

# Bases para construir una cultura eficaz en la organización

Noé Chávez Hernández

Subdirección de Estudios Profesionales A  
Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco  
Coacalco de Berriozábal, Edo. Méx.; México  
nocahe@gmail.com

**Abstract**— The paper proposes suggestions to build an effective organizational culture. Elements of administrative management and postulates of organizational sociology were involved. To build and consolidate an organizational culture, the participation, commitment, interrelation and adaptation of individuals is required. Through an exploratory, transversal and non-experimental sense, a reflexive narrative was developed that idealized action strategies. This stemmed from internal cultural system diagnostic from the author's work area. It was suggested that, to build an effective culture must be based on the skills of the leader and a model of planned change. It was concluded that all individuals must participate and be integrated in building an effective culture, to achieve a true transformation.

**Keyword**— *organizational culture, internal cultural system, organizational sociology paradigms, construction.*

**Resumen**— El trabajo propone sugerencias para construir una cultura organizacional eficaz. Se involucraron elementos de gestión administrativa y postulados de sociología organizacional. Para construir y consolidar una cultura organizacional, se requiere la participación, compromiso, interrelación y adaptación de los individuos. Mediante un sentido explorativo, transversal y no experimental, se realizó una narrativa reflexiva que idealizó estrategias de acción. Esto emanó del diagnóstico del sistema cultural interno del área de trabajo del autor. Se planteó que, para construir una cultura eficaz, deben basarse en las habilidades del líder y un modelo de cambio planeado. Se concluyó que todos los individuos deben participar e integrarse en la construcción de una cultura eficaz, para lograr una verdadera transformación.

**Palabras claves**— *cultura organizacional, sistema cultural interno, paradigmas de la sociología organizacional, construcción.*

## I. INTRODUCCIÓN

Los individuos, por naturaleza, tienden a interrelacionarse con sus semejantes, la suma de estas interconexiones permite identificar un vínculo cultural en común, creando así, una sociedad, caracterizada por establecer normas que regulan sus comportamientos, así como, acciones encaminadas hacia un fin específico.

En una organización, para construir una cultura organizacional, se requiere la consideración de diversos elementos que integran un sistema abierto con características heterogéneas, que hace complejo e irracional implantar de manera unidireccional los postulados y direcciones de la entidad. Esta idea se ilustra con lo que Domínguez, Rodríguez & Navarro (2009), aportan con el siguiente argumento:

La cultura no se moldea con discurso de fundadores y ejecutivos; se forma con ejemplo, con las actitudes cotidianas y la suma total de valores, sistema de creencias, de expectativas y reglas no escritas. Esas reglas comienzan a estructurar la relación funcional y a las personas del entorno laboral, adquiriendo más fuerza, en la práctica, que las normas oficiales. La forma de comprender la formación de la cultura es acercándose a la teoría de grupo. El proceso de formación cultural tiene la misma esencia que la de colectividad o identidad del grupo esquemas comunes de pensamientos, creencias, sentimientos y valores resultantes de experiencias

compartidas y aprendizaje común - que en última instancia denominamos “cultura” de ese grupo (p.3).

Considerando esta idea, emerge el sentido de la sociología organizacional que permite entender los fenómenos sociales suscitados desde el momento en que se genera interacción entre individuos que conforman los grupos y las organizaciones. Por ello, pensar en una propuesta para construir una cultura eficaz en la organización, involucrará elementos de gestión administrativa, pero también, permitirá seguir ciertos postulados teóricos aportados por la sociología.

Es así, como este trabajo plantea una propuesta de construcción de cultura organizacional a la luz de las ciencias administrativas y los paradigmas sociológicos. Mediante un sentido descriptivo, de corte transversal y no experimental, se presenta una narrativa reflexiva en el que se idealizan estrategias de acción para tal propuesta.

Así entonces, esta investigación se estructura en cinco secciones: 1) Una revisión documental de fuentes secundarias para comprender y cimentar los constructos abordados. 2) El sentido de abordaje empírico para realizar la propuesta de construcción de la cultura organizacional. 3) La información práctica sobre el diagnóstico realizado y los resultados obtenidos. 4) La ejecución del objetivo planteado. 5) Las conclusiones, las cuales se dividen en tres sentidos: una esquematización que sintetiza la propuesta realizada, la reflexión del aprendizaje generado y cierre.

## II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### A. Sociología organizacional

Martínez & Guerrero (2014), describen la etimología del término sociología, para describir el estudio de la sociedad. Literalmente comentan: “Comte formó el término sociología a partir de la unión del vocablo latino *socius* (que significa asociado o en común), y del griego *logos* (estudio, tratado racional: estudio del otro como compañero)” (p.17).

El objeto de análisis de la sociología son los fenómenos sociales, particularmente, las relaciones que mantienen entre los individuos (Cruz, 2002). Como ciencia social, contribuye al análisis de las manifestaciones de los individuos en las sociedades a través de sus comportamientos, actitudes, creencias, organización y estilo de vida (Pérez, 2014).

De forma específica, en la sociología de las organizaciones, de acuerdo con Lucas, García & Llano (2013), se escudriñan las situaciones relacionadas con la comunicación, participación, relaciones sociales en la organización, además de, razonar las problemáticas que influyen en los individuos y su relación dentro de ella.

De esta manera, la sociología aplicada en la empresa analiza a las organizaciones como sistemas sociales, donde temáticas como: relaciones formales de trabajo, conflictos laborales, características de la cultura organizacional, sistemas de comunicación, gestión del personal, entre otros, permite estudiar e interpretar la realidad que se vive en el interior de este tipo de sociedades.

Montaño (2005), plantea que la interconexión de los individuos conforma una institución que define necesidades, aspiraciones y valores, que regulan y orientan su funcionamiento hacia algo específico, a través del conjunto de elementos humanos que interactúan entre sí.

Si se comprende que una institución es un sistema de funciones que se desarrollan en una entidad organizacional (Giménez, 1998). Entonces, dicho sistema e interrelación de individuos, al presentar una estructura o sistematización para alcanzar objetivos en común, constituyen una organización.

En ese sentido, se concibe el predominio de la colectividad, a través de grupos de individuos que constituyen organizaciones con interacciones estructuradamente formales, racionalmente propuestas y socialmente aceptadas (Lucas et al., 2013), las cuales se manifiestan con: jerarquías, división de trabajo, funciones, canales de comunicación, obligaciones y derechos, que definen el curso de acción hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

### B. Paradigmas de la sociología

Vázquez, Acevedo, Manassero & Acevedo (2001), explican que un paradigma significa la comprensión de supuestos generales o esquemas de pensamiento que conducen a desarrollar una teoría. De esta manera, se comprende que los paradigmas de sociología refieren a las posturas teóricas planteadas para analizar una situación organizacional.

Sobre esta perspectiva, el estudio de las organizaciones agrupa diversas teorías que aportan valores significativos sobre las interrelaciones formales e informales que ocurren dentro de ellas, Ramírez & Flores (2006), soportan la idea al mencionar la evolución de las teorías organizacionales, considerando desde la administración científica, las relaciones humanas, el estructuralismo y desarrollo organizacional.

En cada teoría, emergen paradigmas en relación con la interconexión de los elementos estructurales que se viven al interior del ente social:

- a) El *paradigma funcionalista* (de los postulados de Comte, Durkheim, Parsons, Welch), explica las relaciones estructurales entre la organización y sus elementos que la componen, en términos de satisfacer necesidades mediante tareas diferenciadas, a fin de producir integración funcional, equilibrio, armonía y estabilidad social. La inequidad en la sociedad es inevitable para conservar un orden normativo. Plantea que las transformaciones en las organizaciones se deben a cambios socioeconómicos de la sociedad, además de tener una correlación entre estructura y cultura de ella. (Espinosa, 2008 y Cadenas, 2016).
- b) El *paradigma de la sociología del conflicto* (de los postulados de Marx, Engels, Hobbes, Kissinger, Bourdieu), destaca la idea que una sociedad se mantiene en movimiento y genera alteraciones al orden gracias a la lucha de clases. Existen conflictos, desorden y desintegración social como consecuencia de la desigualdad social. El conflicto conlleva al esclarecimiento de los problemas y transformación de la sociedad, contemplando los factores económicos y políticos como fuentes de este, además de percibirse un proceso de dominación y resistencia (Ramírez & Flores, 2006, y Mercado & González, 2008).
- c) El *paradigma de la Teoría de la acción* (de los postulados de Weber, Mead, Goffman), plantea que la sociedad se configura en función a las acciones de los individuos y el significado que le adjudican a las mismas. Ellos, son capaces de crear y cambiar su entorno de acuerdo al significado que les dan a las cosas. Se compone de teorías que complementan la comprensión del contexto social y perspectiva de los individuos, quienes definen creencias y valores particulares. Destacan: 1) El interaccionismo simbólico, ostenta que la sociedad es producto de la interacción diaria de los individuos quienes definen y dotan de significado su entorno. 2) La dramaturgia, califica a las personas como actores que desempeñan roles sociales que los hace creíbles y aceptados por otros (López, 2005, y Olivera, 2006).

### C. *Cultura organizacional*

La cultura organizacional da vida al interior de una entidad, contribuye a que las actividades domésticas de trabajo se realicen con una sintonía particular que las podrá diferenciar de todas las demás. Robbins & Judge (2013), manifiestan que la cultura en una organización permite:

1) Diferenciarse de otras; 2) Transmitir un sentimiento de pertenencia e identidad entre los miembros que la componen; 3) Facilitar el establecimiento y fijación de compromisos individuales, grupales e institucionales; 4) Estabilizar la vida social, integración y cohesión del personal de una organización; 5) Gestionar y controlar las actividades y comportamientos de los individuos; 6) Percibir un ambiente organizacional positivo, cuando está encaminada a promover el espíritu de equipo, motivación y participación en todos los niveles estructurales que la componen.

De acuerdo con Chiavenato (2017), la cultura organizacional se observa en los aspectos visibles o físicos de las instituciones, estos pueden ser: colores, edificios, espacios, distribución, tecnología, procesos de trabajo, puestos, políticas, etc. Pero también, se perciben aspectos invisibles donde se manifiestan los aspectos sociológicos y psicológicos de la cultura, tales como: actitudes, comportamientos, emociones, valores, expectativas, relaciones. Por ello, Castañeda, Ortega & García De Alba (2006), determinan que la cultura organizacional, es el conjunto de percepciones representadas en comportamientos, actitudes y formas de hacer las cosas para solucionar problemas. Por otro lado.

Schein (1985), determina que la cultura organizacional expresa la manera en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, mediante una conjunción de elementos representados en tres niveles: 1) Físicos: artefactos y creaciones, capacidad tecnológica, además del lenguaje y conducta manifestada por los individuos; 2) Filosóficos: valores, creencias y actitudes, que sirven de recurso para actuar ante cualquier incertidumbre del ambiente; 3) Sistema cultural interno: supuestos y reglas de interacción que da un significado al trabajo en una organización específica.

Con base en estas ideas del constructo, se comprende que, los elementos de la cultura organizacional contribuyen a dar significado e identidad al trabajo cotidiano de una organización.

### D. *Construcción de una cultura organizacional*

Griffin & Moorhead (2010), proponen cuatro pasos para crear una cultura organizacional, partiendo de la formulación de valores, definición de una visión, formulación de estrategias para su implementación y reforzar las conductas culturales de los colaboradores.

De esta manera, la facilitación, apoyo, comunicación y promoción de lazos de interrelación formales e informales provocan la construcción de nuevos valores y comportamientos que encaminan al cambio cultural (Vargas, 2011). Schein (1985), determina que el líder juega un papel importante para conducir a sus seguidores hacia un cambio cultural dentro de la organización, ya que, en sus actividades de gestión, deben: orientar, incentivar, promover y respaldar la transformación del sistema de valores, creencias y actitudes, cultivados al interior de los grupos de trabajo.

De esta manera, construir y consolidar una cultura organizacional, requiere de la participación de todos los individuos, quienes interrelacionan entre sí además de manifestar un comportamiento y tomar decisiones ante las diversas actividades del ente social.

Al respecto, Serna (2014), destaca varios factores a considerar en su construcción: 1) El direccionamiento estratégico de la organización; 2) Los valores institucionales y comportamientos esperados en su cumplimiento; 3) El estilo de dirección y la manera en gestionar la comunicación y toma de decisiones; 4) Los principios filosóficos y el ahínco puesto en ellos para ser comunicados y

ejecutados; 5) El grado de empoderamiento, capacidad de decisión, autonomía y responsabilidad otorgada a los empleados; 6) La estructura organizacional diseñada y su grado de flexibilidad que define las interrelaciones entre los individuos; 7) Los sistemas de apoyo como herramientas que estimulen el desempeño eficiente de los colaboradores; 8) Los mecanismos evaluación, recompensas e incentivos utilizados; 9) La importancia para desarrollar las capacidades y talento del factor humano en un ambiente de aprendizaje organizacional.

Con base en lo anterior, se deduce que la construcción de una cultura organizacional fuerte estará en función de la manera en que se gestione, comprometa y transforme el sistema de valores, creencias y actitudes dentro de una organización.

Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011), manifiestan la importancia de desarrollar habilidades gerenciales que propicien una cultura orientada a la acción y cumplimiento, a la atención del personal y sus necesidades, a fin de generar un sentido de lealtad e identidad en los colaboradores.

Para construir una cultura sólida, se necesita integrar las unidades de trabajo para actuar de manera coordinada e independiente. Así mismo, los niveles jerárquicos deben estar en estrecho contacto para identificar las fortalezas y debilidades que tienen sus integrantes al enfrentar las amenazas y oportunidades del ambiente.

Calderón & Naranjo (2004), establecen que, se requiere desarrollar capacidades de gestión orientadas a impactar en las prácticas del sistema cultural interno, construyendo nuevos escenarios en los que los individuos perciban: 1) El incremento de la moral. 2) La necesidad de participación permanente. 3) La mejora en las prácticas internas de trabajo. 4) El desarrollo de capacidades para enfrentar los cambios. 5) Una mejor interrelación de confianza entre los miembros de la empresa.

### III. DISEÑO METODOLÓGICO

El objetivo se centró en: Diseñar una propuesta que contenga la flexibilidad de los paradigmas de la sociología en las organizaciones que permitan construir una cultura organizacional eficaz para una empresa.

Por lo que, se realizó a través de una tipología de investigación descriptiva, de corte transversal y no experimental (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El análisis de estudio se fundamentó desde dos vertientes: 1) La recopilación de información teórica, se recurrió a la técnica de análisis documental (Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagomez, 2014), se acudió a diversas fuentes bibliográficas con la intención de elaborar la revisión de las temáticas del objeto de estudio. 2) El diseño del proyecto empírico se elaboró a través de una narrativa reflexiva (González, Rodríguez, Romero & Hernández, 2013), que permitió idear las estrategias de acción a considerar, para construir una cultura organizacional eficaz en una empresa, desde los postulados básicos de los paradigmas de la sociología. Esta vertiente emanó de la realización de un diagnóstico explorativo en el entorno de trabajo del autor de la investigación. Éste consistió en evaluar el sistema cultural interno de su Área de Trabajo.

Para efecto del desarrollo reflexivo de las propuestas, se utilizaron: Los fundamentos teóricos de los paradigmas sociológicos: funcionalista, sociología del conflicto y la teoría de la acción, referenciados por: López (2005); Olivera (2006); Ramírez & Flores (2006); Espinosa (2008); Mercado & González (2008); Cadenas (2016). Y, la construcción de la cultura organizacional desde la especificidad del sistema cultural interno (Schein, 1985), así como las recomendaciones planteadas de acuerdo con las perspectivas de Calderón & Naranjo (2004) y Serna (2014).

Se utilizó la técnica de la encuesta para diagnosticar el sistema cultural interno. Se empleó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Al respecto, con base en la limitación de tiempo y disponibilidad del personal del Área de Trabajo, se recurrió a las aportaciones de Olmos & Socha (2006), con el cuestionario de evaluación de cultura organizacional validada por expertos en desarrollo humano en las organizaciones, gestión humana y psicología.

El instrumento midió seis dimensiones: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía, a través de 18 ítems que son evaluados mediante una escala tipo Likert con ponderaciones de: 1: nunca; 2: ocasionalmente; 3: algunas veces; 4: frecuentemente; 5: siempre.

En cuanto al diagnóstico, se realizó en un periodo de dos semanas, se limitó convenientemente (Namakforoosh, 2010), a la Sección de Posgrado, lugar donde se encuentra adscrito el autor de esta actividad. Con relación al desarrollo de la propuesta de construcción de una cultura organizacional, se circunscribió precisamente a la generación de ideas para realizar su proyección para aplicarse, en primera instancia, al Área en donde se realizó el diagnóstico, y posteriormente a toda la institución. Con ello, se planteó la narrativa de un acercamiento empírico para su descripción.

Para realizar el diagnóstico explorativo, se aplicó el instrumento a todos los integrantes de la Sección de Posgrado (Hernández et al., 2011), compuesto por: un Subdirector Académico, una Asistente Administrativa, una Asistente Técnica, Dos Coordinadores y 12 Profesores adscritos en esta Sección, lo que dio como resultado un grupo de análisis de 17 personas.

#### IV. DIAGNÓSTICO EXPLORATIVO

##### A. Diagnóstico

Después de realizar el levantamiento de información a través del instrumento seleccionado para medir el sistema cultural interno en la Sección de Posgrado se identificaron que, los 17 casos, presentaron puntajes heterogéneos en las seis dimensiones analizadas (valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía).

La tabla 1 describe, el concentrado de los valores obtenidos en los 17 casos, como la media y desviación estándar alcanzada en cada dimensión de análisis.

Tabla I Resultados de la evaluación de cultura organizacional en la Sección de Posgrado.

	Valores	Creencias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofías
<b>Media</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>10</b>
<b>Desv. Std.</b>	<b>1.70</b>	<b>1.80</b>	<b>1.98</b>	<b>1.91</b>	<b>2.58</b>	<b>2.48</b>

Con base en la valoración percibida en los 17 participantes del diagnóstico, se identificó que hay un consenso en las características para definir la vida informal interna, así como, su afinidad y cohesión para plantear un nivel determinante que califique la caracterización cultural dentro de la institución.

Los símbolos y filosofías presentaron una mayor desviación estándar, lo que representó una disparidad en opinión sobre la manera de concebir sus rituales, tradiciones e íconos que distinguen la vida interna de la organización, además de, las políticas que guían las acciones de esta. Los resultados mostraron que los 17 miembros de la Sección de Posgrado reconocen intereses similares, así como, un grado de identificación con su vida particular al interior de esta unidad.

Los resultados obtenidos en las dimensiones: *valores*, *clima* y *símbolos*, correspondientemente, manifestaron una característica cultural que se distingue por: 1) Valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que el proceso. 2) Percibir cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal. 3) Celebrar fechas especiales como cumpleaños, día del maestro, navidad, etc., además de utilizar premios para incentivar una buena labor y alto conocimiento del personal.

En lo que respecta a las dimensiones: *creencias*, *normas* y *filosofías*, respectivamente, revelaron percepciones culturales caracterizadas por: 1) Creer: tener más o menos lo necesario para trabajar, ser remunerados dentro del rango promedio por su labor y, por la ayuda que pueden recibir cuando necesitan el apoyo de la institución. 2) Tener horarios y vestuarios flexibles y, pocos castigos rigurosos ante una falta incurrida. 3) Poseer una insuficiente coherencia entre sus acciones y su misión, por dar igual oportunidad al personal externo e interno, para ocupar puestos vacantes. Además de mostrar poco interés de un desarrollo personal y profesional.

### B. Resultados identificados

Los resultados encontrados en el diagnóstico del sistema cultural interno presentaron aspectos favorables y desfavorables:

- a) *Valores*. – Se identificó un valor importante hacia la innovación, trabajo en equipo y los productos que logran en su accionar académico, de investigación y gestión, lo que coincide con los valores institucionales. Pero, falta comprender y tener presente todos los valores institucionales.
- b) *Clima*. – Perciben un clima de autonomía, colaboración y desarrollo profesional. El grupo se considera integrado para realizar conjuntamente los trabajos encomendados a pesar de las limitaciones de recursos que enfrentan. Sin embargo, la falta de asignación de recursos ha permeado en varias ocasiones, en el desánimo para colaborar comprometidamente en nuevos proyectos de trabajo. Califican poco motivante las disposiciones del tecnológico para recibir apoyo en sus actividades de investigación y vinculación.
- c) *Símbolos*. – Consideran como alicientes y fortalecimiento de las relaciones internas, al tener la libertad de celebrar festejos y logros dentro de la institución en espacios y momentos permitidos por la institución.
- d) *Creencias*. – La unión, colaboración, trabajo en equipo, fraternidad y respeto son base del comportamiento con los que, en conjunto, pueden enfrentar las situaciones ambientales de exigencia, cambio y limitación de recursos. Pero, creen estar limitados en la asignación de recursos para lograr mayores resultados en su actividad de trabajo.
- e) *Normas*. – El respeto y comunicación son las normas principales con las que se fijan su accionar de trabajo en equipo. Además de percibir las normas institucionales poco rigurosas.
- f) *Filosofías*. – Su sentido de trabajo en equipo los ha hecho tener una mayor integración. Sin embargo, perciben una incoherencia entre la misión de la institución y las acciones que realizan. Esto se debe a una falta de difusión de los principios filosóficos institucionales.

Con la información obtenida se detectaron elementos culturales que requieren acciones de alineación o mejora. Por lo que a continuación, se plantean las propuestas a considerar.

## V. PROPUESTA

### A. En relación al diagnóstico del sistema cultural interno

Las recomendaciones de fortalecimiento al sistema cultural interno diagnosticado en la Subdirección de Posgrado, se plantearon después de identificar aspectos desfavorables por atender, a continuación, se mencionan:

- a) *Valores*. – Como resultado de la falta de difusión y comprensión de los valores de la Institución, se hace necesario reforzar la recomendación de ser transmitidos y explicados, con ello, contribuirá a que los valores generados, en este grupo en particular, estén orientados a los institucionales.
- b) *Clima*. – Es importante considerar que los factores físicos, disponibles y controlables por la organización, contribuyen al desarrollo de estrategias encaminadas a lograr objetivos eficientemente. Estos recursos, se complementan con las capacidades y talentos del personal, de tal manera que, la dualidad de estos factores, permiten incrementar la posibilidad de desarrollo competitivo (Cardona, 2011). Por lo tanto, se recomienda hacer las gestiones directivas necesarias para contribuir a la adquisición de mayores recursos con los que el personal docente y administrativo, realice satisfactoriamente y con mayor compromiso, las actividades a la investigación y vinculación.
- c) *Creencias*. – El tener más recursos para realizar las actividades de trabajo, generará una mejor percepción del apoyo laboral y, por ende, contribuirá a virar hacia una creencia positiva sobre este asunto.
- d) *Normas*. – Las disposiciones normativas institucionales deben ser comprendidas claramente, a fin de no relajar la disciplina que podría incurrir en faltas administrativas o exhortos, con los que la reputación del personal podría verse afectado.
- e) *Filosofías*. – Se vuelve a remarcar la necesidad de difusión y sensibilización de la misión, visión, valores y objetivos institucionales, para comprender el sentido de las acciones a realizar para no desviarse a intereses grupales o individuales.

Tomando en cuenta las aportaciones de Schein (1985), Calderón & Naranjo (2004) y Serna (2014), se determina, como base fundamental de la propuesta, que los esfuerzos de construcción de una cultura eficaz, se contemple el desarrollo de habilidades del líder, quien fungiría como agente de cambio cultural a través del respaldo, promoción y seguimiento de actividades de gestión que coadyuven a la transformación del sistema de valores, creencias y actitudes, cultivados al interior del grupo de trabajo.

El personal de mando debe estar convencido y seguro de los objetivos que persiguen con la creación de una cultura sólida. El resultado de esta convicción se traduce en compromiso, disposición, entusiasmo y facilidad para emprender las acciones necesarias.

Para construir una cultura eficaz, se requiere de un proceso sistematizado para que el líder y seguidores se encaminen hacia una transformación de su sistema cultural interno. Por ello, se recomienda implementar acciones de cambio a través del modelo de investigación – acción del desarrollo organizacional (Guízar, 2013).

Esto es, por su amplia aplicabilidad y proceso cíclico de cambio, que contribuye a (French & Bell, 2005): 1) Envolver la participación del personal en la búsqueda de un diagnóstico, evaluación, intervención y retroalimentación del proceso de cambio. 2) Fortalecer el proceso de aprendizaje y actuación, tanto del personal docente, como administrativo, como del agente del cambio (Subdirector Académico), con base en las actividades de retroalimentación, mejora, implementación, evaluación y nuevamente retroalimentación, etc. 3) Recopilar exhaustivamente la información y diagnóstico, antes de iniciar el proceso de interacción con los miembros de la institución. 4) Utilizar técnicas de grupo e interacción, con las que, además de integrar y lograr una sinergia de cambio, podría enriquecer aún más la información analizada. 5) Mantener una exploración contante sobre las tendencias y situaciones de cambio.

Uno de los problemas que apremian la atención es la difusión, sensibilización y entendimiento de los postulados filosóficos institucionales, por ello, a corto plazo, se recomienda canalizar las labores de



comunicación de estos. De manera particular, se recomienda realizar reuniones de sensibilización cultural, que proyecten un sentido de motivación y compromiso hacia la transformación del sistema cultural interno, además de robustecer la cultura organizacional.

De acuerdo con el modelo de Weisbord (explicado en Hernández et al., 2011), los resultados de mejora en la cultura organizacional podrán manifestarse en seis elementos que componen la institución. Esta propuesta, contempla involucrar a todos los miembros a nivel individual, grupal y organizacional, con la intención de desarrollar habilidades que coadyuven a incrementar la: comunicación, confianza y colaboración, de los individuos hacia el desarrollo de la innovación como parte de su filosofía de trabajo. En la figura 1 se describen los resultados que podrán alcanzarse en el grupo de análisis.

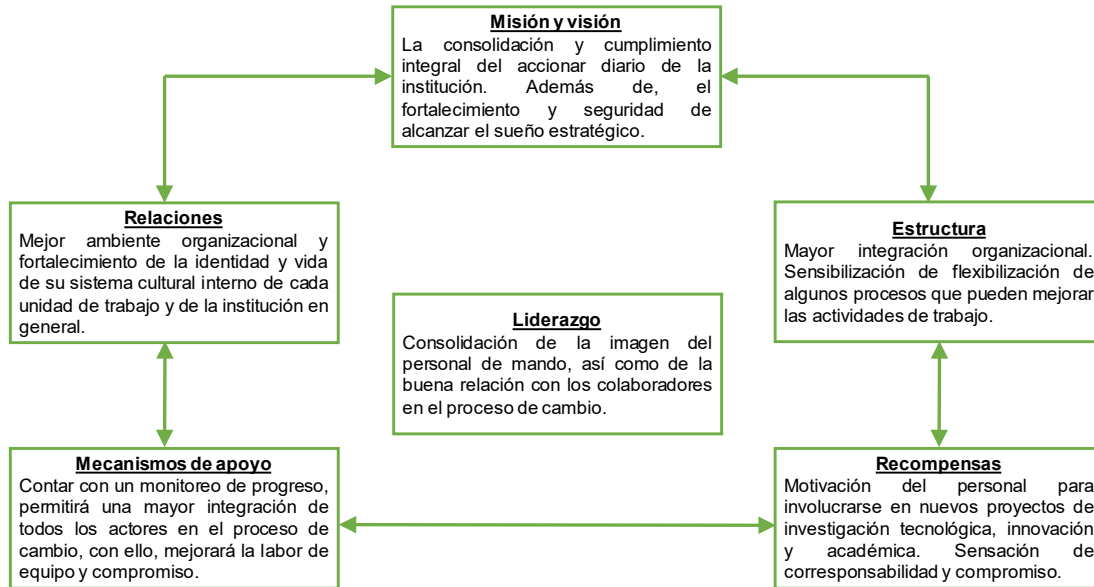


Fig. 1. Resultados esperados con la propuesta de mejora.

Por otra parte, se requiere gestionar el desarrollo de capacidades de vinculación, emprendimiento y liderazgo. A continuación, se proponen acciones que favorecerían en la construcción de una cultura eficaz dentro de la Sección de Posgrado, estas se respaldan de las aportaciones de Marcet (2014).

a) *Ejercer un liderazgo que fomente y comprometa proyectos innovadores de la Sección de Posgrado*, esto con la finalidad de estar abiertos a la asunción de riesgos, además de someterse a un proceso de aprendizaje como resultado de los errores a los que son susceptibles en incurrir en la labor de innovación.

b) *Activar el talento emprendedor del personal docente y administrativo*, a fin de encaminar la energía creadora del personal de la empresa a innovar en una estructura organizacional flexible y adhocrática.

c) *Crear y ejecutar proyectos innovadores*, para mejorar productos, procesos, servicios, con los que puedan diferenciarse en el mercado y crear un valor agregado al cliente.

d) *Relacionarse con el ambiente*, con el propósito de desarrollar vínculos de colaboración y alianzas, con las que puedan lograrse emprendimiento de proyectos innovadores.

Es importante considerar que, para desarrollar una cultura de innovación, se requiere concientizar que es un proceso intencionado en el que se deberá invertir esfuerzos, para lograr que todo el personal esté motivado para contribuir con propuestas acordes a los planes organizacionales.

Para tal propósito, y contemplando la fundamentación de Mckinney (2016), se solicita considerar los siguientes aspectos: 1) Tener un conocimiento holístico de la institución, contemplando: aspectos conceptuales de la unidad, además de las: necesidades, capacidades, fortalezas y debilidades del personal, encaminadas a fomentar el pensamiento innovador. 2) Dar prioridad al desarrollo de todos los individuos, a través de una: comunicación efectiva, colaboración de todos, apertura al aprendizaje. 3) Facilitar la resolución de problemas y desarrollo de la creatividad e innovación con: diálogos entre los diferentes niveles de la organización, además de la participación de los colaboradores como sentido de pertenencia.

### *B. Contemplando los paradigmas sociológicos*

A la luz de los supuestos teóricos de los paradigmas sociológicos, surgen otras reflexiones a considerar para que las propuestas descritas en el punto anterior sean contempladas desde la perspectiva de la sociología organizacional. Por tal razón, y acudiendo a las aportaciones de: López (2005); Olivera (2006); Ramírez & Flores (2006); Espinosa (2008); Mercado & González (2008) y Cadenas (2016). Se reflexionan los siguientes elementos:

#### *1) Paradigma funcionalista*

La estabilidad del área analizada en el diagnóstico permite identificar armonía y estabilidad interna, solo que, al considerarse los influjos del exterior del grupo, se necesita reforzar la integración para conservar un orden que permita cumplir, por un lado, con los lineamientos institucionales por parte de todos los integrantes del Área, pero también, contribuya en el fortalecimiento de los procesos informales para construir un sistema cultural interno eficaz.

Se propone entonces, que ante todo este cambio, la distancia de poder sea respetado para atender los asuntos formales de la institución. Pero, para enriquecer y desarrollar las vivencias de interacción entre los miembros, el personal de mando debe promover y respaldar, con flexibilidad y confianza, la realización de las diversas actividades de cambio en el sistema cultural interno mencionados en el apartado anterior.

Entre los puntos relacionados con la propuesta de la construcción de un sistema cultural interno eficaz, se destacaría contemplar para: 1) Ejercer un liderazgo de compromiso e innovación. 2) Hacer partícipes a todos los miembros en el desarrollo cultural. 3) Mantener interacción y comunicación en sus actividades de intercambio informativo y aprendizaje. 4) Desarrollar capacidades de innovación y creatividad.

#### *2) Paradigma de la sociología del conflicto*

No cabe duda de que toda organización se encuentra en la necesidad de mantenerse en constante cambio, el caso de la unidad de análisis de esta actividad es un ejemplo que ilustra la necesidad de replantear la flexibilidad a que todos tengan la capacidad ordenada, de tomar decisiones.

Por la naturaleza de la institución en donde se ha realizado esta actividad, es un imperativo acatar las normativas y lineamientos establecidos en su gestión. Sin embargo, es sobresaliente mencionar que todo cumplimiento eficiente, requiere de una apertura a la flexibilidad y cambio (Chiavenato, 2017).

Con base en los postulados que ostenta este paradigma, además de considerar el cumplimiento de la esencia estructuralista y racionalizada del lugar de trabajo. Se propone que, al menos en el ejercicio interno de las actividades grupales, se facilite y promueva:

El *facultamiento*, para que los miembros clave de los grupos de trabajo, tengan la autoridad para tomar decisiones trascendentales y asuman responsabilidades que, desde la cosmovisión de su área, contribuya realmente a alcanzar las metas del área que pertenece.

La formación de *equipos auto administrados*, estructurados por los integrantes de cada grupo de la Sección de Posgrado, con la intención de dar autonomía de decisión en trabajos cotidianos y proyectos que impulsen la innovación en sus tareas y el cumplimiento de los objetivos.

La práctica del *coaching empresarial*, para fomentar la concientización y sostenimiento de los cambios conductuales, además de, favorecer el apoyo de: formación, gestión del conocimiento, cambio, evolución cultural y gestión de los docentes que se integran recientemente a la Sección de Posgrado.

Se utilizan las aportaciones de Weiss & Kolberg (2003) y Robbins & Judge (2013), para fundamentar la propuesta relacionada con este paradigma sociológico. Porque estas actividades podrían dinamizar y agilizar el cumplimiento de las tareas, consolidar la estructura de trabajo interno, que, en la medida de lo posible, pudiera tener una mayor flexibilidad en las tareas, y todo bajo un entorno que pide orden.

### 3) *Paradigma de la teoría de la acción*

El sistema cultural interno, puede fortalecerse cuando el personal de mando le da el total respaldo para su construcción, desarrollo y consolidación. El tomar en cuenta este paradigma abre el entendimiento de que el sistema de valores, creencias y actitudes puede fortalecerse, si se respeta sus símbolos y significados formados en la interacción informal del grupo (Olivera, 2006).

La integración de actividades grupales permite asumir cambios en el significado que se les dan a las cosas siempre y cuando, se manifiesten valores de compromiso, comunicación e interacción abierta y transparente (Vargas, 2014).

Por esas perspectivas, se recomiendan dar seguimiento a las actividades mencionadas en el paradigma anterior (facultamiento, autodirección y coaching), porque además de facilitar una igualdad de decisión e involucramiento, cada uno de los miembros, podría crear un interaccionismo simbólico que consolidaría el sistema cultural interno.

## VI. CONCLUSIONES

La propuesta de mejora pretendió contribuir al mejoramiento de una cultura orientada a desarrollar mayor integración y participación de los miembros de un grupo organizacional.

En el desarrollo de esta actividad, se contemplaron diversos elementos desde la perspectiva de la administración y la sociología organizacional. Para efecto de dejar un esquema que sintetice la propuesta inicial, la figura 2 hace el compendio de esta.

Como se observa, los elementos propuestos para la construcción de una cultura eficaz, plantea la interacción de cada idea a través de: propósitos, consecuencias, resultados esperados y aportaciones al sistema cultural interno. Y para identificar el sentido de la propuesta desde la perspectiva de los paradigmas sociológicos, se traza una codificación con colores. Con ello se concluye que, en la aplicación de esta propuesta, se desarrollarían actividades que ejemplificarían los tres postulados sociológicos tratados en esta actividad.

Con esta investigación, se ha consolidado la percepción de la sociología y su relación con la administración, ambos campos del conocimiento permiten comprender el complejo estudio organizacional. Los individuos interactúan en una organización que plantea una diversidad de

supuestos paradigmáticos que en el accionar diario, se ve su heterogénea aplicación en los diversos grupos que la componen.

Esto es lo que da vida y enriquece las interrelaciones de la gente, se manifiesta en los fenómenos sociales de orden, desigualdad, movimientos, resistencia, simbolismo y significado. Y se identifica en el entramado sistémico que integra sus: actitudes, valores, comportamientos, creencias, normas, filosofías y clima de relación que experimentan en las relaciones formales e informales de la organización.

Por ello, plantear una sola filosofía y homogeneidad de los postulados aplicados, sería una falacia. La realidad es que se percibe y vive, día a día, con una diversidad de situaciones que requieren la combinación de acciones estructuradas y rígidas, pero también, una serie de estrategias de gestión encaminadas a la autonomía, flexibilidad, confianza y dinamismo, esto genera mayor simbolismo, significado e identidad en los grupos.

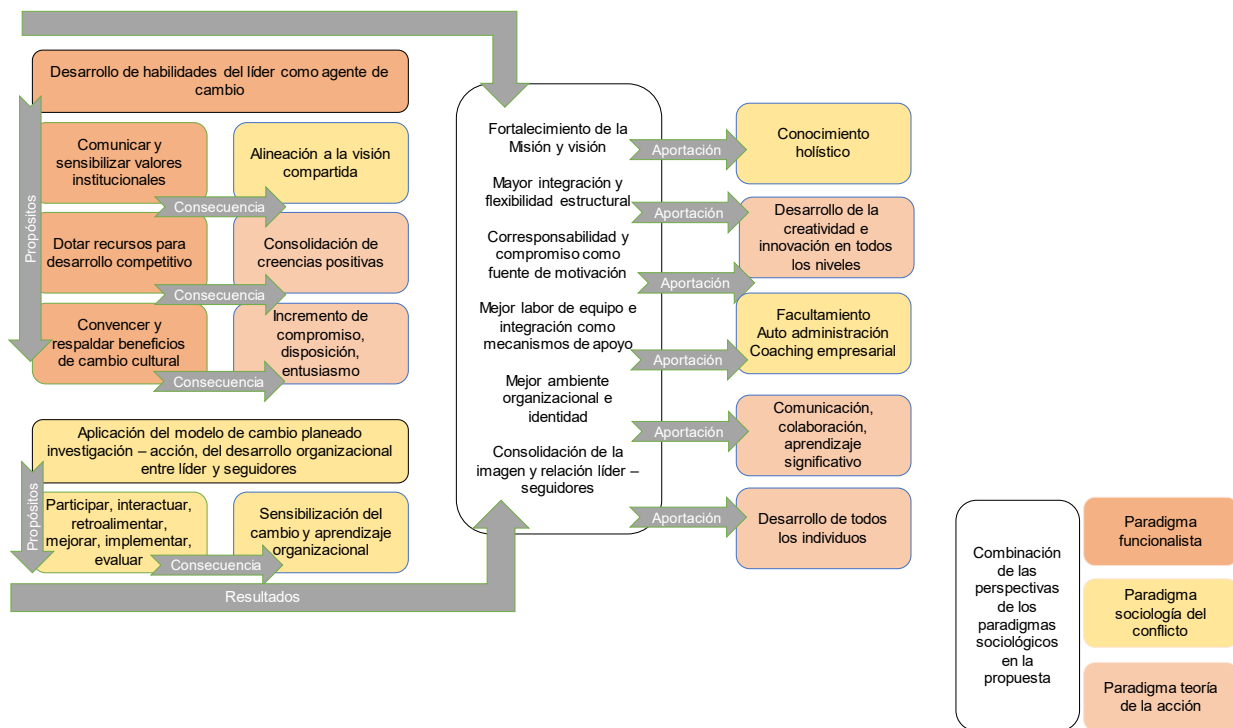


Fig. 2. Síntesis de la propuesta generada.

Para lograr una nueva cultura, Flores (2015), explica que se requieren ejecutar acciones donde se premie colectivamente los logros innovadores, además de estimular nuevas maneras de hacer los trabajos y estimular sus aportaciones creativas en los mismos.

En esta propuesta, hay que considerar que todos los individuos participen y se integren en la construcción de una cultura eficaz, sería la clave para lograr una verdadera transformación de su sistema cultural interno. Pero también, es necesario que el líder tome la iniciativa, respalde y sepa guiar hacia la conducción de estos propósitos. Sin duda, se generaría una mayor interacción simbólica.

Por lo anterior, se concluyó que las bases teóricas de la sociología organizacional podrían contribuir a comprender el sentido de los estudios organizacionales en un ente social. Así es como el objetivo de este trabajo, tuvo su consecución, ya que se involucraron tres paradigmas sociológicos básicos, para plantear propuestas para construir una cultura eficaz para una organización. De tal manera que, se tuvo

la intención de lograr un acercamiento empírico mediante un diagnóstico explorativo que sentó las bases para generar las propuestas de cambio y mejora.

## REFERENCIAS

- Cadenas, H. (2016). La función del funcionalismo: una exploración conceptual. *Sociologías*, 18 (41), 196 – 214.
- Cardona, R.A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, (4), 113 – 147.
- Castañeda, A.M., Ortega, O.R., & García De Alba, Y.T. (2006). El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación. En M. Albornoz y otros (Organizadores). *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I*. Congreso llevado a cabo en el Palacio de Minería, Ciudad de México.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Cruz, A. (2002). *Sociología, una desmitificación*. España: CLIE.
- Domínguez, I., Rodríguez, B.B., & Navarro, J.A. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31 (6), 1 – 7. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242009000600012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012)
- Espinosa, O. (2008). El enfoque del paradigma funcionalista en torno a la naturaleza, alcances, metas y proyecciones del proceso de reforma educacional. *Revista Iberoamericana de Educación*, (47), 1 – 10.
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355 – 371.
- French, L. & Bell, C. H. (2005). *Organization development and transformation. Managing effective change* (6ª ed.). Boston: McGraw Hill.
- Giménez, J.L. (1998). *Sociología de la organización y de la empresa*. España: Marcombo Boixareu.
- González, A., Rodríguez, P., Romero, N., & Hernández, M.A. (2013). *Descubriendo el conocimiento. Una introducción a la metodología de la investigación*. México: NOVATEC.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, J.A., Gallarzo, M., & Espinoza J.J. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- López, Á. (2005). La teoría de la acción en Weber, Parsons y Habermas: algunas consideraciones críticas. *Foro, Nueva Época*, (1), 179 – 201.
- Lucas, A., García, P., & Llano, S. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Madrid: Fragua.
- Marcet, X. (2014, octubre, 24). Las 4 palancas para construir una cultura innovadora. *Innovación.cl*. Recuperado de <http://www.innovacion.cl/2014/10/las-4-palancas-para-construir-una-cultura-innovadora/>
- Martínez, H. & Guerrero, G. (2014). *Sociología I*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mckinney, P. (2016, agosto, 16). ¿Cómo crear una cultura de innovación empresarial? *Trencadis*. Recuperado de <http://www.trencadisinnovacion.com/single-post/2016/08/16/%C2%BFC%C3%B3mo-crear-una-cultura-de-innovaci%C3%B3n-empresarial>
- Mercado, A. & González, G. (2008). La teoría del conflicto en la sociedad contemporánea. *Espacios Públicos*, 11 (21), 196 – 221.
- Montaño, L. (2005). Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana. *Gestión y Política Pública*, 14 (3), 465 – 495.
- Namakforoosh, N. (2010). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). México: Limusa.

- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis* (4ª ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Olivera, E. (2006). La escuela pública como representación simbólica popular. Una lectura interpretativa desde el interaccionismo simbólico en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, (40), 1 – 14.
- Olmos, M.C. & Socha, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Chía: Universidad de La Sabana.
- Pérez, L. (2014). *Sociología*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, V. & Flores, F. (2006). Perspectivas en la sociología de las organizaciones para el estudio de la supervisión escolar. *Tiempo de Educar*, 7 (14), 243 – 275.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: McGraw Hill.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica* (11ª ed.). Colombia: 3R Editores.
- Vargas, J.G. (2011). *La culturocracia organizacional en México*. España: Editorial Académica Española.
- Vázquez, Á., Acevedo, J.A., Manassero, M.A., & Acevedo, P. (2001). Cuatro paradigmas básicos sobre la naturaleza de la ciencia. *Argumentos de Razón Técnica*, (4), 135 – 176.
- Weiss, T., & Kolberg, S. (2003). *Coaching competencies and corporate Leadership*. Estados Unidos: St. Lucie Press.