

**COMPONENTES ESENCIALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN SIETE HOSPITALES DE BOGOTÁ**

AUTOR

CARLOS A. ACOSTA R.  
Universidad Nacional de Colombia

CORRESPONDENCIA

Correo electrónico: [caacostar@unal.edu.co](mailto:caacostar@unal.edu.co)

REVISIÓN DE PARES EXTERNOS

Fecha recibido: 23-11-06

Fecha revisado: 21-04-07

Fecha aceptado: 27-04-07



## RESUMEN

El presente artículo describe la forma como se configuran los factores de la cultura organizacional en cada uno de siete hospitales de Bogotá y los compara con el fin de construir una panorámica de conjunto. Una encuesta, junto con la descripción de la estructura y los utensilios, permitió observar las tendencias que tienen los componentes de la cultura organizacional. Así, se encuentra que este tipo de cultura es un conjunto más o menos estable de categorías semánticas y se observa que tal cultura se construye en la interacción de las decisiones administrativas y las interacciones individuales junto con la diacronía de la cotidianidad funcional y grupal.

## PALABRAS CLAVE

Cambio organizacional, cultura, cultura organizacional

## ABSTRACT

The present article describes the way in which the factors of organizational culture are formed in each of seven Bogotá hospitals and compares them with the goal to construct a panoramic view of the organization. An inquiry together with the description of the structure and the resources allowed for the observation of the tendencies that compose the organizational culture. Thus, it was observed that this kind of culture is a more or less stable grouping of semantic categories. It was also observed that such a culture is constructed through the interaction of administrative decisions and individual interactions along with diacheonic of the functional group day-to-day.

## KEY WORDS

Organizational change, culture, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

En un proyecto de investigación anterior a este, que buscaba detectar la evolución de las actitudes de los empleados de organizaciones que ejecutan procesos de cambio planeado, quedó al descubierto la necesidad de comprender no sólo las actitudes sino también la cultura que las contextualiza. Pues en tal búsqueda –se pensaba– de nada sirve conocer las actitudes si no es identificado el contexto en donde se producen. Las actitudes de los empleados se generan a partir de las lecturas que ellos hagan del medio ambiente, de modo que cuando se quiere estudiar las actitudes también se debe precisar el tipo de cultura que las acoge. De ese modo, la cultura organizacional (CO) –en una lectura guesáltica– es un telón de fondo para anteponerle las actitudes como figura. Así se podrá precisar sobre las actitudes en un contexto, lo cual es más significativo que describir las actitudes sin importar en qué ámbito se producen. Así, se decidió, conocer primero las culturas organizacionales como una forma de acercarse a los determinantes de las actitudes, y en general, de la conducta para luego si avanzar en el conocimiento de la conducta humana dentro de las organizaciones empresariales. Es cuando aparece la pregunta problema: en la ecuación actitudes + cultura = conducta organizacional, se conoce la conformación de las actitudes en tanto son identificables los componentes racional, emocional y, con ellos, se puede precisar la conducta en lo que tiene de funcional y social, en tanto que se desconocen los componentes de la cultura. Más precisamente, la pregunta es: ¿cuál es la estructura de la CO? o, en otras palabras: ¿cuáles son los componentes esenciales de la CO?

A partir de esta perspectiva nació el Grupo de Cultura y Cambio Organizacional con el propósito de preparar el estudio de las culturas organizacionales en el contexto empresarial colombiano y, con él, sentar las bases para ofrecer el seminario en Cultura Organizacional como profundización en la asignatura Psicología Organizacional II, buscando avanzar en la formación de psicólogos organizacionales. Se hicieron las búsquedas de rigor en bibliotecas públicas, institucionales y universitarias, contactos nacionales y extranjeros pero de las propuestas examinadas ninguna ofrecía el tipo de instrumentos que apoyaran el trabajo que pretendíamos. Como alternativa, nos dimos a la tarea de construir conceptos e instrumentos que ayudaran a comprender las culturas organizacionales en las empresas contemporáneas.

Por lo anterior, la justificación se ubica en que al describir metódicamente la cultura organizacional, los administradores y los analistas tendrán una información confiable para conocer el conjunto de referentes que los empleados tienen en cuenta al momento de ejecutar sus tareas funcionales y convivir en la cotidianeidad de la empresa. En tal sentido, con este trabajo también se espera pilotar la metodología y los instrumentos, y a la vez, ofrecer una información confiable y útil para el mejoramiento de los servicios que ofrecen las entidades de salud de Bogotá. Por eso, el objetivo de este trabajo es encontrar los componentes de la cultura organizacional de siete hospitales, y su carácter es de estudio exploratorio.

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Van Muijen,<sup>2</sup> la cultura organizacional (CO) corresponde a:

*“Un patrón de presunciones (asunciones) básicas compartidas que el grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, el cual por ser tan efectivo, se considera válido, tanto que incluso se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta para percibir, pensar y sentir, en relación con aquellos problemas.”*

Podría decirse que este es un concepto de los más relevantes puesto que lo produjo este autor reconocido en el ámbito de la investigación sobre comportamiento organizacional, y aunque fue escrito hace más de diez años aun permanece vigente. El concepto tiene las siguientes subpartes:

### 1. Es un patrón de presunciones básicas

Aquí hay dos componentes: uno, el *qué* del concepto y, dos, el carácter fundamental y primario que ese *qué* tiene. Si se observa con precisión, el *qué* de la definición no presenta ni la sustancia ni la forma del concepto. Más se centra en ubicarlo y calificarlo que en definirlo. Se entiende mejor la idea si se recupera el concepto de “presunciones” que el mismo Schein produjo en 1989.<sup>3</sup> Según él, la CO: “es el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que tiene la empresa de sí misma y de su entorno”. Así, el *qué*, se precisa en las creencias a partir de las cuales los funcionarios de una empresa actúan, bien como sujetos productivos dado que cumplen tareas funcionales o bien como personas que integran grupos en tanto interactúan socialmente. Con tales ideas se puede definir lo *productivo* desde las relaciones funcionales y la *interacción interpersonal* desde las relaciones sociales que caracterizan a los grupos que conforman las organizaciones. Entonces, aparece la pregunta: ¿Creencias sobre qué? Esta es la pregunta de fondo del presente estudio.

Con respecto al segundo componente -el carácter de fundamental y primario-, queda claro que la CO corresponde a los puntos de (a) apoyo y (b) de referencia para quienes se relacionan con la organización, los cuales son percibidos, asumidos, desarrollados y transmitidos por quienes tienen acceso a ella. Son puntos de apoyo y de referencia porque la cultura a la cual aluden los comportamientos (funcionales y sociales) de los empleados actuales, es aquella en que ha desembocado la historia de la empresa, la misma que acoge los símbolos que representan a la institución y la que los administradores (dueños o regentes de éstos) tienen como base para ir en busca de la misión organizacional.

## **2. Son compartidas por el conjunto de personas que conforman la organización**

Es decir, las creencias han tenido un previo proceso de socialización interno pero también individual y externo. Interno cuando el conjunto de los funcionarios ha puesto en común los significados que individualmente han construido alrededor de los distintos objetos que los reúne como trabajadores de una unidad organizacional; y externo cuando tales creencias internas tienen una correspondencia con las creencias que existen en su medio macrosocial, como lo es la cultura social, de la cual habla Davis.<sup>4</sup> O, en unas dimensiones más reducidas, como las normas y costumbres de pequeños grupos étnicos o asociaciones gremiales a los que pertenecen. Y las creencias son compartidas de manera automática si se acepta aquella propuesta de Kurt Lewin en el sentido de que el comportamiento de los empleados (C), es el resultado de la interacción de las características personales (P) con el entorno (E) que rodea a la persona, o según cita de Davis:<sup>5</sup>

$$C = f(P, E)$$

## **3. El grupo las aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. ...Ese patrón de presunciones es efectivo...**

Con este aparte Schein demuestra que las creencias son seleccionadas, sobretodo si la referencia es a aquellas que han ayudado a los empleados a resolver los problemas propios de la adaptación a las exigencias que les propone el medio: (1) exigencias físicas y aptitudinales o de relación con los recursos y (2) exigencias sociales o de interacción con las personas. Por consiguiente, las creencias que permanecen, son aprendidas y llegan a ser las útiles; mientras las inútiles son desechadas o reservadas para la memoria. También, como queda expuesto, las creencias son el marco de referencia para establecer pautas de relación social con los compañeros de trabajo pero también para relacionarse con los clientes, los proveedores y la comunidad en general.

## **4. Ese patrón de presunciones se enseña**

Las creencias gozan de una relativa estabilidad. De ahí que los funcionarios que permanecen en la empresa resultan transmitiendo de generación en generación aquellas creencias que demostraron su efectividad y que, por útiles, fueron aprendidas. Desde el procedimiento, las creencias se adquieren no solo por efecto de programas específicos de capacitación, de inducción o coaching, sino también, a partir de la experiencia cotidiana en la cual se aplican las leyes del aprendizaje por condicionamiento clásico, operante y social.

### **5. Ese patrón de presunciones corresponde a la forma correcta para percibir, pensar y sentir los problemas de adaptación externa e integración interna**

Desde tal punto de vista, las creencias pueden ser interpretadas como pautas para intercambiar información relacionada con las actividades propias de la empresa o información relacionada con la interacción social que es natural a un grupo humano. Aunque también son pautas para procesar dicha información y para caracterizar aquellas vivencias -funcionales o sociales- a partir de referentes emocionales puesto que, a decir de Schein, son formas de sentir.

Recuperando lo expuesto y para avanzar en la búsqueda de unas categorías que permitan ser convertidas en indicadores, pueden agruparse las características propuestas por Schein en un conjunto de (1), pautas para ejecutar las tareas que permiten el logro de la misión organizacional y (2) pautas que regulan la interacción al interior del grupo humano. Si esto es aceptado, se puede hipotetizar que las categorías son: (a), las normas que regulan las relaciones entre cliente y proveedor internos y, organizan las relaciones humanas; (b), los valores como referentes individuales tanto para lo social como para lo funcional; (c), las costumbres como resultado de la convivencia y la construcción de hábitos individuales socializados y, (d), los saberes necesarios para la ejecución de las tareas que demanda la búsqueda de la misión de la empresa.

Observando las características de la definición de Schein, cabe destacar que este autor no menciona a la cultura en sí como un objeto tangible, sino que la referencia va dirigida a las construcciones mentales<sup>6</sup> o imágenes que tiene el individuo, de aquellas pautas a partir de las cuales actúa (para ejecutar sus tareas o para relacionarse con las personas). Con lo cual queda por aceptado que la cultura no son los objetos tangibles, artefactos, personas, eventos o signos, sino las construcciones mentales<sup>7</sup> de quienes manejan tales objetos. Dicho de otra manera, la CO corresponde al conjunto de significados que los funcionarios de una empresa comparten<sup>8</sup> tal cual lo sintetiza Phegan.<sup>9</sup> De ahí que la cultura no son los objetos sino los significados que las personas dan a los objetos, los eventos y los símbolos. Así, la cultura no es concreta sino tan abstracta como cualquier significado. De donde se puede afirmar que la cultura es de naturaleza semántica.

### **MARCO EMPÍRICO, DISEÑO DE LA METODOLOGÍA**

En nuestro medio se encuentran análisis y reflexiones que describen la CO buscando soluciones para problemas inmediatos de las empresas. No se encontraron estudios sobre CO en la especificidad de las entidades hospitalarias o del conjunto formado por el sistema de salud de Bogotá, sólo algunos para empresas manufactureras, de servicios y de comercialización. El trabajo de Méndez,<sup>10</sup> aunque por tener orientación sociológica se acerca

poco a lo psicológico de nuestro enfoque. Por tales razones, se decidió no replicar lo ya realizado sino en lo posible avanzar hacia una propuesta, que sin importar si es novedosa o no, que si sea resultado de reflexiones propias sobre el concepto de CO y sobre las metodologías que se emplean para estudiarla.

Como alternativa se optó por buscar los componentes esenciales de la CO, acudiendo a la comprensión de las características estructurales, de la filosofía institucional y las construcciones semánticas de los funcionarios de los hospitales. Para lo cual se recogieron los datos sobre las instituciones a partir de observaciones y reportes, en tanto que la semántica se obtuvo mediante entrevistas, tal como se explicita en el aparte del Procedimiento.

#### **VARIABLES**

Los criterios teóricos que contextualizan este estudio y que por lo tanto respaldan la metodología, resultan de los conceptos macro de Schein, de aceptar que la naturaleza semántica de la cultura se ubica en las personas, en los símbolos y en los eventos. De ahí se desglosan en las variables: valores, normas, costumbres y saberes, de las cuales se desprenden los indicadores que presenta la matriz de CO que se encuentra más adelante.

#### **HIPÓTESIS**

Como respuesta a la búsqueda de definición del objeto de investigación se proponen variables independientes al conjunto de determinantes culturales, sociales, económicas y políticas que condicionan las conductas de los empleados de la organización; la variable dependiente se ubica, entonces, en los referentes culturales internos (normas, valores, costumbres y saberes) que tienen en cuenta los empleados para desplegar sus conductas frente a los demás integrantes de la planta de personal del hospital, a los usuarios, los proveedores y la comunidad en general. Desde tales consideraciones, la hipótesis plantea que la CO está compuesta por las normas, los valores, las costumbres y los saberes.

#### **PROCEDIMIENTO**

Se recogió información relacionada con la filosofía (misión, visión y valores) y estructura de cada una de las entidades estudiadas. Se definió la población como el conjunto de los empleados que conforman la unidad hospitalaria. Fue seleccionada una muestra de funcionarios para ser entrevistados. Se utilizó un instrumento diseñado para tal efecto, se hicieron observaciones anecdóticas y con tales resultados, se hizo una triangulación en un formato para clasificar y cruzar paquetes de significados que se denominó diagrama semántico. Los datos obtenidos



en cada institución se analizaron por separado, y posteriormente, se confrontaron. Los datos utilizados fueron los obtenidos por dos tesis de grado 11 y aunque el instrumento tuvo modificaciones menores, de una a otra tesis, se aceptan porque los criterios que enmarcaron el diseño tanto como las condiciones de recolección y de análisis fueron idénticas.

### III. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población estuvo constituida por la totalidad de los funcionarios adscritos a los hospitales estudiados como se presenta en la tabla 1.

**Tabla 1**  
Distribución de la muestra según hospital

NÚMERO ASIGNADO AL HOSPITAL EN ESTA INVESTIGACIÓN	NIVEL DEL HOSPITAL DENTRO DEL SISTEMA DE SALUD	NÚMERO DE ENTREVISTADOS EN CADA HOSPITAL
1	2	58
2	1	63
3	2	49
4	4	47
5	1	32
6	1	14
7	1	32
TOTAL ENTREVISTADOS:		295

Para seleccionar la muestra de los entrevistados se aplicó, al total de la población del conjunto de empleados, la fórmula para muestreo aleatorio simple. Obtenido el total de personas de la muestra, se estableció la participación porcentual de cada dependencia en el total de la población. De esa manera se estableció el número de personas a entrevistar en cada área y en cada nivel jerárquico. Para lograr el máximo de cobertura, se decidió desagregar la estructura organizacional en dos áreas funcionales: (1), área asistencial, compuesta por el personal médico, enfermeras, camillero y auxiliares, y (2), área administrativa, integrada por directivos, profesionales administrativos de finanzas, de recursos humanos, técnicos, secretarías, auxiliares administrativos. Se trabajó con un nivel de confianza de 90%, variabilidad positiva 0,5%, variabilidad negativa 0,5%, nivel de precisión o error 0,1%. El estudio se realizó durante el segundo semestre de 2001 y el primero de 2002.

## LOS INSTRUMENTOS

Como la CO es un contexto semántico creado y mantenido por las personas que trabajan dentro de una empresa, lo que se hizo en esta etapa fue recoger las expresiones de tal semántica mediante el Registrador de Representaciones Culturales -RRC-. Se buscaba describir más no evaluar, juzgar o calificar la CO. El RRC estuvo complementado por un descriptor gráfico de las tendencias de cada una de las proposiciones.

El RRC se estructuró como un cuestionario a partir de los factores componentes de la CO según la Tabla 2, o matriz de la CO. Estos componentes se califican como factores de la CO, desde el punto de vista de una hipótesis de iniciación cuyo proceso de confirmación es parte esencial de los proyectos de investigación del grupo de C.O, antes mencionado. El instrumento está compuesto por 36 proposiciones, 32 en formato de selección múltiple y cuatro para respuesta abierta. La matriz expone los componentes que se desglosan en las categorías que originaron las proposiciones constituyentes del cuestionario. La redacción de las preguntas obedeció al criterio de propiciar la evocación en los encuestados, de las representaciones correspondientes a cada una de tales categorías. La matriz y el cuestionario se proponen como hipótesis con el ánimo de llegar a unas construcciones (de la hipótesis y el instrumento) que sean validadas con las aplicaciones que originan este informe, las cuales, por lo tanto se asimilan a un pilotaje.

La Tabla 2 se explica de la siguiente manera. Se toma como hipótesis de iniciación que todas las CO están compuestas por los siguientes factores: Normas, Valores, Costumbres y Saberes. Que cada uno de estos factores componentes se desglosan en clases e indicadores y, por consiguiente, lo que se debe buscar no es si estas categorías existen o no en la empresa sino cuál es la forma particular como se expresan en cada entidad. Para lo cual se llegó a la siguiente definición de términos:

A. Valores o conceptos que enmarcan la creación de sentido o significado a la actuación de los empleados sobre la base de referentes morales de bueno o malo, benéfico o perjudicial para la empresa, el grupo o la sociedad en general. Los valores enmarcan la actuación de las organizaciones en la sociedad y el desempeño de los individuos al interior de las organizaciones, en términos de lo aceptable, lo bueno, lo reconocible, lo recordable, etcétera. Los valores se organizaron según las siguientes categorías:

- (1) Funcionales, o valores de la producción, o qué valoran las personas a la hora de asumirse como empleados de una empresa.
- (2) Sociales, o cómo los trabajadores cotizan aquellos valores que permiten las relaciones sociales internas.

**Tabla 2**  
Categorías constitutivas de la Cultura Organizacional

BASES	TIPO	VARIEDADES	
Valores	funcionales	administración	planeación
			organización
			dirección
			control
		calidad	
		cambio	
		comunicación	
		conflicto/ negociación	
		delegación	
		eficacia/ coherencia eficiencia	
		liderazgo	
		orientación	
		poder/ autoridad	
		trabajo en equipo	
	sociales	antihéroes	
		calidez/ frialdad	
		cohesión	
		cooperación/ solidaridad	
		diálogo	
		héroes	
		integración	
		tolerancia	
	Individuales	actualización	
		autocontrol	
		autonomía	
		desarrollo de la carrera	
		iniciativa	
		innovación	
		libertad de pensamiento	
		motivación	de logro
			de afiliación
			de poder

BASES	TIPO	VARIEDADES	
Valores	relación organización/ individuo	apoya la identificación del funcionario con su empresa	
		apoya la proyección individual	
		apoya a la competitividad individual	
		aprovecha las competencias individuales	
		carga laboral equitativa	
		desarrollo de las personas	
	relación organización/ individuo	estabilidad laboral	
Valores	relación organización/ cliente externo	¿la empresa escucha a su cliente externo?	
	relaciones empleado/ cliente externo	gerencia de servicio	
Normas	Según la flexibilidad percibida	Flexibles	
		Rígidas	
	Según efecto percibido	Estimulantes	
		Inhibidoras	
	Según forma percibida de aplicación	Abierta	
		Encubierta	
	Según forma percibida de producción de la norma	Autonómica	
		Participativa	
Costumbres	Según origen	Étnicas	
		regionales	
		Universales	
	Según conservación	Heterodoxas	
		Ortodoxas	
	Según nivel de Codificación social	Compartimentadas	
		Heterogéneas	
		Homogéneas	
Saberes	Según Constitución interna	Formales	
	Según Constitución interna	No- formales	
	Según nivel de manejo	Abstractos	
		Concretos	

(3) Individuales, los cuales tienen que ver con la valía que los empleados otorgan a los criterios con los cuales la empresa permite la realización personal de sus empleados.

(4) Relacionales F-O. Se originan en el funcionario y se orientan hacia la organización. Apuntan a valorar la significancia que tiene la empresa para las personas que trabajan en ella.

(5) Relacionales O-F. Se originan en la organización y se orientan hacia el funcionario. Muestran la forma como los empleados creen que la empresa los está tratando.

(6) Relacionales O-C. Se originan en la organización y se orientan hacia el cliente. Muestran, en una perspectiva de metalenguaje, la representación que los empleados tienen sobre la representación social que creen, tienen los clientes de la empresa.

(7) Relacionales F-C. Se originan en el funcionario y se orientan hacia el cliente externo. Muestran la forma como los empleados se representan la relación que ellos mismos tienen con los clientes externos de la empresa.

B. Normas, leyes o reglamentos que regulan la actuación de las personas; son los acuerdos, expresos o tácitos, que regulan el funcionamiento de las organizaciones, en lo funcional y en lo social. Se clasifican de acuerdo a como las personas que integran la organización responden a las siguientes formas de tratamiento de las normas:

(1) Flexibilidad percibida. Alude a los niveles en que los trabajadores sienten que sus jefes son laxos o rígidos en la aplicación de las normas.

(2) Efecto percibido. Expresa la sensación que reportan los empleados como resultado de la aplicación de las normas.

(3) Forma de aplicación. Se refiere a la interpretación que los encuestados hacen del estilo de supervisión o de aplicación del reglamento interno por parte de los jefes o de quienes detentan el poder interno.

(4) Forma de producción. Indica la percepción que tienen los encuestados en relación con su participación en los procesos de producción de las normas. (5) Ubicación del poder. Hace referencia a las parcelas en donde se ubican las fuentes o corrientes de poder que existen en la empresa.

C. Costumbres. Son los conjuntos de hábitos colectivos de presentación frecuente o periódica que particularizan a la empresa. Caracterizan la forma en como los hábitos individuales se estructuran alrededor de comportamientos grupales

habituales intraorganizacionales, relativamente homogéneos. Se clasifican según tres formas: codificación, conservación y origen:

(1) Nivel de codificación social, se refiere a si son compartidas por la totalidad de las personas que trabajan en la empresa; si no son compartidas, sino que cada persona tiene y proviene de una cultura distinta; o si se trata de un mosaico de culturas.

(2) Tipo de Conservación, busca detectar si las costumbres son ortodoxas, esto es, si conservan los principios y las expresiones originales de los grupos que las produjeron; o si son heterodoxas, o sea, modificadas significativamente como resultado de la mezcla con otras culturas, de donde entonces estarían diluidas en una tercera cultura, más allá de la aculturación.<sup>12</sup>

(3) Origen, busca establecer si las costumbres: tienen origen étnico o en una raza, tribu o grupo especial no fusionado todavía con una cultura predominante; si su procedencia las identifica con las expresiones de una región geográfica; o si se trata de costumbres universalmente desarrolladas.

D. Los saberes. Son conjuntos de conocimientos mediante los cuales la empresa elabora productos y organiza servicios. Se refiere a los conocimientos, que en general, permiten el cumplimiento de la misión organizacional. Los cuales se pueden clasificar según:

(1) Nivel de formalización o de constitución interna. Dentro de los cuales se pueden encontrar dos tipos de conocimientos: (a) Formales, son los que tienen que ver con aquellos conocimientos que se aprenden de manera formal en la academia. Es la educación en sus distintos niveles: primaria, secundaria, intermedia y universitaria (b) No-formales, son los conocimientos que se aprenden en la vida cotidiana, aquellos que, aunque no han sido formalizados ni organizados por la ciencia o la tecnología, tienen utilidad para la solución de los problemas que exige el alcance de la misión de la organización en estudio.

(2) Nivel de manejo. Refiere al nivel de abstracción, que para este contexto va en la misma dirección del nivel de complejidad del conocimiento que se emplea para alcanzar la meta organizacional. Dentro de este nivel se pueden encontrar dos tipos de conocimientos que se colocan en los extremos y que involucran una enorme variedad desde los concretos hasta los abstractos, así: (a) los Concretos, implican el manejo de objetos tangibles; que lleva al uso de, principalmente, operaciones manuales en donde se ponen en juego las habilidades y las destrezas como expresión de la coordinación sensorio-motriz y la fuerza física; (b) Abstractos, corresponden a conocimientos que exigen operaciones mentales, desde niveles mínimos hasta niveles altamente complejos; principalmente se conjugan en el despliegue de las aptitudes para el razonamiento, esto es, para las operaciones de pensamiento (verbal, numérico, mecánico, espacial, lógico, abstracto).

## REGISTROS ETNOGRÁFICOS

Se entiende por registros etnográficos aquellas descripciones de comportamientos colectivos relacionados con un contexto dado. En esta etapa se recogieron datos relacionados con los comportamientos individuales y colectivos cotidianos, periódicos, ocasionales y escasos que se produjeran dentro de la empresa, atendiendo a los procesos productivos, administrativos y de relación social. Se recurrió a la modalidad que en psicología conductual se denomina registros anecdóticos, buscando detectar conductas individuales y colectivas típicas de la institución. Se incluyeron también las percepciones que de la cultura interna tuvieran el investigador mismo, los proveedores, los clientes y la comunidad circunvecina. Estos datos se recogieron con el propósito de verificar la información proveniente del RRC.

## TABULACIÓN DE LOS DATOS RECOGIDOS

Se consignaron los datos en una base, se produjo el perfil y se dispusieron para el análisis. El perfil se extiende en un plano cartesiano cuya abscisa muestra los ítemes en que se descomponen las cuatro categorías de la CO: valores, normas, costumbres y saberes. Mientras las ordenadas, muestran las frecuencias con que fueron escogidos los ítems por parte de la muestra entrevistada.

La metodología desembocó en la triangulación, o producción de un conjunto de categorías que se asumen relevantes tanto desde lo cuantitativo como desde lo cualitativo. Se presentaron en forma de diagnóstico a cada empresa. Como fueron interpretaciones del analista, se consideró que sólo podían tener validez si incluían la aquiescencia de la entidad en estudio y que mientras tanto se consideraban en la dimensión de las conjeturas. Se aceptaban los resultados si la entidad los aceptaba como consecuencia de unas tendencias directamente relacionadas con los eventos internos.

## LAS CATEGORÍAS CONCEPTUALES

De cada hospital resultaron en promedio, 13 categorías. Se ordenaron las tendencias de los siete informes en una gran matriz y con ellas se formaron las 21 categorías que aparecen compactas en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
Síntesis en 21 de los 95 ítems producidos por el conjunto de los hospitales estudiados

Hospitales	Cantidad de ítems por cada tabla	Ejemplos de los ítems que forman las tablas de los respectivos hospitales	categorías											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Aplicación flexible de las normas	Cambio organizacional	Cambio de actitudes	Comunicación	Planeación	Alfombrado	Control (re-evaluación)	Relaciones interpersonales	Seguridad	Satisfacción laboral	Utilización del poder	Desarrollo de subgrupos
Tabla 1	13	Los insumos para trabajar aquí tienden a no ser desperdiciados												
		Es falso que aquí los jefes sólo se comunican para dar órdenes												
		etcétera.												
Tabla 2	16	La principal fuente de poder en esta entidad está en los empleados												
		La empresa apoya el desarrollo de carrera (ascenso) de los empleados escasamente												
		etcétera.												
Tabla 3	14	La principal fuente de poder en esta entidad no está en los sindicatos												
		Es cierto que aquí los jefes sólo se comunican para dar órdenes												
		etcétera.												
Tabla 4	13	Las tareas de esta dependencia las supervisan suficientemente												
		Las tareas de esta dependencia las supervisan suficientemente												
		etcétera.												
Tabla 5	13	La forma como está organizada la empresa es fácil de entender												
		A los empleados les interesa cambiar sus actitudes hacia la empresa para que esta mejore												
		etcétera.												
Tabla 6	10	En general la empresa está cambiando en relación con el año pasado, y está mejorando												
		Las metas que se proponen en esta dependencia a veces se cumplen												
		etcétera.												
Tabla 7	16	La forma como está organizada la empresa es fácil de entender												
		Dentro de los grupos de trabajo hay desacuerdos ocasionales												
		etcétera.												
Total ítems de las tablas	95		5	7	3	6	4	6	5	6	1	6	11	6



Tabla 3 Continuación.

Hospitales	Cantidad de ítems por cada tabla	Ejemplos de los ítems que forman las tablas de los respectivos hospitales	categorías								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Conocimiento de funciones	Administración del conflicto	Tolerancia entre los integrantes	Apoyo de la empresa al desarrollo de carrera ocupacional	Conocimiento de la organización	Libertad de expresión	Capacitación	Heterogeneidad cultural	Reconocimiento de la contribución del empleado
Tabla 1	13	Los ínsomos para trabajar aquí tendrían no ser desperdiciados									
		Es falso que aquí los jefes sólo se comunican para dar órdenes									
		etcétera.									
Tabla 2	16	La principal fuente de poder en esta entidad está en los empleados									
		La empresa apoya el desarrollo de carrera (ascenso) de los empleados escasamente									
		etcétera.									
Tabla 3	14	La principal fuente de poder en esta entidad no está en los síndicos									
		Es cierto que aquí los jefes sólo se comunican para dar órdenes									
		etcétera.									
Tabla 4	13	Las tareas de esta dependencia las supervisan suficientemente									
		Las tareas de esta dependencia las supervisan suficientemente									
		etcétera.									
Tabla 5	13	La forma como está organizada la empresa es fácil de entender									
		A los empleados les interesa cambiar sus actitudes hacia la empresa para que ella mejore									
		etcétera.									
Tabla 6	10	En general la empresa está cambiando en relación con el año pasado, y está mejorando									
		Las metas que se proponen en esta dependencia a veces se cumplen									
		etcétera.									
Tabla 7	16	La forma como está organizada la empresa es fácil de entender									
		Dentro de los grupos de trabajo hay desacuerdos ocasionales									
		etcétera.									
Total ítems de las tablas	95		5	7	3	6	4	6	5	6	1
Total : ms clasificados íte											

Las 21 categorías se ordenan ahora según sus frecuencias. De este modo se organizan los datos para presentárselos a los jurados, tal como aparece en la Tabla 4.

**Tabla 4**

Ordenamiento por frecuencia de las 21 categorías en que fueron aglutinados los 95 ítemes generados por los siete hospitales

Categoría	Datos brutos	%
1. Ubicación del poder	11	11,6
2. Administración del conflicto	8	8,4
3. Cambio Organizacional	7	7,4
4. Comunicación	6	6,3
5. Ahorro	6	6,3
6. Relaciones interpersonales	6	6,3
7. Satisfacción laboral	6	6,3
8. Desarrollo de subgrupos	6	6,3
9. Aplicación flexible de las normas	5	5,3
10. Control (supervisión)	5	5,3
11. Tolerancia entre los integrantes	5	5,3
12. Conocimiento de la organización	5	5,3
13. Planeación	4	4,2
14. Conocimiento de las funciones	4	4,2
15. Cambio de actitud	3	3,2
16. Apoyo de la empresa al desarrollo de carrera ocupacional	2	2,1
17. Heterogeneidad cultural	2	2,1
18. Solidaridad	1	1,1
19. Libertad de expresión	1	1,1
20. Capacitación	1	1,1
21. Reconocimiento de la contribución del empleado	1	1,1
	95	100,0

En la medida en que estas categorías reunían todas las expresiones culturales que se manejaban en la población de los hospitales estudiados, se consideró que ellas incluían la totalidad de la cultura. Entonces, buscando sintetizarlas aun más, con el propósito de encontrar los componentes fundamentales de la CO se propuso a unos jurados la agrupación de las categorías en los cuatro conceptos: Valores, Normas, Costumbres, Saberes. Es lo que muestra la Tabla 5.

**Tabla 5**  
Validación de la hipótesis a partir de la forma como agruparon los jurados  
las categoría en cuatro bloques de mayor cobertura

Categoría	Valores	Normas	Costum- bres	Sabe- res.	No aplica	Total bruto
1. Solidaridad	7		1			8
2. Libertad de expresión	7		1			8
3. Reconocimiento de la contribución del empleado	5	1	2			8
4. Cambio de actitudes	5	2	1			8
5. Heterogeneidad cultural	5		3			8
6. Ubicación del poder	4	3		1		8
7. Cambio organizacional	4			2	2	8
8. Satisfacción laboral	4			1	3	8
9. Desarrollo de subgrupos	3	1	3		1	8
10. Apoyo de la empresa al desarrollo de carrera ocupacional	3	2	1	1	1	8
11. Tolerancia entre los integrantes	3	1	4			8
12. Administración del conflicto	1	1	1	5		8
13. Relaciones interpersonales	1	1	5		1	8
14. Aplicación de las normas	2	3	2	1		8
15. Control (supervisión)	1	6	1			8
16. Comunicación	1		5		1	
17. Ahorro	1		4	2		7
18. Conocimiento de la organización				7	1	7
19. Planeación		2	1	5		8
20. Conocimiento de funciones		3		4	1	8
21. Capacitación		3		5		8
	57	29	35	34	11	166

Las tendencias mostradas por la valoración de los jurados se consigna en la Tabla 6. Los jurados dicen que el 93,4% de los ítemes se pueden ubicar en una de las cuatro categorías. El 6,6% no está de acuerdo en que esas categorías se puedan ubicar como Valores, Normas, Costumbres o Saberes. Tal porcentaje de coincidencia apoya la hipótesis de que la CO está compuesta por los cuatro factores mencionados.

**Tabla 6.**

Ubicación por parte de jurados, de las categorías resultantes del análisis de la CO de los hospitales en los grupos: Valores, Normas, Costumbres y Saberes.

GRUPOS	PUNTAJES BRUTOS	AGRUPACIÓN DE PUNTAJES	%
Valores	57	155	93,4
Normas	29		
Costumbres	35		
Saberes	34		
No se puede ubicar en ningún grupo	11	11	6,6
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

#### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para verificar la validez teórica del estudio se corrobora la presencia de los conceptos propuestos en el marco teórico y en la metodología. Así, a continuación se examina cada uno de los siguientes indicadores expuestos en este artículo: concepto de CO, naturaleza semántica, representaciones culturales, normas, valores, costumbres, saberes, metodología e instrumentos.

#### CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de CO adoptado por este estudio se reflejó en los resultados pues lo recogido fue el conjunto de opiniones o conceptos que cada empleado tiene de los factores que componen la institución. Son las representaciones culturales que en el momento de la entrevista tenían los funcionarios. Son las categorías semánticas que se han venido construyendo desde la fundación de estos hospitales, que a través de los años se han desarrollado y que se concretan en las referencias a partir de las cuales los empleados ejecutan sus funciones y se relacionan entre sí.

Constituyen las representaciones mentales con las que individualmente los integrantes configuran su visión de la realidad institucional y la semántica que se mantiene vigente gracias a los acuerdos que se producen cuando los empleados interactúan entre sí, con los usuarios, junto con las personas y entidades externas.

#### NATURALEZA SEMÁNTICA

El estudio de la CO necesariamente desemboca en el análisis de conceptos y, más allá, de las representaciones mentales como productos de las percepciones diarias,

de las propias construcciones semánticas de cada uno de los funcionarios y de la interacción de cada empleado con los demás integrantes de la empresa. El estudio de la CO resulta siendo, entonces, no tanto la consideración de algo abstracto sino de algo menos indefinido como es el conjunto de significados que guían la actuación de las personas. Se trata de la relación dinámica que se produce entre los significados de los objetos organizacionales impulsada por las respuestas individuales y colectivas a las demandas de la misión y a los condicionamientos del contexto social, económico, político y cultural nacional.

#### REPRESENTACIONES CULTURALES

Hablando de CO, la naturaleza semántica se ubica en el conjunto de elementos que guían a las personas para que ejecuten las tareas propias de su puesto de trabajo y para que actúen tanto como personas en sí como en su condición de integrantes de grupos. Así, la semántica a la que alude la CO se encuentra en las pautas culturales específicas de la empresa y en las pautas que la contextualizan.

#### VALORES, NORMAS, COSTUMBRES Y SABERES

Los jurados, estudiantes del Seminario de CO, clasificaron los resultados según la siguiente conceptualización:

**Norma:** mandato conminativo, de obligatorio cumplimiento, ordenador del valor en la entidad.

**Valor:** meta ideal, aspiración del grupo y de la persona. Refleja la axiología de la sociedad humana en general.

**Costumbre:** práctica cotidiana, no ideal axiológico, sin carácter conminativo sino ejecución necesaria y sustancial, o razón de estar de una persona en una institución. Convierte en ejecución el valor y la norma.

**Saber:** conocimiento de origen académico o empírico utilizado por una persona para ejecutar una práctica institucional o costumbre.

Ahora, al examinar el contenido de cada agrupación de términos, resulta que la mayor parte es coherente con su respectivo subtítulo o categoría. Los componentes Valores, Normas y Saberes tienen unas categorías que resultan aceptables semánticamente. Pero el componente Costumbres, muestra algo de incoherencia entre su nombre y sus categorías; no es convincente que esas categorías correspondan a costumbres; son nominaciones más, por ejemplo, para saberes o procesos (Relaciones interpersonales, Comunicación). Aquí

habría una señal que indica que se partió de un componente equivocado y, que por lo tanto, esa agrupación de categorías requiere de un nombre distinto al de Costumbres.

### **METODOLOGÍA**

En general, la metodología mostró su capacidad para recoger los datos, analizarlos y producir las tendencias de la CO de forma organizada y coherente.

No obstante, y como autocrítica, se encuentran algunas debilidades como la falta de un control mayor sobre la producción de inferencias. Aquí, el analista podría elaborar infinito número de inferencias si no se hace un alto control de calidad en la generación de categorías culturales. También, resulta necesario construir un marco contextual que permita ubicar este tipo de producción semántica en el ámbito de la administración de organizaciones, específicamente, en lo atinente al entorno socioeconómico y al fuero interno de la organización con todo y sus particularidades de políticas de recursos humanos, estilo gerencial, producto, procesos, mercado e historia.

### **INSTRUMENTOS**

La fortaleza del cuestionario está en que como estudio experimental ofrece los temas básicos para evolucionarlo hacia uno más refinado en el lenguaje y en la forma. Esto queda demostrado en la falta de precisión en algunos ítems y en el lenguaje con el cual se construyeron algunas proposiciones.

Los treinta minutos, que en promedio, se emplearon para diligenciar el cuestionario no suscitaron reclamos de parte de los encuestados. El diligenciamiento del cuestionario es inadecuado como encuesta colectivamente aplicada; ello porque el contexto que desarrolla al momento de contestar colectivamente cada encuestado, no siempre refleja los criterios con que cada proposición se elaboró. De ahí, que es necesario avanzarlo pero como guía de entrevista personal y no como encuesta. Así, cada entrevista deberá ser aplicada por personal capacitado; o avanzar el instrumento hacia el formato de encuesta con proposiciones más precisas, menos difusas y más sencillas.

### **CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO**

Como conclusiones del estudio realizado en los siete hospitales encontramos, que en términos generales, se puede ver la importancia que los encuestados le dan a la forma como se manifiestan las normas y los manejos que le dan las directivas a las entidades.

Estas entidades se encuentran en proceso de reestructuración y de cambios internos importantes y esto se ve reflejado en lo mencionado, ya

que estos cambios posiblemente han modificado muchos de los hábitos de los empleados y han representado diferencias al momento de ver la forma en que se aplican las normas al interior de la organización. Es de destacar la credibilidad y aceptación de las directivas como fuente de poder, en todos los hospitales.

Se percibe un alto sentido de pertenencia y de compromiso con las instituciones de parte de los empleados, lo cual fomenta una cultura de cuidado, responsabilidad y respeto, no solo con los insumos, sino entre ellos mismos como compañeros. Ello, porque en la mayoría de los hospitales se da importancia a no desperdiciar los insumos y a resolver los conflictos sin dificultades. Aunque existen diferencias a este respecto entre los hospitales, que son el reflejo del proceso de cambio por el cual estaban pasando al momento del estudio, se puede percibir lo generalizada de esta tendencia.

En términos de los saberes, en la mayoría de las instituciones se encuentran bien determinados, no son cuestionados e incluso, es perceptible, que algunos de los hospitales, contribuyen con su consolidación. Sin embargo, es evidente la preocupación de parte de los empleados, por mantener estos saberes e incluso, mejorarlos, cuando se reconoce que hay suficiente supervisión y conocimientos fundamentales, pero que el aumento en la capacitación y educación de los empleados podría apoyar el fortalecimiento de la institución.

Dentro de los valores funcionales, el más destacado es la comunicación, dado que resulta fundamental a todos los niveles para mantener el equilibrio institucional. Todos los hospitales otorgan importancia al conflicto, al tipo de supervisión y al control que dan los jefes y cómo se maneja este conflicto y este control. Es notorio que en aquellas entidades donde no hay un buen manejo de éstos, surjan dificultades en la comunicación o en la solución de los problemas que puedan aparecer.

Otros valores compartidos por las entidades, son el liderazgo, el entusiasmo, la simpatía, el compañerismo, la colaboración y la responsabilidad, que denotan la importancia que da nuestra cultura a este tipo de significados, por encima de otros como los salarios, la disciplina, la estabilidad laboral, etcétera. Ello estaría mostrando la importancia dada la calidez de lo social, que la separa de la fría normatividad. En general, se pueden encontrar unas categorías preferenciales y otras no preferenciales que estarían mostrando una síntesis de la CO de este conjunto de hospitales.

Con respecto a las costumbres, en el estudio se encontró que en seis de los siete hospitales, se presentan casos en que en las celebraciones internas los grupos festejan por separado; y esto es muy común a las organizaciones, ya que nos encontramos en una ciudad donde se reúnen todo tipo de idiosincrasias y es normal que las personas mantengan las costumbres o hábitos de las regiones o zonas de donde provienen, que no representa conflicto para la organización o para los empleados ni es el factor que obstaculice o deteriore la comunicación al interior del grupo.

Es importante destacar que estas conclusiones constituyen el punto de partida para, en adelante, profundizar sobre el concepto de CO, para refinar la metodología y la producción de instrumentos que permitan detectarla y

diagnosticarla. Así pues, la ética que comporta este trabajo se expresará en las repercusiones que tenga en la academia y en el ámbito organizacional. Es decir, su validez científica y pertinencia social sólo pueden ser inferidas de la reflexión que sigue a la socialización de las conclusiones y de la propuesta implícita.

#### CONCLUSIÓN GENERAL

El presente estudio permitió una exploración de las fuentes de información sobre la cultura predominante en cada una de las instituciones y, principalmente, detectar las categorías que la componen.

Lo expuesto, permite concluir que es factible el estudio organizado de la CO de instituciones públicas y privadas y, con él, la concreción de un concepto que lo respalde, además de la producción de una metodología y unos instrumentos para extraer la información pertinente sobre las representaciones a partir de las cuales los empleados actúan internamente.

Es posible también ver que un estudio de CO, le da herramientas suficientes a las entidades públicas o privadas para ser “consonante” con las tendencias que se les presentan con miras a avanzar hacia el logro de su misión, tanto como, a fomentar su crecimiento y evolución. Al realizar un estudio de esta índole, la organización tiene la oportunidad de tomar las medidas correctivas o preventivas requeridas para mantener, modificar o difundir su filosofía, políticas y estrategias. Queda así demostrado que la CO no sólo es un concepto relevante científicamente, de importancia en el ámbito de la psicología y la administración, sino que también, tiene importancia conceptual, instrumental y estratégica para las empresas.

#### REFERENCIAS

1. Abravanel, H. *Cultura Organizacional*. Bogotá. Legis, 1992.
2. Acosta, C. Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*. No. 11. Fac. Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 2002.
3. Acosta, C. La Psicología organizacional en Colombia. Periodo 1980-1999. *Revista Colombiana de Psicología*. Edición 50 años de la Psicología en la Universidad Nacional, 2000.
4. Capobianco M.; Medina M. *Descripción de la cultura organizacional de tres Empresas Sociales del Estado y de la Secretaría de Salud de Bogotá*. Bogotá Fac. Ciencias Humanas, Psicología, Universidad Nacional de Colombia; 2002.



5. Cipagauta, S.; Corzo, J.C. *Validación y estandarización de una escala para medir actitudes hacia los factores de la cultura organizacional en ambientes de cambio*. Bogotá. Fac. Ciencias Humanas, Psicología, Universidad Nacional de Colombia; 2003.
6. Clavijo, A. *Descripción de la cultura organizacional de una empresa del sector siderúrgico*. Bogotá. Fac. Ciencias Humanas, Psicología, Universidad Nacional de Colombia; 2005.
7. Cuche, D. *La Noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires, Nueva Visión; 1999.
8. Davis, K. *Comportamiento humano en el trabajo*. México. McGraw-Hill; 2000.
9. Denison, D.R. *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá Legis; 1991.
10. Diez, E. *La estrategia del caracol*. Barcelona. Oikos-tau; 1999.
11. Drente, P. *Handbook of work and organizational psychology*. Ltd, London. Psychology Press, Redwood Books; 1998.
12. Fernández, M.; Piña, H. *Descripción de la cultura organizacional de una empresa del sector aeronáutico colombiano*. Bogotá. Fac. Ciencias Humanas, Psicología, Universidad Nacional de Colombia; 2005.
13. Gordon, J. *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall; 1997.
14. Katz, Daniel. *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Trillas; 1977.
15. León, F.; López, L. *Propuesta para producir cambios en la motivación*. Bogotá Dpto. Psicología Universidad Nacional; 2001.
16. Malott, M. *Paradoja de Cambio Organizacional*. México. Trillas; 2001.
17. Méndez, C. Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. *Cuadernos de Administración*. 16 (25) 147-179, Enero-Junio, 2003.
18. Phegan, B. *Desarrollo de la cultura de su empresa*. México. Panorama; 1998.
19. Quintero, P. *Descripción de la Cultura Organizacional de Empresas Sociales de Estado*. Facultad de Ciencias Económicas, Carrera Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá; 2001.
20. Robbins, S. *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall; 1999.
21. Schein, E. *Cultura y liderazgo empresarial*. El Salvador. Ediciones Casa Nueva; 1991.
22. Toro, F. Comparación entre los conceptos de cultura y clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología*. Vol. 17 No.2, Cincel. Medellín; 1998.

**ENDNOTES**

1. Departamento de Psicología. Universidad Nacional de Colombia. caacostar@unal.edu.co.  
A la elaboración de este artículo contribuyeron de manera importante las estudiantes Karina Porras y Diana Castro.
2. En DRENTE, P., pg. 118.
3. Schein, E. pg. 33; 1991.
4. Davis dice que la cultura social es *"el ambiente de patrones de comportamiento, creencias, costumbres, conocimientos y hábitos prácticos..."* (pg. 98). Cierra diciendo que la cultura es el comportamiento convencional de la sociedad a la que pertenecen los individuos que la practican.
5. Pg. 111.
6. Tales construcciones individuales están en la misma línea de aquellas que cita Abravanel: cognoscitivista (Goodenough), simbólico (Geertz y Schneider) pg. 9
7. Geertz y Schneider, en Abravanel pgs. 9 y 10
8. Esta puesta en común es análoga a la forma como se produce la construcción colectiva de los *"sistemas simbólicos colectivos"* que Abravanel explica a partir de Levi-Strauss, así: *"Según Levi-Strauss y la escuela estructuralista, la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes"*
9. Phegan, R. pg. 23
10. Méndez, C.; 2003
11. Quintero, P.; 2001; Capobianco M. y Medina M.; 2002.
12. Cuche, pg. 68; 1999.