

Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali¹

Diana Marcela Gómez²

Kewy Sarsosa Prowesk³

Pontificia Universidad Javeriana– Cali (Colombia)

Recibido: 01/12/2009 Revisado: 18/01/2011 Aceptado: 10/11/2011

Resumen

Objetivo. Esta investigación tuvo como objetivo identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos. **Método.** Es una investigación de tipo descriptiva, con diseño transaccional, en la cual se recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999). La muestra estuvo conformada por 66 empleados de diferentes áreas de la empresa. **Resultados y Conclusión.** Los resultados señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar.

Palabras Clave. Cultura organizacional, comunicación, cultura corporativa.

Abstract

Objective. The objective of this research was to identify the characteristics of the internal communication attributed to the organizational culture of a family business which marketed dairy products. **Method.** This research is descriptive and has a transactional design in which data is gathered on a one time basis using a Diagnostic Questionnaire on the Organizational Culture of Cameron and Quinn (1999). The sample was made up of 66 employees of different areas within the company. **Results and Conclusion.** The results signal the internal communication shortcomings generated by the clan type organizational culture: focused inward as characterized by a family owned business.

Keywords. Organizational culture, communication, corporate culture.

¹ Artículo derivado del trabajo de grado titulado "Características de la comunicación atribuidas a la cultura organizacional, por los empleados de una empresa comercializadora de quesos y mantequilla de la ciudad de Cali ", del programa de Psicología de la Universidad de San Buenaventura Cali.

² Psicóloga. Universidad de San Buenaventura Cali.

³ Psicóloga, Magíster en Educación. Docente investigadora. Pontificia Universidad Javeriana Cali (Colombia). Correspondencia: kewy@javerianacali.edu.co

Resumo

Escopo. Esta pesquisa teve como escopo identificar as características da comunicação interna atribuídas à cultura organizacional de uma empresa familiar comercializadora de produtos lácteos. **Metodología.** É uma pesquisa de tipo descritiva com desenho transaccional, na qual foram recolhidos os dados em um só momento mediante o uso do Questionário de Diagnóstico da Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (1999). A mostra esteve conformada por 66 empregados de diferentes áreas da empresa. **Resultados and conclusão.** Os resultados assinalam falências na comunicação interna geradas pela cultura organizacional de tipo clã, centrada para o interior, e que caracteriza à empresa familiar.

Palavras chave. Cultura organizacional, comunicação, cultura corporativa.

Introducción

El tema de cultura organizacional o corporativa ha sido estudiada principalmente desde la administración, en donde los aportes teóricos datan de 17 años atrás, siendo los principales autores Shein (1991), Reichers y Schneiner (1999), Siliceo, Casares y González (2000) y Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs y Poupert (citados por Delgado y Forero, 2003), de los cuales Shein es el único psicólogo. Este dato señala la pertinencia y oportunidad de generar investigaciones actualizadas sobre cultura organizacional desde la perspectiva de la psicología organizacional, dado que una variedad de variables psicológicas están involucradas en la cultura organizacional (Delgado y Forero, 2003).

La cultura organizacional, definida como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que ésta evolucione, y exista un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común (Tichy, 1982). Asimismo, para Guillen y Guil (2000), la cultura organizacional aporta un programa cognitivo, emocional y perceptivo con el que se resuelven los problemas internos y externos de integración, se reduce la incertidumbre, se justifican las conductas de sus miembros, se define el trato a los clientes, se coordinan y se coopera en equipos, entre otros. Es decir, la cultura no es tangible pero se manifiesta en forma de mitos, ritos e historias que enlazan la organización y sus héroes, creencias y manifestaciones físicas, las cuales, en términos de Shein (1991), constituyen la capa externa o visible de la cultura: arquitectura, logotipos, imagen, uniforme, entre otros. Para otros autores, la cultura organizacional se define desde

una perspectiva sociológica, como “el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos” (Méndez, 2001, p.82).

Ricardo (2005) afirma que la cultura, entendida como el grado de acuerdo y compromiso con los valores y normas, tiene relación con el desempeño organizacional. Para algunos autores como Siliceo *et al.* (2000), la cultura da orden a la realidad en la organización, permitiendo a los miembros de la organización comprender y convivir con las demás personas. Según Phalen (2000), la cultura organizacional se genera por las experiencias grupales significativas en una organización que generan aprendizaje en sus miembros, para orientar los comportamientos hacia el fortalecimiento de las relaciones con los demás.

En relación con los planteamientos anteriores, se puede afirmar que la cultura organizacional está conformada por las condiciones y valores que delinean el patrón de actividades, opiniones y acciones que permiten la adaptación interna a la organización, e inciden en la consecución de los objetivos propuestos por la misma. En este sentido, la cultura organizacional se constituye como un concepto complejo, multidimensional y multinivel. Esto es un factor interviniente en todos los procesos humanos colectivos, condicionante de la conducta individual de los miembros de una organización, al participar en la formación de sus juicios, afectos y disposiciones a la acción (Reichers y Schneider, 1990).

Por su parte, Guillen y Guil (2000) plantean cuatro funciones de la cultura de una organización: identificación de la organización, compromiso colectivo, estabilidad del sistema social e instrumento para que todo tenga sentido. Asimismo, Rodríguez (2003) subraya que la cultura

tiene una función dentro de la organización, y es la adaptación al entorno y la integración interna de sus integrantes, procesos de los cuales depende la permanencia de los mismos en la empresa. Por su parte, Etkin y Schuarstein (2002) señalan como propósitos esenciales de la cultura organizacional la integración de los miembros para que sepan cómo relacionarse; y adaptar la empresa al entorno externo cambiante.

Desde esta perspectiva de la funcionalidad de la cultura organizacional, Hitt, Ireland y Hoskinsson (1999) identificaron siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial: 1) Promoción del aprendizaje y desarrollo humano. 2) Distribuciones de los talentos y los recursos entre las unidades organizacionales. 3) Innovación. 4) Visión de largo plazo. 5) Calidad de los productos y servicios. 6) Cooperación y equipos de trabajos, 7) Valores éticos. Pruebas empíricas demuestran que ciertos atributos culturales pueden considerarse activos en un determinado entorno competitivo y cargas en otro diferente (Cabrera y Bonache, 1999).

La cultura organizacional o corporativa, como también se le denomina, es el resultado del aprendizaje grupal de los miembros de una organización, lo cual la hace particular porque corresponde a una construcción social en un contexto claramente delimitado, clasificándose en tipologías. Según Rodríguez (2003) existen cuatro tipologías dentro de las organizaciones: 1) Organizaciones orientadas al poder: tienden a dominar su entorno y a eliminar la oposición. Los que poseen poder se esfuerzan por mantener un control absoluto sobre los subordinados. 2) Organizaciones orientadas por la función (rol): hay una preocupación por la legalidad, entendida ésta en sentido amplio. Acentúan la jerarquía, el status y los procedimientos. Este sistema es lento de adaptación al cambio. 3) Organizaciones orientadas por la tarea: lo que más se valora es el logro de los objetivos. La autoridad se asienta sobre la competencia personal. La estructura se adapta a las exigencias de la tarea. 4) Organizaciones orientadas por la persona: tiene como fin primario servir las necesidades de sus miembros. La autoridad jerárquica ocupa un lugar secundario. Se priva la ejemplaridad y el espíritu de servicio hacia los demás y se busca el consenso en la toma de dediciones.

Según Siliceo *et al.* (2000), antes de emitir una tipología de culturas organizacionales, se hace necesario resaltar la relevancia del líder

como figura central en la construcción de la cultura organizacional. Estos autores afirman que hay aspectos prioritarios en los líderes de una organización para la plenitud de los procesos humanos, denominando como los más importantes la comunicación e información, integración y trabajo en equipo, delegación y *empowerment*, motivación, reconocimiento, creatividad e innovación, capacitación, desarrollo humano, toma de decisiones y liderazgo. En esta misma línea de ideas, Siliceo *et al.* (2000) mencionan que las actitudes de lealtad y compromiso, así como una definición clara de la visión, misión y los valores de la empresa son relevantes para crear una cultura que promueva la lealtad hacia la empresa tanto de colaboradores, como clientes y proveedores.

Para el diagnóstico y medición de cultura organizacional cobra importancia la aproximación que desde la psicología organizacional se realiza para comprender las dinámicas internas de una empresa, la forma como se relacionan sus miembros, y la influencia de su comunicación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir, permite comprender la conjugación de variables inmersas en la definición de la cultura organizacional. De tal manera, el diagnóstico de la cultura organizacional contribuye a la competitividad y rentabilidad de la organización, posibilitando el compromiso de los miembros de la organización al favorecer la estabilidad del sistema social, otorga identidad corporativa y configura los comportamientos de los miembros al comprender su medio organizacional (Kreitner y Kinicki, 1997).

Entre los modelos de diagnóstico de cultura organizacional, el más popular en la literatura científica es el Modelo de Valores en Competencia, propuesto por Cameron y Quinn (1999). Este modelo supone que la cultura organizacional se divide en cuatro tipologías: a) Clan o grupo que hace referencia a empresas con una orientación interna fuerte y a un control flexible. Sus características claves son los valores y objetivos compartidos, la participación, desarrollo de las personas, cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso. b) Adhocrática o de Desarrollo, característico de empresas con fuerte orientación externa y control flexible, en las que se estimula el conocimiento, el riesgo y la creatividad. c) Mercado o Relacional, define a empresas con fuerte orientación externa, con control estable, orientados a los resultados. Sus valores centrales son

la competitividad y productividad. d) Jerárquica, la cual hace referencia a empresas con orientación interna y control estable, especialización de las tareas, responsabilidades y jerarquía. Las metas de la organización se establecen a largo plazo, buscan la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia.

Por otra parte, como un aspecto central de la presente investigación y fundamental en la comprensión de la cultura organizacional, se aborda el concepto de comunicación al interior de la organización. Esto partiendo de la base que para el diagnóstico de la cultura organizacional es importante tener en cuenta los significados y contenidos relacionados con la organización, que trasciende del rasgo cultural predominante en su interior (Alvesson, 2002). En este orden de ideas, la comunicación se entiende como un proceso importante para impartir directrices respecto a las normas éticas y actividades de integración de las áreas funcionales de la empresa (Ferrell y Fraedricj, 1991). Concretamente, la comunicación es:

El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella... la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (Kreps, 1995, p.118)

Keith y Newtrom (2003) resaltan la importancia de la comunicación dentro de la organización por medio de la socialización de métodos, para la transmisión de los elementos fundamentales de la cultura organizacional y la individualización. Esta se refiere a la influencia del personal en las actividades de la empresa, en su cotidianidad, es decir, cuando logran ejercer influencia sobre el sistema que los rodea en el trabajo. Para Rodríguez (2003), existe una diferencia entre lo que es la información y lo que es la comunicación. Establece que la información es un dato que puede ser almacenado en diferentes soportes, como libros, ordenadores, memoria humana; la información es el contenido de la comunicación. Por su lado,

la comunicación es el proceso de transmitir una información en común, donde se puede decir que hay comunicación cuando la información transmitida por la persona A a la persona B, es comprendida por el receptor, de tal forma que lo que estaba en la mente de A, coincide con lo que acaba por estar en la mente de B.

La comunicación interna, como un valor que tiene la empresa, se define como el objeto de diagnóstico de la cultura organizacional, ya que las creencias y supuestos de las personas en la organización tienen una conexión con la forma en que se da la comunicación interna, que le otorgan un carácter a la organización (Bridges, 2000; Fernández y Hogan, 2003). La comunicación interna puede dividirse en: a) comunicación ascendente, b) descendente y c) horizontal (Costa, 1999; Lucas Marín, 1998). Por otra parte, la comunicación ascendente se refiere al flujo de información de los niveles inferiores a los niveles superiores de autoridad. Ese proceso requiere iniciativa, acciones positivas, sensibilidad a señales débiles y capacidad de adaptación a los diferentes canales de información proveniente de los empleados. La comunicación descendente se define como el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. Casi la mitad de las comunicaciones esenciales tienen lugar con subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos.

En el caso de la comunicación horizontal, se destaca que ésta se da a lo largo de la cadena de mando, entre las personas con el mismo nivel jerárquico. Es necesaria para la coordinación de trabajo con personal de otras áreas. También ocurre porque las personas prefieren la naturaleza informal de esta comunicación. Entre tanto, la comunicación informal en las organizaciones se refiere al chisme que coexiste con el sistema de comunicación formal de los administradores. Aunque este tipo de información tiende a transmitirse verbalmente, también puede estar escrita. La comunicación como punto de partida para el análisis de la cultura organizacional, asume el lenguaje (códigos verbales y no verbales), como la herramienta principal de trabajo (Naranjo, 2004). Echeverría (1996) afirma que "el reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como de las empresas y las actividades gerenciales o de management" (p. 147). Es decir, las organizaciones

construyen a partir de la capacidad comunicativa de los seres humanos que la componen, la cultura de la organización.

Siguiendo con los planteamientos de Echeverría (1996) "postulamos que una empresa es un sistema lingüístico y que todo lo que ocurre en su interior puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones" (p. 250). Desde este enfoque, se aborda la comunicación interna, la cual se establece en el interior de la empresa con socios, accionistas, empleados, colaboradores, voluntarios, entre otros. Esta comunicación pretende crear un clima de entendimiento entre las personas de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador (Costa, 1999; Kreps, 1995). Otros usos de la comunicación organizacional son informar, escuchar, vincular personas, proporcionar el intercambio de experiencias, crear opinión, compartir conocimientos e identificar mejoras.

Retomando el tema de la cultura organizacional, desde el punto de vista de Cameron y Quinn (1999), el carácter organizacional señala los tipos culturales, por los cuales es importante tener en cuenta la actividad y estructura de la empresa, para sustentar el rasgo cultural que se identifica en el momento del diagnóstico (Reiman y Oedewald, 2004). En el caso que se estudió para esta investigación, se trabajó con una empresa familiar, la cual se define, según Poza (2004), como "...en la que dos o más miembros de una familia retienen 15% o más de la propiedad, que da empleo a los integrantes de la familia y en la cual la familia pretende mantener el control estratégico de la compañía en el futuro" (p. 5). Para este autor, la cultura organizacional dentro de las empresas familiares, "... es el conjunto de valores, definidos por los comportamientos, que se arraigan en una compañía como resultado del liderazgo aportado por los integrantes de la familia, pasados o presentes" (Poza, 2004, p. 6). De acuerdo con lo anterior, la cultura organizacional de la empresa que compete a este trabajo y que define su negocio como comercializadora de lácteos en la ciudad de Cali, ésta se ha mantenido y creado a partir de un grupo significativo de familiares que conforman la organización.

Para realizar una caracterización de la comunicación interna atribuida a la cultura organizacional, se parte del diagnóstico de la cultura organizacional, es decir, de las características de la comunicación interna de la empresa, dado que la cultura tiene un componente cognitivo

que se da mediante un proceso de socialización. Concretamente, se parte del supuesto de que la cultura organizacional se comunica y expresa, generando una estrecha relación entre la cultura organizacional y la comunicación interna (Anzola, 2002).

Este estudio incursiona en el tema de la comunicación organizacional interna partiendo de las características de la cultura de la empresa, dado que parte de la premisa de las empresas familiares es que poseen características singulares en cuanto a su funcionamiento, que se hacen evidentes inicialmente como problemas de comunicación (Poza, 2004). A partir de estos planteamientos, se formula como pregunta de investigación ¿Cuáles son las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional por los empleados de una empresa familiar comercializadora de lácteos? También, se pretendió diagnosticar la tipología de cultura organizacional y describir las características de la comunicación organizacional interna, que se presenta en la mencionada comercializadora de lácteos de la ciudad de Cali.

Método

Diseño

Se desarrolló un estudio de tipo descriptivo con diseño transversal.

Participantes

La muestra del estudio estuvo comprendida por el 83% de los empleados de una empresa mediana⁴, comercializadora de lácteos, de tipo familiar, con una trayectoria en el mercado local de más de 20 años. Las características socio-demográficas de los participantes fueron 14% hombres y el 86% mujeres, con un rango de edad entre los 21 y 50 años. La vinculación laboral corresponde a 14% de contratos realizados por medio de una agencia de temporales, *modalidad outsourcing*, y 86% vinculados directamente por la empresa, es decir, empleados de nómina de la empresa. En cuanto al nivel académico y jerarquía ocupacional: 13% de los

⁴ Según la clasificación de la República colombiana "Ley 590 del año de 2000, la empresa de tipo mediana, cuenta de 51 a 200 empleados..." (Cala, 2005, p. 6).

empleados tienen estudios profesionales y ocupan cargos administrativos; 12% de los trabajadores, estudios técnicos; 70%, estudios de secundaria, y el 5% de primaria; los dos últimos, ocupando cargos operativos de la empresa.

Instrumentos

Encuesta de comunicación interna: diseñada para la presente investigación como medio para rastrear la comunicación interna de los trabajadores de la empresa. La encuesta consta dos categorías: documentos institucionales de la organización que indagan acerca del horizonte institucional (misión, visión, organigrama y políticas) y características de la comunicación interna dentro de la organización (comunicación ascendente, descendente y horizontal), con un total de 17 estímulos. Las preguntas o estímulos se diseñaron, teniendo en cuenta la conceptualización de comunicación interna de Naranjo (2004) Costa (1999), Echevarría (1996) y Siliceo *et al.* (2000). El diseño de las preguntas de la encuesta parte del principio de asociación libre, en la que el empleado completa una frase escribiendo lo primero que evoque, relacionado con el estímulo. Ejemplo: La comunicación que se da en la empresa es:

Cuestionario diagnóstico de la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 1999): Instrumento empleado para diagnosticar la cultura organizacional. El cuestionario se fundamenta en un esquema de valores de competencia y permite hacer un diagnóstico de la cultura organizacional, a partir de cinco categorías: a) Características dominantes. b) Líder organizacional. c) Cohesión organizacional. d) Clima organizacional. e) Estilo gerencial. Cada categoría consta de cuatro descripciones. El cuestionario se responde distribuyendo 100 puntos entre las cuatro descripciones de cada categoría, tomando en cuenta y dándole mayor puntuación a la que considera propia de la empresa. Los resultados por cada categoría se presentan por medio de planos cartesianos, en donde el eje Y representa el continuo entre flexibilidad y control y el eje X el continuo entre el entorno interno y el entorno externo. Este instrumento de medición de la cultura organizacional posee fundamentación teórica, es sencillo y rápido de aplicar, posee validez (*face validity*) y la literatura científica lo destaca como un

instrumento vigente para la medición de la cultura organizacional (Maldonado, Martínez y García, 2010; Tomás y Rodríguez, 2009). Ver figuras 1 a 5.

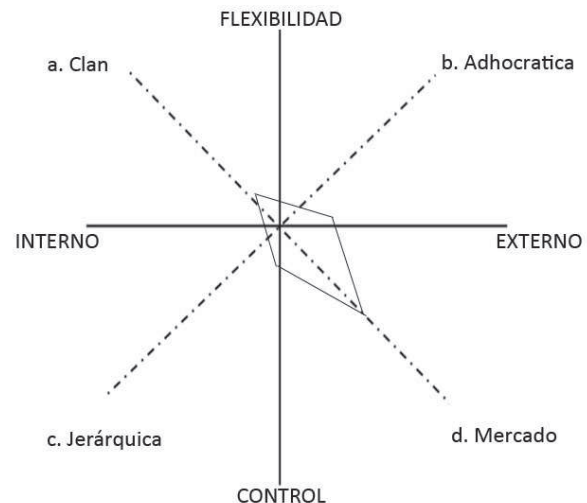


Figura 1. Características dominantes de la Cultura Organizacional.

Procedimiento

Una vez diseñada la encuesta de comunicación interna, ésta fue evaluada por tres jueces expertos. Con su retroalimentación, se ajustó *su contenido y presentación*. Posteriormente, se aplicó a 54 empleados de la empresa, es decir, al 82% del total de su personal. Por su parte, el cuestionario de Cultura Organizacional se aplicó a los líderes o cabezas de cada área de trabajo. Para el caso de la presente investigación, fueron 10 empleados líderes de cada uno de los cargos de la empresa comercializadora de lácteos.

Resultados

De acuerdo con la descripción de los tipos o clases de empresas de Poza (2004), la empresa comercializadora de lácteos en la que se realizó el estudio, corresponde a una organización de tipo familiar, ya que la dueña y gerente es la esposa del subgerente, quien, a su vez, tiene otros familiares desempeñando cargos administrativos u operativos. Es el caso, de la administradora, de la auxiliar de

facturación y del coordinador de producción, sobrinos de la gerente; la asistente de facturación es la esposa del coordinador de producción; uno de los conductores es sobrino del subgerente, y como operarias de planta se encuentran otros familiares, como primos en segundo grado, cuñadas, entre otros. Estas personas ingresaron a la empresa sin seguir un proceso de selección. Hasta el momento en que se realizó el estudio, la empresa ha iniciado una fase para formalizar varios de sus procesos con miras a la certificación de calidad de la comercializadora.

La información recabada con la encuesta de comunicación interna mostró que el 30% del personal de la empresa no tenía conocimiento del horizonte institucional (visión, misión, organigrama, políticas de calidad). Además, mostró que uno de los medios de comunicación de la empresa es el anuncio de información en una cartelera ubicada en la entrada principal de la empresa. En esta cartelera están publicados los procesos que realiza cada integrante de la organización. También se encontró que el 43% de los trabajadores encuestados no tienen claridad en la interdependencia de las funciones de cada cargo.

En cuanto a la comunicación ascendente, se encontró que el 70% de los empleados de la empresa consideran que su participación es activa, tanto que algunas veces traspasan el orden jerárquico de comunicación y se dirigen directamente a conversar sobre sus inquietudes con la gerente de la empresa.

El 45% de los empleados expresaron tener una óptima comunicación descendente, puesto que sus superiores utilizaban canales como circulares, agenda de reuniones, llamadas a celular, o conversaciones con el jefe inmediato. El 55% manifestó inconformidad porque se enteraban de nueva información o cambios después de un tiempo prolongado, manifestando la baja frecuencia con la que se realizaban reuniones informativas con el personal.

Por otra parte, los estímulos que indagaron por la comunicación horizontal mostraron que el 80% de los empleados operativos encuestados consideran que dentro de la empresa existe 'una familia' porque las relaciones entre compañeros se caracterizan por el buen trato, comprensión, apoyo y cariño para hacer las cosas. Por el contrario, los mercaderistas que realizan su trabajo fuera de la empresa expresan que no existe una buena comunicación, y los empleados con cargos

administrativos manifestaron que la comunicación no es buena, que ellos tenían que estar pendientes de los cambios, y si por algún motivo no lo hacían, se perdía la continuidad de enterarse de todo lo que se presenta en la organización.

Los resultados obtenidos con la aplicación del Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional señalan que el 3% de los encuestados, quienes se desempeñan en los cargos directivos de la empresa comercializadora de lácteos, consideran que la empresa está orientada hacia la competencia, donde una de las principales preocupaciones es que se realice el trabajo, y que los empleados estén orientados a la producción y las metas.

En la categoría de líder organizacional, el 36% enunciaban que generalmente se considera al jefe de la organización un productor, un competidor o un hombre exigente, en este caso una mujer. En cuanto a la categoría de cohesión organizacional, el 39% de los empleados señala que la empresa comercializadora de lácteos se mantiene unida por la lealtad y el compromiso, donde la cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta organización. Con respecto al clima organizacional, el 54% de la muestra enuncia que hay un ambiente agradable y de participación, en el cual existe un alto grado de confianza y apertura. Finalmente, en la categoría de estilo gerencial, el 40% de los empleados afirma que la empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

A continuación, se presentan gráficas para detallar las características de la cultura organizacional de la empresa familiar de lácteos. Estas características se representan en planos cartesianos, en los que las coordenadas definidas como A, B, C y D representan las diferentes tipologías que puede asumir una empresa. El eje Y representa el grado en que la empresa refleja flexibilidad y control y el eje X representa el grado en que la empresa promueve un entorno interno o externo. El desarrollo de cada una de estas dimensiones está representado por la distancia existente entre cada punto de gráfico y el epicentro de los ejes. En este sentido, a mayor distancia, mayor desarrollo de la dimensión.

1. Características dominantes

La tendencia de la respuesta de los encuestados señala que la característica dominante es el de ser una

organización orientada a la competencia externa, donde una de las principales preocupaciones es que se haga el trabajo. Los miembros de la empresa se perciben como trabajadores orientados a la producción y las metas. Para algunos de los empleados, la organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de su vida personal. La organización es un lugar muy dinámico y activo en el que sus miembros están dispuestos a correr riesgos. Por otra parte, sus trabajadores consideran que la organización es un lugar muy formal y estructurado, en donde sus procedimientos y políticas regulan las actividades laborales de los empleados (ver figura 1).

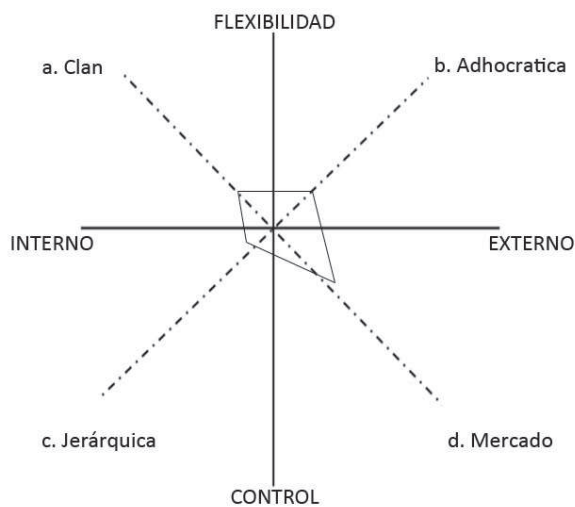


Figura 2. Características de la cultura general en relación con los líderes organizacionales.

2. Líder organizacional

Para la mayoría de los encuestados, el jefe de la organización se considera un productor, un competidor o una mujer exigente. Algunos empleados consideran al jefe de la organización como un empresario, un innovador o alguien que corre riesgos. También se considera al jefe de la organización como un mentor, un facilitador o una figura paternal, que a la vez se comporta como un coordinador, un organizador y un experto en eficiencia. En este sentido, la figura 2 destaca una fuerte orientación externa con rasgos de flexibilidad y alto control interno (Adhocrática y Mercado).

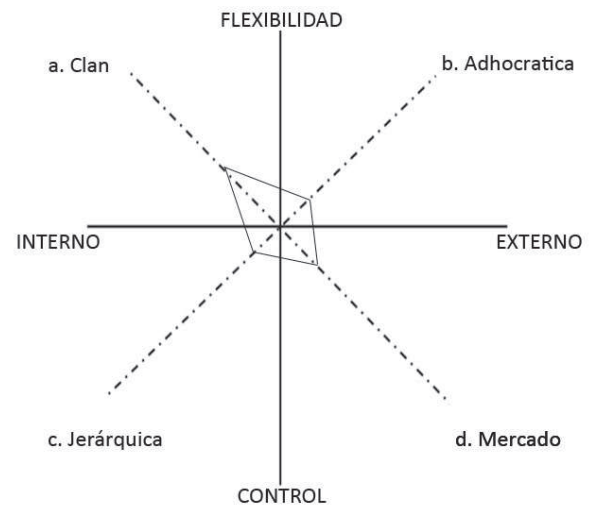


Figura 3. Características de la cultura en relación con la Cohesión organizacional.

3. Cohesión organizacional

Para la mayoría de los encuestados lo que mantiene unida la organización es la lealtad y el compromiso (ver figura 3). La cohesión y el trabajo en equipo son características de esta organización (Clan). Para algunos empleados lo que mantiene unida a la empresa es un énfasis en la producción y el logro de metas. La agresividad de mercado es un tema común para todos los miembros de la empresa. Para su personal, lo importante es enfocarse en la innovación y el desarrollo, enfatizando en estar lo más actualizado posible (Mercado). Según la concepción de los trabajadores, lo que mantiene unida a la organización son los procedimientos, las reglas o las políticas formales, puesto que todos comparten la idea de que mantener una organización que trabaje sin problemas es importante.

4. Clima organizacional

Como se observa en la figura 4, el clima organizacional es valorado por los empleados como agradable y participativo, en el que existe un alto grado de confianza y apertura (Clan). Para algunos empleados el clima en la organización enfatiza la estabilidad y la permanencia. Las expectativas referentes a los procedimientos son claros y

vigentes. El clima en la organización también es competitivo y de enfrentamientos. Se enfatiza en ganarle a la competencia (Mercado). El clima en la organización enfatiza el dinamismo y la prontitud para enfrentar nuevos desafíos. Es común probar nuevas cosas y aprender por tanteo.

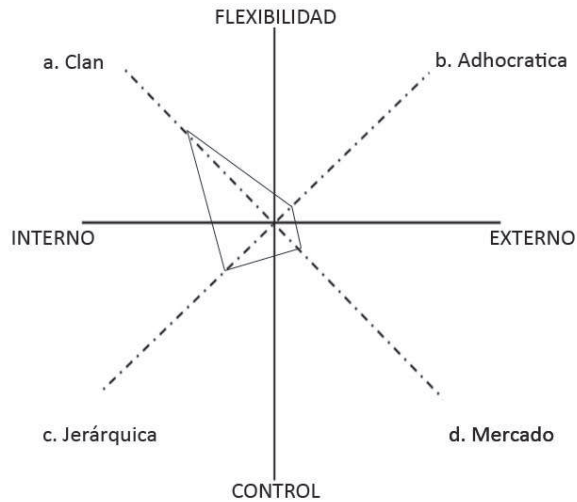


Figura 4. Características de la cultura en relación con el Clima organizacional.

5. Estilo gerencial

Para la mayoría, el estilo gerencial en la empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso y participación, características asociadas al estilo organizacional de los clanes (ver figura 5). Algunos empleados consideran que el estilo gerencial de la organización se caracteriza por la iniciativa individual, innovación, libertad y originalidad; además, por una competitividad, producción y logros muy exigentes. La mayor parte de los encuestados consideran que el estilo gerencial favorece la seguridad del empleo, longevidad en el puesto y predictibilidad en las decisiones que toma la dirección de la empresa (Adhocrática).

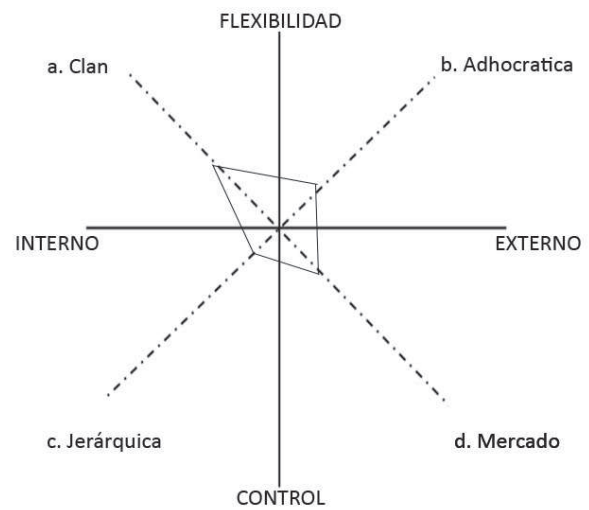


Figura 5. Características de la cultura organizacional en relación con el Estilo gerencial.

Discusión

Los datos recogidos con las dos encuestas aplicadas sugieren que la empresa comercializadora de lácteos se caracteriza por una cultura organizacional tipo clan, centrada en su interior, pero flexible en relación con el ambiente. Sus miembros enfatizan el sentirse bien, el crecimiento y el compromiso personal con la empresa comercializadora. En cuanto a la comunicación organizacional, destacan las falencias en la comunicación interna entre las personas de las diferentes áreas que están estrechamente relacionadas con las actividades que desempeñan para el logro de los objetivos de los cargos. Los reportes de los empleados resaltan que la empresa realiza reuniones con los integrantes de los diferentes cargos, sólo cuando se presentan inconvenientes de producción. Este tipo de cultura organizacional está arraigada por la estabilidad laboral que ofrece la empresa al ser de familia, en donde el vínculo de familia consanguínea no se desliga del rol de empleado.

Para el 55% de los encuestados existía una falla de comunicación en la empresa, entre tanto, 45% restante respondieron que la empresa proporcionaba una excelente comunicación, reconociéndolo como algo propio de la cultura organizacional de la empresa. Para este segundo grupo de trabajadores, es esa

cultura la que se ha mantenido y creado a partir del grupo significativo de familiares que conforman la organización, conservando sus creencias y comportamientos.

Las características que se encontraron en la cultura organizacional dan cuenta de las falencias en la comunicación interna, ya que los empleados no tenían conocimiento de los objetivos, visión y misión de la empresa y, además, no se daba cumplimiento del conducto regular establecido en el organigrama, de difundir los documentos institucionales para que todos sus miembros tengan claridad hacia dónde está direccionada la empresa y su organización.

Los empleados están centrados en la producción y en la competencia hacia el mercado. Así, la organización responde a la competencia, sin tener en cuenta las políticas y procedimientos de la empresa, ya que el personal no tiene conocimiento claro de dichos aspectos por las falencias en la comunicación. Estas limitaciones en la comunicación también se reflejan en la comunicación descendente, en la que usan, como canales de comunicación, circulares, folletos o la transmisión oral por medio de los jefes inmediatos, sin la retroalimentación necesaria para la comprensión del mensaje transmitido. En la organización no se brinda una programación de reuniones con el personal tanto administrativo como operativo, para tener un control sobre los inconvenientes, modificaciones y alcances que podían darse; éstas sólo se realizaban en presencia de inconvenientes y dificultades.

Dentro de la organización, también se evidencia una jerarquía piramidal, donde la gerente es quien toma las decisiones, y se caracteriza por ser una líder autocrática (Siliceo *et al.*, 2000), quien incluso estando ausente del país, debe conocer lo que ocurre en la empresa y a ella se le debe reportar y consultar diariamente vía e-mail cualquier decisión, no delegando sus funciones en otros miembros de la empresa. Es decir, las personas directivas realizan un fuerte control interno, enfatizando en las normas y procedimientos, porque por sus características de empresa mediana y familiar, sus empleados probablemente tiendan a ser poco responsables con el cumplimiento de sus turnos de trabajo y responsabilidades para aportar ideas de mejoramiento a la organización.

Este tipo de diagnósticos, desde una aproximación psicológica, es relevante si se tiene en cuenta cómo la comunicación dentro de los

mismos miembros de la organización define su cultura organizacional. Además, el presente estudio permitió verificar el uso efectivo de los instrumentos empleados como medios para el correcto diagnóstico de la cultura y comunicación organizacional de una empresa, dada la limitada información sobre instrumentos con propiedades psicométricas y la ausencia de un cuerpo epistemológico, teórico y metodológico, articulado desde la psicología organizacional sobre este tema.

Referencias

- Anzola, O. (2002). Caracterizando la cultura corporativa. *Revista Sotavento*, 1(6), 30-45.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational culture*. London: Sage.
- Bridges, W. (2000). *The character of organizations: using junglan type in organizational development*. Pennsylvania: Consulting Psychologists Press.
- Cabrera, E. y Bonache, J. (1999). An Expert HR system for Aligning Organizational Culture and Strategy. *Human Resource planning*, 22(1), 51-60.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Base on the competing values Framework*. New York: Addison-Wesley Reading.
- Cala, A. (2005). *Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 15, febrero, de 2006 de www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/revista9/SITUACION_NECESIDAD_PEQUENA_MEDIANA_EMPRESA.pdf.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Delgado, L. y Forero, C. (2003). *Estado del arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional, realizadas en facultades de Psicología de Bogotá, adscritas a Ascofapsi*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Echeverría, R. (1996). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Etkin, J. y Schuarstein, L. (2002). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández, J. y Hogan, R. (2003). El carácter de las organizaciones. *Journal of Business Strategy*, 38-39.

- Ferrell, O. y Fraedricj, J. (1991). *Business Ethical decision parking and Cases*. Boston: Houston Mifflin.
- Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (1999). *Administración Estratégica*. México D.F.: Thomson Editores.
- Keith, D. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. New York: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Naranjo, D. (2004). *Anagramas 4, rumbos y sentidos de la comunicación*. Medellín: Sello Editorial.
- Lucas-Marín, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.
- Maldonado, G., Martínez, M. y García, D. (2010). Aplicación del modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: un estudio empírico. *Revista de Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 50, 33-39.
- Méndez, A. (2001). *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Phalen, P. (2000). *Pioneers, girlfriends and wives. An agenda for research on women and the organizational culture of broadcasting*. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. Recuperado el 20, de marzo, de 2010 de <http://www.highbeam.com/doc/1G1-63018843.html>
- Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. México D.F.: Thomson.
- Reichers, A. E. y Schneiner, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En Schneiner, B. (Ed), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey – Bass.
- Reiman, T. y Oedewald, P. (2004). Measuring maintenance culture and maintenance core task with CULTURE-questionnaire: a case study in the power industry. *Safety Sciencia*, 42, 859-889.
- Ricardo, R. (2005). Debate teórico sobre la interrelación entre cultura, el desempeño organizacional y la innovación. *The Anáhuac Journal*, 6(1), 9-34.
- Rodríguez, J. (2003). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto S.A.
- Shein, E. (1991). *La cultura empresarial y el liderazgo organizacional*. San Salvador: Ed. Casa Nueva.
- Siliceo, A., Casares, A. y González, M. (2000). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Tichy, N. (1982) Managing change strategically: the technical, political and culture keys. *Organizational Dynamics*, 11 (2), 50-80.
- Tomás, M. y Rodríguez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el Cicou. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(1) – 25.