí lo mejor, cumpliendo las políticas de la compañía; para ello nosotros siempre incentivamos, a cada trabajador y sobre todo a aquellos que están mostrando su liderazgo, los invitamos a que se sientan ese liderazgo, lo multiplique con su equipo de trabajo, para así hacer más alcanzar las metas que nos hemos propuesto en cada una de las áreas.</i></p> <p><i>lo importante del liderazgo es compartir el punto de vista de las empresas, el conocimiento, es mirar el entorno del equipo de trabajo, es apoyar a la gente, cumplir una meta trazada, porque las metas no son solo del que lidera, las metas son del grupo.” añade “te puedo decir, de pronto la señora que hace el aseo, la que atiende la cafetería, yo la podría considerar como un líder, porque ella ejerce su rol a cabalidad, eficientemente con capacidad y eso ayuda desde su punto de vida a que la gente en este entorno de bienestar se sienta complacido.” (sujeto N°5).</i></p>	
<p><b>SUPUESTO BÁSICOS</b></p> <p><b>Sistema de diferenciación</b></p> <p><b>-Forma de institucionalización del sistema de diferenciación</b></p> <p><b>-Tipos de objetivos</b></p>	<p><i>Frente a si las relaciones que se establecen por fuera de lo laboral, consideran que tienen algún impacto en la organización, los entrevistados manifestaron: “Sí, porque trabajamos de mejor manera, más integrados con respeto, con aprecio.” (sujeto N°1).</i></p> <p><i>Dicho sujeto manifiesta que las relaciones sociales que mantienen son “con personas de diferentes áreas. Esto nos ayuda a crear un mejor ambiente laboral, porque son amigos, de hace 10 años, de mucho tiempo de estar laborando, pues ya somos como hermanitos.” Así mismo sostiene que “me integro siempre y cuando se programe en la organización, pero no porque yo esté de compinche.”</i></p>	<p>Se evidencia en los datos analizados que las relaciones sociales que se dan de manera espontánea entre los empleados de la organización ayudan a la mantener un buen clima organizacional, caracterizado por el respeto y la integración a la hora de trabajar en equipos, además, que dichas relaciones contribuyen para que los empleados se sientan a gusto en la compañía, de tal manera que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales.</p> <p>Por otro lado, muchas de las relaciones sociales que se establecen en la organización se hacen entre diferentes áreas y niveles jerárquicos, influenciadas por la antigüedad de las personas y caracterizadas por la confianza.</p>

**-Medios origen  
relaciones de poder****-Grado de  
racionalización**

*“Si claro, porque desde el punto de vista de trabajo en equipo una relación de amistad une los lazos de la compañía, trabajamos en equipo y nos entendemos.” (sujeto N°2).*

*“nosotros venimos de una cultura de donde había pocas relaciones sociales... Nosotros creamos primero el plan de bienestar y luego vemos como la gente se integra, que genere temas positivos hacia el interior, ¿qué salido de eso? Como consecuencia de eso que muchas personas que no participaban en sus procesos se han integrado mucho al grupo, ejemplo, aquí ya hay grupitos de gente joven, gente mayor, gente que hace ejercicio, entre otros, grupos que se manejan internamente en la empresa, pero se han integrado mucho más, normalmente salen.” (sujeto N°4). Además, dicho sujeto manifiesta “yo no me integro mucho, la verdad soy poco integrado porque normalmente prefiero pasar tiempo con mi familia, normalmente el tiempo libre lo paso con mi familia, ...pero dentro de lo posible tengo con ciertas personas con quienes me relaciono porque tenemos muchas cosas en común, entonces se ha dado mucho que la gente ha interactuado, internamente lo que les ha permitido interactuar y externamente también y el ambiente laboral.”*

*“nosotros todos y cada uno de nosotros estamos de cara y de puertas abiertas a atender cualquier necesidad, la relación entre trabajadores, jefes, subalternos-jefe, es una armonía, aquí todo el mundo maneja un clima organizacional de manera que se podría comparar con la familia, aquí lógicamente se manejan las líneas de respeto.” (sujeto N°5).*

La organización objeto de estudio trabaja en aras de brindarle a sus miembros un buen ambiente laboral, puesto que como menciona uno de los entrevistados, el tema de la construcción de relaciones sociales ha tenido barreras, dificultando así la integración ellos, pero también se observa avances al respecto, por lo menos las personas se identifican, aceptan y hacen parte de algún grupo social.

Cooperación grupo social en el logro de objetivos organizacionales

*Frente a este tema, los entrevistados manifestaron: “Si, si claro, porque están marcadas en el respeto y porque la idea es aliarnos todos con todos. No podemos trabajar como islas porque lo que yo deje de hacer afecta a varias áreas, de lo que yo haga depende muchas veces recepción, contabilidad, servicios, mi propia área entonces es un engranaje.” (sujeto N°1).*

*“Claro, había un compañero que le tenía miedo y no se atrevía mucho a meterle mano a las cosas y se apartaba y yo le hablaba, lo motivaba para que realizara bien su trabajo.” (sujeto N°2).*

Como se anotó en el punto anterior la construcción de relaciones sociales en la organización es un tema importante para motivar a los empleados para que realicen con eficiencia sus trabajos, además de que es la manera para que todos y cada uno se integre tanto dentro y fuera de la compañía, de tal manera que ellos desde las relaciones que construyen puedan ayudar a otros a integrarse y mostrarle como es el trabajo a realizar.

Toma de decisiones

*Con respecto al proceso de toma de decisiones los entrevistados manifestaron: “tú puedes concertar u opinar acerca de algo, pero la verdad yo soy muy respetuosa de las cosas, cuando hay oportunidad porque hay información que nosotros no manejamos o no conocemos, pero la información que se nos permite conocer y manejar lo hablamos como equipo y la manejamos. Yo no asumo riesgos sola, siempre consulto con mis superiores, yo no pateo la lonchera.” (sujeto N°1). Además, afirma “Aquí conversamos y decimos que pensamos, entonces ya el jefe desde su posición dice esto no lo voy a hacer o no lo quiero hacer, él marca la dirección para donde quiera que vayamos entonces con base en eso trabajamos.”*

*“Nosotros tenemos un jefe, un líder con el cual compartimos todo el tiempo y cada uno tiene un punto de vista, pero si uno tiene un punto de vista con el cual podemos mejorar algo lo hacemos saber con mucho respeto, si el líder opina algo lo hace*

Se evidencia que el proceso de toma de decisiones debe cumplir un conducto regular, en el cual ninguna persona puede tomar decisiones de manera arbitraria; si bien es cierto que cada persona de acuerdo al cargo que ocupe y el rol que desempeñen, tiene autonomía para decidir también es cierto que deben hacer de acuerdo a las políticas, normas, disposiciones legales y demás y, siempre basándose en los lineamientos establecidos por la organización.

De igual manera es de anotar que los empleados tienen cierta participación en la toma de decisiones a nivel de área, en cuanto a los respecta a las decisiones de su grupo de trabajo.

---

*saber, si de pronto nosotros tenemos otras formas de hacerlo lo proponemos y lo hacemos de mutuo acuerdo eso es lo que se hace.” (sujeto N°3). En cuanto a las decisiones en el grupo social, sostiene “De igual forma, siempre tratamos de ponernos de mutuo acuerdo, como se dice acá “lo que opine la mayoría” se consulta y se hace lo que diga la mayoría, donde todos nos sintamos bien.”*

*“cuando la directriz viene de la casa matriz al final hay que hacerlo, ...las decisiones internas, las decisiones de cosas que quiera tomar, de cosas que yo quiero hacer, pues la manejo con el grupo de gerentes y les pido en algunas ocasiones que lo compartan con su gente pues en algunas ocasiones lo decidimos nosotros también, pues normalmente ese tipo de decisiones son muy importantes para la empresa, pues trato de tomarlas en consenso con los gerentes por lo menos.” (sujeto N°4).*

*“Las decisión de acuerdo a cada área o departamento son tomadas de principio con cada jefe de cada área, en base a ello cada jefe o líder llega al consenso con el equipo de trabajo y transmite las ideas en las juntas...hay decisiones que están avalados por el jefe de área pero también se tiene en cuenta la opinión del empleado porque si es una opinión acorde con lo que la compañía busca, a nivel de cada área estas decisiones se van avalando hasta llegar a un consenso a nivel de gerencia, ...sin embargo haz una línea de conducta. A nivel de grupo, el desarrollo de actividades con los empleados sigue el mismo lineamiento.” Del mismo modo afirma “Las decisiones que se toman al*

---

---

*interior son decisiones de consenso, de manera unilateral ninguna persona toma una decisión,...aquí se toma todo sujeto a la norma, a la ley...hay un reglamento interno hay unas normas en lo que respecta al rol que siempre me apoyo en ellas, basado en ello se toman decisiones” (sujeto N°4).*

---



## 4.6. Triangulación de datos

### 4.6.1. Análisis descriptivos estructura organizacional.

Luego del análisis del organigrama proporcionado por la compañía, los resultados de las encuestas y de las entrevistas se elaboró el organigrama (ver anexo 3), el cual presenta todos los datos recolectado y se estableció los siguientes aspectos:

- La organización presenta una estructura jerárquica piramidal.
- Su organigrama es clásico lineo-funcional, donde se evidencia la división del trabajo, esto se confirma ya que su organigrama está constituido por departamentalización de funciones, lo que con lleva a la especialización.
- Se identifican 11 niveles jerárquicos: gerente general, gerentes intermedios, gerentes locales, coordinadores, profesionales, supervisores, asistentes, técnicos especialistas, técnicos y auxiliares. Se observa cuatro líneas de autoridad.
- De acuerdo con la constitución del organigrama, se evidencia una cadena y unidad de mando, el proceso de toma de decisiones es centralizada, las cuales son tomadas por el gerente general, que es el nivel más alto.
- Las comunicaciones son de tipo descendente y ascendente.

De acuerdo con el organigrama elaborado a partir de los datos recolectados a través de la encuesta, entrevista y el reglamento interno de trabajo se observa que los cargos de color rojo, son aquellos que se hallaron en la estructura jerárquica (organigrama) de organización objeto de estudio, los cargos de color verde, son aquellos que se hallaron en la encuesta o en la entrevista o

en ambas y en la estructura jerárquica, los cargos de color naranja, son aquellos que surgieron en la encuesta y los cargos de color azul, son aquellos que están en la estructura jerárquica pero no en la aplicación de los instrumentos (encuesta y entrevista).

**4.6.2. Matriz comparativa de datos**

**Cuadro 6. Matriz comparativa de resultados**

<b>NIVELES DE CULTURA/ CONSIDERACION DE FOUCAULT</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>ENTREVISTAS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	<b>SIMILITUDES</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
<p><b>ARTEFACTOS Y CREACIONES</b></p> <p><b>-Sistema de diferenciación</b></p> <p><b>-Forma de institucionalización del sistema de diferenciación</b></p> <p><b>-Tipos de objetivos</b></p> <p><b>-Medios origen relaciones de poder</b></p> <p><b>-Grado de racionalización</b></p>	<p>Las personas de manera general ejercen parcialmente influencia en la toma de decisiones desde su posición formal. Los de mayor nivel jerárquico ejercen mayor influencia.</p> <p>El nivel salarial va de acuerdo con el cargo y las funciones desarrolladas en la organización. Aunque esto no significa que pueda ejercer gran influencia en la toma de decisiones.</p> <p>De manera general las actividades en el grupo de trabajo se organizan dentro de un cronograma de tiempo con el fin de garantizar el cumplimiento de los</p>	<p>Estructura formal definida con unidad y cadena de mando, líneas de autoridad. Haciendo diferencia entre los mandos altos, medio y operativos. Se reconoce por parte de los miembros de la organización la estructura jerárquica, el poder y la autoridad que tiene cada cargo para tomar decisiones y el papel que tiene cada uno dentro de la organización.</p> <p>Se reconoce por parte de los entrevistados que el nivel salarial va de acuerdo con el cargo y las funciones desarrolladas en la organización.</p> <p>En cuanto a las comunicaciones, se dan</p>	<p>Se tiene una estructura organizacional jerárquica establecida con autoridad y responsabilidades.</p> <p>Se estipularon la modalidad de contrato el cual rige cada cargo desempeñado en la compañía (fijo, a término definido, de obra, prestación de servicios y de aprendizaje) del mismo modo su remuneración estará basado en la valoración de cada puesto a partir de su complejidad y de los niveles de responsabilidad que tenga.</p> <p>Sanciones: multas,</p>	<p>Se evidencia que la información recopilada tanto de la encuesta, entrevista y los documentos internos de la empresa mantienen su coherencia, es decir lo expresado por los empleados de la organización y lo establecido por la gerencia mantiene una estrecha relación, no saliéndose de lo establecido formalmente.</p>	<p>No se evidencia diferencia entre las categorías identificadas en los instrumentos aplicados, y los documentos de la empresa.</p>

<p>objetivos propuestos.</p> <p>Las comunicaciones se dan con un lenguaje formal y amable, el canal más utilizado es el verbal seguido de los e-mails, aunque el lenguaje es el mismo.</p>	<p>con un lenguaje formal, el canal más utilizado es el verbal, procurando generar relaciones más personalizadas y de tal manera que las instrucciones queden claras para ser ejecutadas, también se dan las comunicaciones vía e-mails, pero igualmente formales.</p>	<p>llamados de atención verbal, suspensión y terminación del contrato de trabajo.</p> <p>Recompensas: otorgar bonificación ocasional no constitutivas de salario también podrá ser en especie.</p>
<p>Cada cargo maneja la información necesaria para el desarrollo de sus funciones y actividades que a su vez son instrumento para la toma de decisiones para los mandos medios y altos.</p>	<p>Se reconoce que la comunicación al interior de la compañía es acertada, y de manera informal se dan en algunas ocasiones por medio de grupos internos que se alcanzan a formar.</p>	
<p>Sanciones: llamados de atención verbal, memorandos.</p> <p>Recompensas: incentivos monetarios (compensación variable) y no monetarios (reconocimiento público).</p>	<p>Cada cargo maneja la información necesaria para el desarrollo de sus funciones y actividades que a su vez son instrumento para la toma de decisiones para los mandos medios y altos.</p>	
	<p>Sanciones: llamados de atención verbal, memorandos, sanciones disciplinarias.</p>	

	<p>Recompensas: incentivos monetarios (compensación variable) y no monetarios (motivacionales).</p> <p>La consecución de recursos se da conforme a las necesidades o requerimientos del grupo de trabajo y bajo las disposiciones del presupuesto general.</p>	
<p><b>VALORES</b></p> <p><b>-Tipos de objetivos</b></p> <p><b>-Medios origen relaciones de poder</b></p> <p><b>-Grado de racionalización</b></p>	<p>Existe una alta asociación entre los valores que promueve la organización y los valores propios de cada persona. Con los cuales cada miembro se identifica y los ve como el medio para cumplir sus metas, dentro de estos están los de participación y auto-realización.</p> <p>Cada miembro identifica los valores de la compañía y se identifica con ellos a nivel personal, sin embargo, cada uno mantiene una escala de valores propios que rigen su comportamiento y las relaciones con los demás dentro de la organización.</p> <p>En la organización están los lideres establecidos por la compañía, pero a consideración de cada miembro dichos líderes son más que solo jefes, son maestros, son personas que ven como ejemplo. Por otro lado, la</p>	<p>De manera general los miembros de la organización identifican los valores con los cuales la organización se identifica.</p> <p>La compañía ha establecido los valores y objetivos que son los que direccionan el comportamiento tanto de la organización como de cada uno de sus miembros, donde cada uno de ellos está dirigido hacia el crecimiento de la compañía.</p> <p>Existe un alto compromiso con el líder de la organización y con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>Se da un liderazgo transaccional, el cual busca motivar a su grupo de trabajo para trabajar en pro</p> <p>Se evidencia que, aunque los miembros identifican los valores de la organización, éstos tienen su propia escala de valores sobre los cuales rigen su conducta tanto para el desempeño de sus tareas como el trato con sus compañeros.</p>

Se observa un estilo de liderazgo caracterizado por la preocupación de éste por su grupo de seguidores como personas, pero sin dejar de lado las responsabilidades con la organización, la manera que el lidere tiene para motivar a su grupo de trabajo es a través de premios y castigos. Pero aun así los encuestados dicen estar totalmente comprometidos con su líder.

ideología de la organización es que todos y cada uno de ellos sean líderes en su cargo.

El estilo de liderazgo identificado por los sujetos entrevistados es de tipo transaccional, en donde el líder da cierta participación de manera consultiva a la hora de tomar decisiones a los miembros, sin embargo, las decisiones finales las toma el líder. Por supuesto que el énfasis de la organización es que cada uno pueda desarrollar competencias de liderazgo, pero siempre con la supervisión y el apoyo del líder. Además, que motiva al grupo con la obtención de beneficios.

Los miembros de la organización reconocen el liderazgo de sus superiores, aceptan seguirlos y se comprometen con ellos, puesto que consideran que son personas íntegras y que pueden aprender de

de la consecución de los objetivos organizacionales, esto se hace por medio de recompensas monetarias y en algunos casos reconocimientos en especies.

estos.

<p><b>SUPUESTOS BÁSICOS</b></p>	<p>Se evidencia que el nivel de identificación con el direccionamiento estratégico de la organización objeto de estudio es alto; puesto que, del total de los encuestados, más del 50% afirman estar totalmente identificados con las directrices que la organización ha establecido como el norte de esta.</p>	<p>La posición organizacional informal no se evidencia entre los miembros de la compañía que fueron entrevistados, por tanto, se dificulta el saber si alguno de manera informal pueda ejercer influencia en la toma de decisiones. Aunque se evidencia la formación de grupos sociales.</p>	<p>Se estableció una dirección estratégica (misión, visión, valores, principios y objetivos) que son el norte de la organización.</p>	<p>Desde las relaciones sociales se evidencia que estas se dan en la organización,</p>
<p><b>-Sistema de diferenciación</b></p>	<p>Nivel de compromiso institucional alto. Más del 90% consideran que la misión, visión, objetivos, valores y principios incorporan intereses comunes.</p>	<p>Existen tres tipos de procesos a la hora de tomar decisiones; en cuanto las decisiones tomadas por la casa matriz, que se dan de manera unilateral y son transmitidas al gerente general y este a su vez las transmite a su grupo de trabajo. En ocasiones se hace la observación sobre las consecuencias de estas. Otras se dan de manera consensuada entre el gerente general y el grupo de gerentes intermedios y estos las transmiten a su grupo de</p>	<p>En cuanto al sistema de diferenciación la organización establece horarios de trabajo y realización de tareas, haciendo una diferencia entre los administrativos y el nivel operativo.</p>	<p>aunque en la encuesta se precisa que se ejerce influencia de manera parcial en la toma de decisiones desde la posición del grupo social más en la entrevista no se pudo establecer este punto, a pesar se identificaron las relaciones sociales dentro y fuera de la organización no se evidenciaron que estos ejercieran algún tipo influencia en las decisiones formales.</p>
<p><b>-Forma de institucionalización del sistema de diferenciación</b></p>	<p>El total de los encuestados aseguran entablar relaciones sociales con sus compañeros, integrándose en diversas actividades dentro y fuera de la organización. Siendo las más comunes las reuniones personales, el ir a fiestas, celebraciones de</p>	<p>Existen tres tipos de procesos a la hora de tomar decisiones; en cuanto las decisiones tomadas por la casa matriz, que se dan de manera unilateral y son transmitidas al gerente general y este a su vez las transmite a su grupo de trabajo. En ocasiones se hace la observación sobre las consecuencias de estas. Otras se dan de manera consensuada entre el gerente general y el grupo de gerentes intermedios y estos las transmiten a su grupo de</p>	<p>Establece políticas de convivencia o buen gobierno las cuales estipulan el comportamiento dentro y fuera de la organización.</p>	<p>En la resistencia se evidenció que no se da a manera de conflictos interno a pesar de que en algunos casos suelen surgir diferencias o inconformidad con las decisiones de los superiores.</p>
<p><b>-Tipos de objetivos</b></p>	<p>El total de los encuestados aseguran entablar relaciones sociales con sus compañeros, integrándose en diversas actividades dentro y fuera de la organización. Siendo las más comunes las reuniones personales, el ir a fiestas, celebraciones de</p>	<p>Existen tres tipos de procesos a la hora de tomar decisiones; en cuanto las decisiones tomadas por la casa matriz, que se dan de manera unilateral y son transmitidas al gerente general y este a su vez las transmite a su grupo de trabajo. En ocasiones se hace la observación sobre las consecuencias de estas. Otras se dan de manera consensuada entre el gerente general y el grupo de gerentes intermedios y estos las transmiten a su grupo de</p>	<p>Las relaciones laborales deben darse dentro del marco de compañerismo, colaboración y respeto. Y de igual forma la presentación personal dentro y fuera de la organización en horarios laborales.</p>	<p>relaciones sociales dentro y fuera de la organización no se evidenciaron que estos ejercieran algún tipo influencia en las decisiones formales.</p>
<p><b>-Medios origen relaciones de poder</b></p>	<p>El total de los encuestados aseguran entablar relaciones sociales con sus compañeros, integrándose en diversas actividades dentro y fuera de la organización. Siendo las más comunes las reuniones personales, el ir a fiestas, celebraciones de</p>	<p>Existen tres tipos de procesos a la hora de tomar decisiones; en cuanto las decisiones tomadas por la casa matriz, que se dan de manera unilateral y son transmitidas al gerente general y este a su vez las transmite a su grupo de trabajo. En ocasiones se hace la observación sobre las consecuencias de estas. Otras se dan de manera consensuada entre el gerente general y el grupo de gerentes intermedios y estos las transmiten a su grupo de</p>	<p>Las relaciones laborales deben darse dentro del marco de compañerismo, colaboración y respeto. Y de igual forma la presentación personal dentro y fuera de la organización en horarios laborales.</p>	<p>relaciones sociales dentro y fuera de la organización no se evidenciaron que estos ejercieran algún tipo influencia en las decisiones formales.</p>
<p><b>-Grado de racionalización</b></p>	<p>El total de los encuestados aseguran entablar relaciones sociales con sus compañeros, integrándose en diversas actividades dentro y fuera de la organización. Siendo las más comunes las reuniones personales, el ir a fiestas, celebraciones de</p>	<p>Existen tres tipos de procesos a la hora de tomar decisiones; en cuanto las decisiones tomadas por la casa matriz, que se dan de manera unilateral y son transmitidas al gerente general y este a su vez las transmite a su grupo de trabajo. En ocasiones se hace la observación sobre las consecuencias de estas. Otras se dan de manera consensuada entre el gerente general y el grupo de gerentes intermedios y estos las transmiten a su grupo de</p>	<p>Las relaciones laborales deben darse dentro del marco de compañerismo, colaboración y respeto. Y de igual forma la presentación personal dentro y fuera de la organización en horarios laborales.</p>	<p>relaciones sociales dentro y fuera de la organización no se evidenciaron que estos ejercieran algún tipo influencia en las decisiones formales.</p>

cumpleaños y la conformación de equipos deportivos.

Dentro de los parámetros que ellos identificaron están, el establecimiento de horarios para la realización de tareas, normas de cómo comportarse dentro y fuera de la organización, como realizar su trabajo, sobre el trato con los compañeros y de su presentación personal. Dichos parámetros todos los encuestados los pudieron identificar sin dificultad, lo que denota que los trabajadores de dicha organización poseen un alto nivel de conocimiento del sistema de diferenciación, teniendo claridad en el tipo de normas que se establecen.

En cuanto al nivel de autonomía en la toma de decisiones se tiene libertad parcial para tomar decisiones en cuanto a

trabajo. Las que se dan de manera interna en las unidades de trabajo, que se dan de manera conjunta entre el líder del área y los subordinados. Siempre se tiene en cuenta la opinión de los demás, sin embargo, las decisiones fundamentales para la organización se dan en los mandos altos.

Los miembros de la organización mantienen relaciones sociales con sus compañeros, lo que permite que esto sea de gran ayuda a la hora de realizar su trabajo puesto que reduce conflictos y el ambiente de trabajo es agradable, por tal motivo les permite alcanzar los objetivos organizacionales, ya que se afianza el trabajo en equipo y el compañerismo en pro de un objetivo común.

En cuanto a la resistencia y la cooperación se identifica que no existe una resistencia que genere conflictos, esto se da



cómo realizar su trabajo o el de sus compañeros. Los trabajadores de la organización ejercen de manera parcial influencia en la toma de decisiones desde la posición que se tenga en el grupo social.

La principal motivación que tienen para contribuir al logro de los objetivos tanto a nivel organizacional como de grupo social es el considerar que es su deber hacerlo, como miembros que son de dichos grupos. Además de obtener una mejor posición en el grupo y ciertos beneficios.

En la organización no se da una resistencia que genere conflictos a nivel internos al presentarse desacuerdos con las decisiones de los superiores. En tal caso las personas están en toda libertad de manifestar su punto de vista para ser tenido en cuentas, sin embargo, dichas

debido a que en el análisis de la entrevista se pudo identificar que los procesos de toma de decisiones son de manera grupal o consensuada lo que permite reducir cualquier tipo de reacción desfavorable en los procesos dentro de la organización, contrario a esto, se da una cooperación entre empleados y organización donde las decisiones son asimiladas y ejecutadas sin ningún tipo de reacción desfavorable.

Los privilegios a nivel formal ya están establecidos por la estructura organización, van acorde al cargo o posición jerárquica. Los privilegios a nivel informal no están definidos por el grupo social.

El nivel de conocimiento está de acuerdo con la educación que tenga cada miembro y la especialidad

decisiones son aceptadas. Para la resolución de conflictos que se presentan a nivel interno tanto en los grupos de trabajo como en el grupo social suelen resolverse de manera inmediata directamente entre los involucrados y en algunas ocasiones entre todos los miembros del grupo.

en la ejecución de las tareas individuales en la organización.

**Fuente:** Elaboración Propia

## 5. Conclusiones

### 5.1 Conclusiones

Luego del análisis del conjunto de datos teniendo en cuenta los elementos que componen la cultura organización según Schein (1990) y desde la perspectiva de las consideraciones de Foucault citadas por Álvarez (2011), se pudo identificar que las formas y acciones de dominación y subordinación que se dan en la organización objeto de estudio a nivel formal:

- La estructura organizacional y los medios de sanciones y recompensas; estas dos categorías están ya formalizadas por la gerencia, son de pleno conocimiento y aceptación por parte de los miembros de la organización. Las personas reconocen y aceptan la autoridad y el poder de sus superiores, ya que lo consideran legítimo debido a la posición que se ocupa en la estructura jerárquica, tan como lo sostiene Chaux (2006) y Hall (1983) citado por Zapata (2008), es decir las relaciones de poder que originan están basadas en la legitimidad, por tanto, reconocen el poder de los superiores para sancionar o recompensar aquellas acciones positivas o negativas que origen en dichas relaciones.
- La comunicación es un instrumento de poder por parte del liderar para comunicar sus pretensiones a sus seguidores, debido a que es considerada como un elemento importante para el desarrollo y buen funcionamiento de los procesos al interior de la organización, se resalta la importancia de que haya claridad al momento de transmitir las ordenes, de modo que cada uno de los miembros tenga claridad del papel que ejerce dentro de la organización y lo importante que es la ejecución eficiente de las ordenes; por tanto, consideran que la comunicación debe ser asertiva, fluir en ambos sentidos, lo que a su vez se convierte o más bien da origen a relaciones de poder, desde el punto de vista que quien tenga información

clara, precisa y confiable podrá tener voz y voto en las decisiones, de tal manera que los miembros de dicha organización son conscientes que la comunicación puede tener efectos positivos o negativos en la misma, tal como lo sostiene Meriño (2014).

- El liderazgo que caracteriza a la organización objeto de estudio es un liderazgo transaccional, basado en los premios y castigados para motivar a su grupo de trabajo a contribuir al logro de los objetivos, aunque se percibe por parte de los seguidores que su líder es un ejemplo a seguir, que procura el bienestar del grupo sin dejar de lado la preocupación por el logro de los objetivos de la organización; el líder a través del discurso ha hecho que cada uno de sus seguidores sea consciente de su importancia en la compañía y el valor que tiene el trabajo que realiza. De acuerdo con Saavedra, Sanabria, & Smida, (2013), el liderazgo visto como tecnología del poder es una herramienta, propia de la administración contemporánea, para ordenar a los individuos de tal forma que se identifiquen con los objetivos de la organización.

En el caso de la organización objeto de estudio, las relaciones de poder desde el liderazgo se logran a través de los mecanismos de la inspiración (ejemplo), consulta (dar participación en las decisiones), comportamiento amistoso, legitimación (poder que le confiere el cargo). Todo esto conlleva a que los miembros de esta organización coincidan al decir que están totalmente comprometidos con el líder y que están dispuestos a contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, por tal motivo apoyándonos en Paz (1996) quien afirma que el liderazgo se ve como un proceso dinámico de influir en los demás para seguir tras el logro de los objetivos comunes. Lo anterior se evidencia dándole participación en la toma de algunas de las decisiones a nivel de área, con el fin de que ellos sientan que sus opiniones son tenidas

en cuenta y que su punto de vista es valorado y respetado, de tal manera que las personas se comprometan con la organización y contribuyan con la consecución de los objetivos.

- Desde el punto de vista de los valores se logró establecer que los miembros de la compañía no solo distinguen los valores corporativos, sino que se identifican con ellos, de acuerdo a ellos establecen su comportamiento en las relaciones que establecen dentro y fuera de la organización. No existe conflicto entre lo que la organización ha establecido previamente, lo que se vive diariamente y lo que ésta exige y espera de cada uno. Se logró establecer que la organización objeto de estudio se caracteriza por hacer énfasis en valores corporativos de participación y los burocráticos. Lo anterior se evidencia en que la gerencia ha procurado involucrar a cada miembro en los procesos de la organización de manera más activa, voluntaria y eficiente, al igual que hacerlos partícipes de la toma de decisiones, pero todo dentro unos límites, porque todos coinciden en que se debe seguir y respetar los procesos y lineamientos establecidos por la organización, de ahí que los valores burocráticos caractericen a la compañía estudiada.

De acuerdo a la institucionalización y el tipo de objetivos se encontró:

- El liderazgo, que está presente en ambas categorías como el medio no solo de obtener o mantener beneficios en la organización, sino como el vehículo para alcanzar tanto los objetivos personales como los organizacionales; que a través del discurso lo ha institucionalizarlo. Lo anterior se evidencia cuando los miembros de la organización afirman que “cada uno debe liderar sus procesos”, en la medida que cada persona líderes eficientemente sus tareas se hace acreedor de obtener un reconocimiento, ya sea moral o económico, del mismo contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Del mismo

modo se observa que los miembros de dicha compañía identifican y se identifican en gran manera con el direccionamiento estratégico que la organización ha establecido. Aceptándolos sin ningún tipo de alegato; por un lado, consideran que es la manera correcta de conducir la organización y por otro porque consideran que tienen gran similitud con su filosofía de vida a nivel personal.

- En los tipos de objetivos desde la posición organizacional se evidencio lo que sostiene García (2008) cuando cita a Hofstede (1993), ya que todos los miembros coinciden en afirmar que el poder está dado por el cargo que ocupa una persona en la organización. Por otro lado, las normas que establece la compañía como mecanismo para moldear el comportamiento de sus empleados dentro y fuera, como lo postulan Higuita & Leal (2010).

Teniendo en cuenta el nivel de identificación del sistema de diferenciación por parte de los miembros de la organización se logró establecer:

- La diferenciación en la organización está dada por la estructura jerárquica y el poder que proviene de cada cargo, del mismo modo, el nivel salarial está dado por la complejidad del cargo, de las responsabilidades del mismo y de lo establecido por la ley. Así mismo de las normas establecidas para modelar el comportamiento se los miembros.

En cuanto al grado de interiorización del poder en la organización objeto de estudio:

- Se concluye que los miembros de la organización objeto de estudio tienen un alto nivel de interiorización del poder, debido a que ni los lineamientos de la organización ni las decisiones tomadas son objeto de discusión; como se evidencio en el alto compromiso con el direccionamiento estratégico y en la baja resistencia que manifiestan los miembros frente a las decisiones por parte de sus superiores, puesto que ellos tienen la oportunidad de participar

de ellas, del mismo modo los miembros están dispuestos a contribuir con el logro de objetivos a nivel organizacional y grupal, considerando que es su deber y porque así está establecido. Por lado, los miembros de esta organización consideran que tienen un crecimiento satisfactorio a nivel profesional y personal.

La cultura organizacional de la organización objeto de estudio a pesar de presentarse los tres niveles de cultura, es una cultura joven que está en el proceso de consolidarse, ya que sus miembros tienen una antigüedad promedio de 5 años, por tanto, no se cumple a cabalidad lo propuesto Schein (1990). Entonces que la cultura de esta organización se está construyendo y por tanto está en crecimiento, dado que la mayor parte de sus miembros son relativamente nuevos, aunque existe un alto nivel de identificación con la dirección estratégica de la organización, el grupo perteneciente a esta organización no posee la permanencia suficiente como para consolidar dichos supuestos y hacerlo parte de su cultura, del mismo modo el poder y las relaciones de poder emergente son desde el plano formal y la legitimización que le confiere la estructura organizacional, puesto que las relaciones sociales están en proceso de consolidación.

Por otro lado, no se pudo identificar algunos elementos claves como la construcción y solidificación de grupos sociales o la información fue escasa. Se estableció que hasta hace poco la organización tenía una estructura rígida, en el sentido que no se daba importancia a la construcción de relaciones sociales entre sus miembros, por cual a la organización o más bien a la gerencia solo daba importancia a los que sus empleados pudieran ofrecer a nivel formal. Sin embargo, poco a poco y junto a la nueva administración se han venido trabajando en el tema de construir y fortalecer relaciones sociales, clima y cultura organizacional. A pesar de que la organización objeto de estudio se muestra como una organización flexible, al dar mayor participación a los empleados en las decisiones, en procurar una comunicación de persona a

---

persona, eliminando el canal tradicional (escrito) y haciendo uso de la tecnología, se pudo determinar que en realidad no lo es, debido a se ciñen a las normas, estatutos, políticas; es decir, a los procesos establecido formalmente.

Así mismo, se pudo evidenciar que en la organización objeto de estudio la antigüedad resulto ser un factor determinante para la formación de las relaciones sociales de sus miembros, afianzándonos en lo que expresa Arnold y Flores (2003) cuando hace referencia a que la cultura hace referencia a su carácter de tradición aprendida y socialmente construida, es decir, que los antiguos miembros le enseñan a los nuevos, esto ya que se pudo corroborar que el tema de la antigüedad si bien es cierto es un dato de control, pasó a tomar relevancia, al indicar que los miembros de mayor antigüedad reconocen tener mayores y mejores relaciones sociales dentro de la organización, mientras que los nuevos miembros en la compañía reconocen no tener relaciones más allá de la laboral.



## Referencias Bibliográfica

- Álvarez, S. Y. (2011). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. *Gestión & Sociedad*, 4(1), 145-161.
- Arnau, J., Anguera, M & Gómez, J. (1999). Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento. Universidad de Murcia.
- Arnold, M. y Flores, R. (2003). Aportes de la antropología sociocultural al estudio y comprensión de las organizaciones. En Richard, N. (Ed.), *Movimientos de campo en torno a cuatro fronteras de la antropología en Chile*. (pp. 251-278). Guatemala: Ediciones ICAPI.
- Chaux, C. (2006). Una mirada a las relaciones de poder en las organizaciones con una perspectiva compleja (tesis doctoral). Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales.
- Crojethovic, M. (2012). El aspecto informal de las organizaciones públicas: instrumento de dominación y estrategia para el cambio. *Cuadernos del CENDES*, 29(79), 1-19.
- Ferro, V. J., Bernal, G. D., Torres, L. y Noriega, S. P. (2012). Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior. *Psicogente*, 15(27), 105-120.
- García, A. C. (2006) Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- García, O (2007) La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & gestión*, (22), 143-167.

- García, O (2008) El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las Organizaciones. *Estudios Gerenciales*, Vol. 25 No. 110 Ene-Mar 2009, pp. 74 (12).
- García, O (2009) El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las Organizaciones. *Estudios Gerenciales*, Vol. 25 No. 110 Ene-Mar 2009, pp. 74 (12).
- Giraldo, D. R. (2006). Poder y resistencia en Michel Foucault. *Tabula Rasa*, (4), 103-122. recuperado Agosto 29, 2017, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S179424892006000100006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S179424892006000100006&lng=en&tlng=es).
- Heller, R. (1968) Informal Organization and Perceptions of the Organizational Climate of Schools. *The Journal of Educational Research*, 61 (9), 405-411.
- Hernández, S. (1995). Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico. México: McGraw Hill.
- Higuita, D. y Leal, J. (2010). Microculturas y cultura organizacional: Construcción dialéctica en la organización. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 18(1), 151-167.
- Hodge, B. J, Anthony, W. & Gales, L. M (2003). Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico. (6a. Ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Laubach, M (2005) Consent, Informal Organization and Job Rewards: A Mixed Methods Analysis. *Social Forces*, 83 (4), 1535-1565.
- Mariño, A. A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una Fuente de cambio. *AD-minister*, (24), 119-140.

- 
- Murillo, G. S., Calderón, H. G & Torres, N. K (2006) Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (025), 109-137.
- Parra, E. & Parra, A. (2007). La gerencia intermedia en la Universidad del Zulia: liderazgo y valores. *Negotium*, 2(6), 55-85.
- Paz, P. J. (1996). EL liderazgo y la gerencia. *Revista Universidad Eafit-No*, 102, 7-19.
- Romero, N. (2007). Gerencia para transformar las universidades públicas autónomas de Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(40), 599-621.
- Romo, M & Castillo, C. (2002). Metodologías de las ciencias sociales aplicadas al estudio de la nutrición. *Revista Chilena de Nutrición*, 29(1), 14-22.
- Saavedra, J., Sanabria, M & Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una Mirada foucaultiana al Liderazgo. *Innovar*, 23 (50), 17-34.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. (3<sup>ra</sup> Ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. (1990). *Organizational Culture*. American psychological association.
- Sheard, A. & Kakabadse, A. (2007). A role-based perspective on leadership decision taking. *The Journal of Management Development*, 26(6), 520-622
- Zapata, Á. (2008). *Análisis y Diseño Organizacional*. De la estructura funcional a la organización vacía. Cali: Universidad Del Valle.
- Zapata, D. A. (2002) Paradigma de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, (27), 163-186.

