



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ARGENTINA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

TESIS

Modelo Socio – Técnico: Relación entre Sistema Social (Cultura Organizacional) y Sistema Técnico (Herramientas Gobernabilidad)

Alejandrino Díaz Peláez,
Doctorando en Administración

Director: Dr. Isidoro Felcman
Profesor Consulto
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

Buenos Aires, 30 de septiembre de 2021



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ARGENTINA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

TESIS

Modelo Socio – Técnico: Relación entre Sistema Social (Cultura Organizacional) y Sistema Técnico (Herramientas Gobernabilidad)

Director: Dr. Isidoro Felcman
Profesor Consulto
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

Jurado de Tesis: Dra. Mariela Narváez

Jurado de Tesis: Dr. Pedro Cuesta Valiño

Jurado de Tesis: Dr. C. E. Luis Roberto Quintela

Buenos Aires, 30 de septiembre de 2021

Dedicatoria

A mi Padre por ser mi inspiración

A mi Madre y Hermanos por ser mi apoyo en este trabajo

A mis Hijos un legado

A mis Nietos, porque nunca es tarde para iniciar un camino

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	LA ORGANIZACIÓN	1
1.2	IDENTIFICACIÓN DE TEORÍAS Y MODELOS ORGANIZACIONALES UTILIZANDO EL MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA.	2
1.2.1	MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DEL VALORES EN COMPETENCIA.	3
1.3	IDENTIFICACIÓN DE TEORÍAS Y MODELOS ORGANIZACIONAL	4
1.3.1	TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	4
1.3.2	TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	4
1.3.3	TEORÍA DE LA BUROCRACIA	5
1.3.4	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	5
1.4	LA ORGANIZACIÓN COMO SUBSISTEMA SOCIO-TÉCNICO	6
1.4.1	SUBSISTEMA TÉCNICO	7
1.4.2	LA TEORÍA DE LA AGENCIA	9
1.4.3	EL MODELO DE GOVERNABILIDAD	10
1.5	SUBSISTEMA SOCIAL	12
1.5.1	TIPOS DE CULTURA	15
1.6	EL CASO DE ESTUDIO	18
1.7	METODOLOGÍA, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	19
2	OBJETIVOS DE LA TESIS	23
3	JUSTIFICACIÓN	24
4	MARCO TEÓRICO	30
4.1	LA ORGANIZACIÓN	30
4.1.1	SUBSISTEMA TÉCNICO,	32
4.1.2	SUBSISTEMA SOCIAL	32
4.1.3	SUBSISTEMA DE FINES	32
4.1.4	SUBSISTEMA ECONÓMICO	32
4.1.5	CONTEXTO	32
4.1.6	EVOLUCIÓN HISTÓRICA	32
4.1.7	ESCENARIOS FUTUROS.	32
4.2	EL MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA.	33

4.3	TEORÍAS ORGANIZACIONALES UTILIZANDO EL MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA.	34
4.3.1	TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	35
4.3.2	TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	35
4.3.3	TEORÍA BUROCRÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN	35
4.3.4	TEORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS	36
4.4	MODELOS ORGANIZACIONALES UTILIZANDO EL MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA.	36
4.4.1	MODELO ORGANIZACIONAL DE MEJORA CONTINUA	37
4.4.2	MODELO BUROCRÁTICO	37
4.4.3	MODELO ADHOCRÁTICO	37
4.4.4	MODELO ORGANIZACIONAL DE LA COMPETITIVIDAD	39
4.5	LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIO-TÉCNICO	40
4.5.1	SUBSISTEMA TÉCNICO: TECNOLOGÍAS CENTRALES Y TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN	42
4.5.2	SUBSISTEMA SOCIAL: LA CULTURA	43
4.6	GOBIERNO CORPORATIVO	44
4.6.1	DEFINICIONES DE GOBERNANZA	46
4.6.2	GOBERNANZA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS AUTORES Y EXPERTOS	48
4.6.3	LA VISIÓN DE GOBERNANZA DESDE LAS INSTITUCIONES	52
4.6.4	REVISIÓN DE LA GOBERNANZA DESDE DE LA TEORÍA	57
4.6.5	LA TEORÍA DE LA AGENCIA (TEORÍA JURÍDICA)	57
4.6.6	LA TEORÍA ECONÓMICA (TEORÍA DE LA FIRMA)	60
4.6.7	LA TEORÍA BASADA EN LA TECNOLOGÍA Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	64
4.6.8	REFLEXIONES ACERCA DE LA GOBERNANZA	68
4.7	SÍNTESIS DE GOBIERNO CORPORATIVO	69
4.7.1	EL ESTADO:	69
4.7.2	PROPIETARIOS O ACCIONISTAS:	70
4.7.3	LOS ACCIONISTAS MINORITARIOS:	70
4.7.4	EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:	70
4.7.5	LA DIRECCIÓN GENERAL:	70
4.7.6	LOS EMPLEADOS:	70
4.7.7	LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS:	71
4.7.8	LOS GRUPOS DE PODER:	71
4.7.9	OTROS GRUPOS DE INTERÉS:	71
4.8	GOBERNABILIDAD	71

4.9	TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y TEORÍAS DE GOBERNABILIDAD	72
4.9.1	GOBERNABILIDAD PARA LA MEJORA CONTINUA	73
4.9.2	GOBERNABILIDAD PARA LA BUROCRACIA	73
4.9.3	GOBERNANZA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	74
4.9.4	GOBERNANZA PARA LA COMPETITIVIDAD	74
4.9.5	TIPOS DE CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO	74
4.9.6	HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD ORGANIZACIONAL	77
4.10	CULTURA ORGANIZACIONAL	79
4.10.1	MODELO DE DENISON	82
4.10.2	EL MODELO DE SCHEIN	82
4.10.3	EL MODELO DE LOS VALORES EN COMPETENCIA (MVC)	84
5	HISTORIA DE SOCYA	92
5.1	LOS INICIOS	92
5.2	ÁREAS DE IMPACTO	92
5.3	LA CRÍISIS	93
5.4	LA RECUPERACIÓN	94
5.5	INSTALACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD	94
5.6	CONSOLIDACIÓN DE COMPORTAMIENTOS INSTITUCIONALES	95
5.7	CAMBIOS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO	98
5.8	MODELO DE GESTIÓN	98
5.9	OTROS TEMAS DE INTERÉS	98
5.9.1	ROTACIÓN DE PERSONAL	98
5.9.2	CIERRE DE ALGUNOS PROGRAMAS	99
5.10	INTERROGANTES QUE DEJA ESTA HISTORIA DEL ESTUDIO CASO	99
6	METODOLOGIA.	102
6.1	ENFOQUE	102
6.1.1	ALCANCE	102
6.1.2	DISEÑO	103
6.1.3	LIMITACIONES	103
6.1.4	CASO DE ESTUDIO	103
6.2	HIPÓTESIS	106
6.3	UNIDAD DE ANÁLISIS	106
6.4	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	107

6.4.1	OPERACIONALIZACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN ESTUDIOS PREVIOS	
		107
6.4.2	OPERACIONALIZACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO DESDE LA TEORÍA	110
6.4.3	OPERACIONALIZACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO DESDE LAS	
	DEFINICIONES	111
6.4.4	OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA	112
6.4.5	OPERACIONALIZACIÓN TEÓRICA DE LAS VARIABLES	113
6.4.6	PRIMERA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	116
6.5	ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO	122
6.5.1	LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	122
6.5.2	SEGUNDA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	123
6.5.3	TERCERA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	138
6.6	POBLACIÓN	145
6.6.1	LA MUESTRA Y EL MUESTREO	145
6.6.2	PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	146
6.6.3	RECOLECCIÓN DE DATOS	146
6.6.4	COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA	147
6.7	ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO PARA VALIDEZ DEL MODELO - ANÁLISIS DE REDUCCIÓN	
	DE FACTORES	147
7	ANÁLISIS DE RESULTADOS	158
7.1	RELACIÓN ENTRE HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD Y CULTURA	158
7.1.1	ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO	158
7.1.2	PRUEBAS DE INDEPENDENCIA ENTRE CULTURA Y HERRAMIENTAS DE	
	GOBERNABILIDAD	159
7.2	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE CORTE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.2.1	ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD POR VARIABLES DE	
	CORTE	167
7.2.2	ANÁLISIS DE CULTURA POR VARIABLES DE CORTE	174
7.3	PRUEBAS DE INDEPENDENCIA POR VARIABLES DE CORTE	181
8	CONCLUSIONES	184
8.1	INTRODUCCIÓN	184
8.2	EL CASO: SOCYA	185
8.3	A MANERA DE SÍNTESIS DE LAS CONCLUSIONES	186
8.3.1	ACERCA DE LAS HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD	186

8.3.2	ACERCA DE LA CULTURA	187
8.4	ANÁLISIS DE LA COHERENCIA.	189
8.4.1	COHERENCIA INICIAL	189
8.4.2	PROCESO DE CAMBIO	190
8.4.3	RUPTURA DE LA COHERENCIA	190
8.4.4	PROCESO HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE LA NUEVA COHERENCIA	191
8.5	RELACIÓN ENTRE HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD Y CULTURA	191
8.5.1	CONCLUSIONES DESCRIPTIVAS	191
8.5.2	CONCLUSIONES INTERPRETATIVAS	192
8.6	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE CORTE	193
8.6.1	ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD POR VARIABLES DE CORTE	193
8.6.2	ANÁLISIS DE CULTURA POR VARIABLES DE CORTE	194
8.7	CONCLUSIONES GENERALES	194
8.8	CONCLUSIONES ACERCA DE LAS HIPÓTESIS	195
8.8.1	HIPÓTESIS PROPUESTAS PARA LA INVESTIGACIÓN	195
8.9	NUEVAS HIPÓTESIS:	195
8.9.1	NUEVAS HIPÓTESIS	197
8.10	PRUEBAS DE INDEPENDENCIA POR VARIABLES DE CORTE	198
8.11	SÍNTESIS DESCRIPTIVAS	199
9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	201

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La Organización.....	2
Figura 2. Modelo de Valores en Competencia.....	3
Figura 3. Teorías y Modelos Organizacionales.....	6
Figura 4. El Gobierno Corporativo en las Culturas del MVC.....	8
Figura 5. Relación las teorías Organizacionales con las Teorías de Gobernabilidad...	10
Figura 6. Tipos de Gobernabilidad.....	11
Figura 7. Modelo de Gobernabilidad.....	12
Figura 8. Modelo de Valores en competencia.....	15
Figura 9. Integración entre Modelo Administrativo, tipo de Gobernabilidad y Tipo de Cultura.....	16
Figura 10. Ruptura de la Coherencia.....	18
Figura 11. La Organización.....	33
Figura 12. Teorías y Modelos Organizacionales.....	40
Figura 13. Teorías y Modelos Administrativos vs Teorías de Gobernabilidad en MVC.....	72
Figura 14. Desarrollo del Concepto de Gobernanza.....	78
Figura 15. Modelo de Gobernabilidad.....	79
Figura 16. Integración entre Modelo Administrativo, tipo de Gobernabilidad y Tipo de Cultura.....	89
Figura 17. Ruptura de la Coherencia.....	90
Figura 18. Resumen de la Metodología.....	156

Figura 19. Imaginario Colectivo.....	162
Figura 20. La mutación en Herramientas de Gobernabilidad.....	163
Figura 21. Mutación de Cultura Organizacional	164
Figura 22.Mutación Multura Organizacional	165
Figura 23. Características de la Muestra	166
Figura 24. Resumen del Imaginario Colectivo Cultura Organizacional vs. Herramientas de Gobernabilidad.....	189
Figura 25. Coherencia	189
Figura 26. Resumen Coherencia.....	191

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de Organización	31
Tabla 2. Definiciones de Capital Intelectual	39
Tabla 3. Elementos de las definiciones de Governance	48
Tabla 4. Principales enfoques de la Teoría de la Firma	63
Tabla 5. Mediciones del Gobierno Corporativo	109
Tabla 6. Primera Operacionalización	121
Tabla 7. Segunda Operacionalización	129
Tabla 8. Instrumento.....	137
Tabla 9. Tercera Operacionalización.....	145
Tabla 10. Ratio para determinar el tamaño de muestra en cada una de las dimensiones evaluadas	146
Tabla 11. Composición de la muestra.	147
Tabla 12. Operacionalización Resultado del Análisis Factorial Exploratorio	155
Tabla 13. Pruebas de independencia entre Cultura y Herramientas de Gobernabilidad	159
Tabla 14. Cuadro Comparativo Cultura vs. Herramientas de Gobernabilidad.....	160
Tabla 15. Coherencia antes de la Crisis.....	161
Tabla 16. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por sede según la orientación.....	167
Tabla 17. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por edad .	168
Tabla 18. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por antigüedad según la orientación	169

Tabla 19. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por antigüedad	169
Tabla 20. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por áreas según la orientación.....	170
Tabla 21. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por áreas.	171
Tabla 22. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por género según la orientación.....	171
Tabla 23. Imaginario colectivo de las herramientas de gobernabilidad por género ...	172
Tabla 24. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por sede según la orientación.....	172
Tabla 25. Imaginario colectivo de las herramientas de gobernabilidad por sede.....	173
Tabla 26. Imaginario colectivo sobre la cultura por edad según la orientación	175
Tabla 27. Imaginario colectivo de la cultura por edad	175
Tabla 28. Imaginario colectivo de la cultura por antigüedad según la orientación ...	176
Tabla 29. Imaginario colectivo sobre la cultura por antigüedad	177
Tabla 30. Imaginario colectivo de la cultura por área según la orientación.....	177
Tabla 31. Imaginario colectivo de la cultura por áreas	178
Tabla 32. Imaginario colectivo sobre la cultura por género según la orientación.....	178
Tabla 33. Imaginario colectivo de la cultura por género.....	179
Tabla 34. Imaginario colectivo sobre la cultura por sede según la orientación	179
Tabla 35. Imaginario colectivo sobre la cultura por sede.....	180
Tabla 36. Resumen Pruebas de Independencia	181

PROLOGO

Este trabajo busca relacionar dos constructos: Cultura Organizacional y Gobierno Corporativo. Por tal motivo se busca saber si el constructo Cultura Organizacional depende del Gobierno Corporativo o si por el contrario el Gobierno Corporativo depende de la Cultura. Para probar esto se parte del Modelo desarrollado en el Instituto Tavistock (Trist et al, 1963), quienes consolidaron el concepto de “Enfoque Socio – Técnico,” para encontrar equilibrios entre los requerimientos de los sistemas social y técnico que se considera de influencia reciproca: el sistema técnico (Gobierno Corporativo) influyendo sobre el social y el social oponiendo resistencia, cuando el sistema técnico debería impactar en el social provocando un cambio en la cultura organizacional.

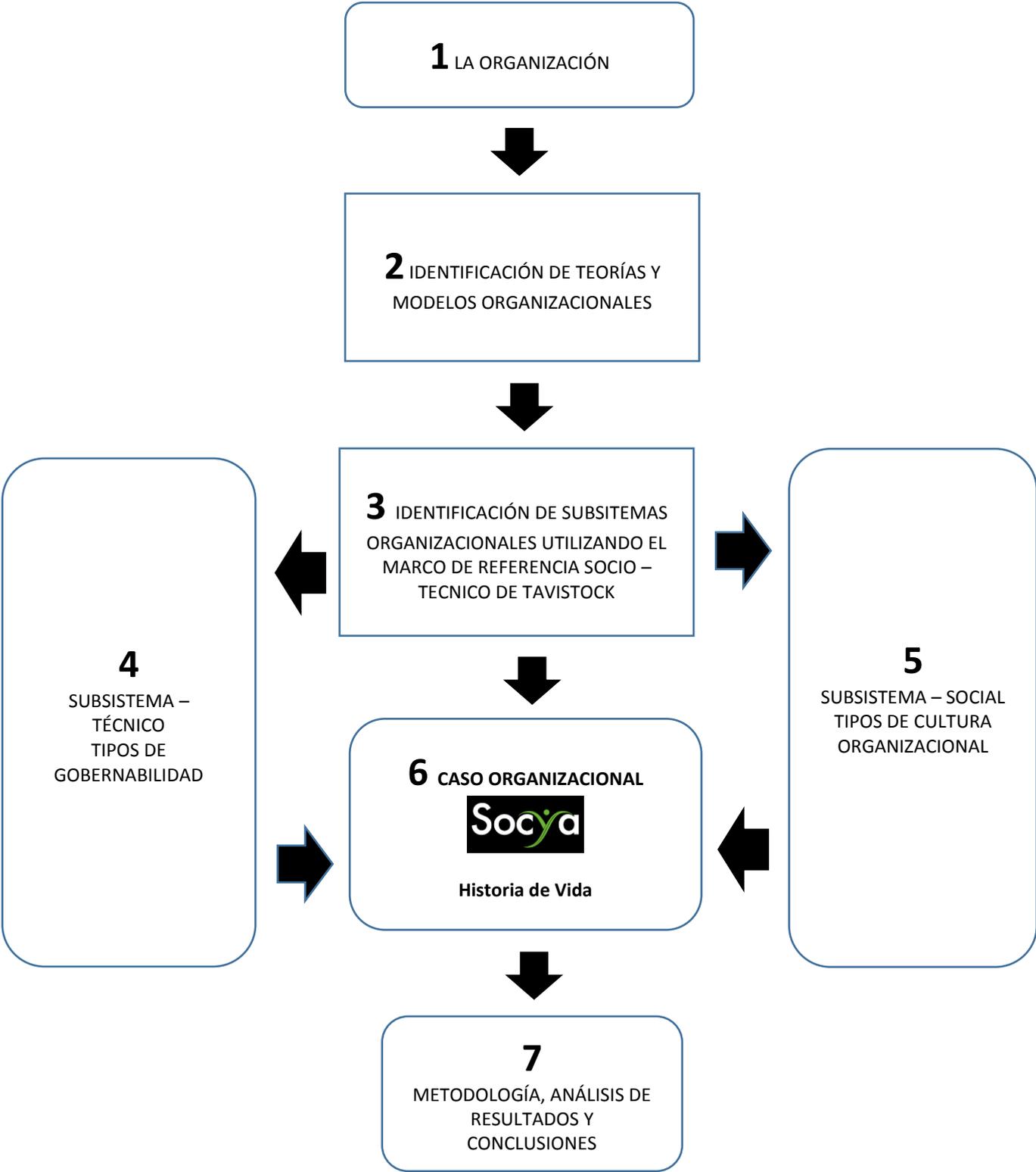
Para el desarrollo de ambos constructos, se tomaron prestados los conceptos del Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Queen (2017), quienes relacionan los modelos administrativos con sus respectivos tipos de cultura. Esto dió lugar a encontrar y definir un tipo de Gobierno Corporativo para cada una de las culturas del Modelo de Valores en Competencia.

A través de este trabajo se encontró que existen herramientas o instrumentos de medición de tal forma que a las decisiones de Gobierno Corporativo se les pueda hacer seguimiento. Además también se evidenció, como lo hicieron Cameron y Queen (2017) que en una misma organización pueden convivir diferentes modelos administrativos, y por ende las medidas de Gobierno Corporativo deben ser adaptadas a cada uno de los modelos. Es de aclarar que cada teoría administrativa tiene su propio modelo administrativo que ha sido mejorado a través de la historia, adaptandole mejoras en la medida que se han descubierto nuevas herramientas administrativas.

Así las cosas, Cameron y Queen (2017) encontrarón que para la Teoría de la Administración Científica de Taylor, Grantt, Gilbreth y Moller-Gilbreth evolucionó en el Modelos de Mejora Continua. La Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol evolucionó al Modelo Organizacional de la Competitividad de Porter. La Teoría de las Relaciones Humanas de Mary Parker Follet, Chester Bernard y Elton Mayo e inspiradas en los trabajos Mumsteberg en sus experimentos en la Planta de Hawthorne, evolucionó a al Modelo Adhocrático de Mintzberg (1991). Y por último, la Teoría Burocrática de Max Weber está representado en el Modelo Burocrático. A partir de esto se desarrolla la

operacionalización de variables, y en la praxis se logra mostrar que el Gobierno Corporativo determina la Cultura y que la Cultura opone resistencia.

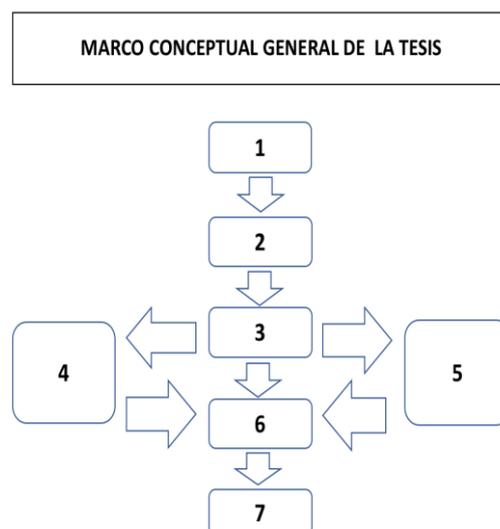
MARCO CONCEPTUAL DE LA TESIS



La ilustración anterior, pretende que el lector tenga una guía metodológica que sirva como un hilo conductor para comprender la tesis. Vale la pena aclarar que los números no están ligados a los capítulos de la tesis. Este guión está conformado por siete apartados:

Apartado	Descripción
1	Busca hacer una presentación resumida de lo que ha sido todo el trabajo realizado, no busca entrar en honduras, pero busca que el lector en un breve resumen se entere del camino recorrido.
2	La Teoría Administrativa es muy extensa, pero sus orígenes se remontan a básicamente a cuatro teorías. Esas teorías han generado sus modelos de administración. Este apartado busca identificar tanto las teorías como los modelos administrativos.
3	Es necesario ubicar el modelo que amara los conceptos de la tesis, eso es el Modelo de Tavistock, entonces en este caso se dedica un espacio para presentar los subsistemas técnico y social.
4	Se presenta el subsistema técnico, en especial uno de sus componentes que es el Gobierno Corporativo.
5	En este apartado se realiza una presentación del subsistema social, en especial uno de sus componentes: La Cultura Organizacional.
6	A continuación, se realiza la presentación del Caso de Estudio: Socya. Lugar donde se realizan los análisis objetos de la investigación.
7	Por último, se realiza una presentación de la metodología, el análisis de los resultados y las conclusiones de la tesis.

A través del trabajo y para seguimiento a la tesis se concentrará con la siguiente ilustración, que mostrará que apartado se está desarrollando para una mejor comprensión.



En el primer capítulo, será la introducción, por lo que se presentará el marco conceptual en sus aspectos descriptivos, desarrollando la noción de las organizaciones como sistemas socio-técnicos y desplegando dicho concepto en términos de los componentes principales usados: subsistema técnico, social y la evolución histórica.

El capítulo 2 estará destinado a presentar los objetivos de la investigación. El capítulo 3 a la justificación de la tesis; el capítulo 4 busca darle el sustento a través del marco teórico y del estudio de los dos ejes centrales de la tesis, tanto del Gobierno corporativo como de la cultura organizacional. En capítulo 5 se presenta el marco metodológico usado en la tesis: hasta presentar el instrumento, la muestra, el procedimiento de muestreo, y el análisis factorial exploratorio para la reducción de los factores. El capítulo 6 presenta la evolución histórica del caso y los principales escenarios de crisis y recuperación. El capítulo 7 presenta los resultados de la operacionalización de las variables y un análisis descriptivo que permite tanto de los dos ejes principales como su correlación con las variables de corte, además se realiza los análisis de independencia respectivos. El capítulo 8 se entrega una síntesis descriptiva y las conclusiones acerca de la cultura y de la gobernabilidad. También está destinado a mostrar las posibles aplicaciones de la investigación.

RESUMEN

A partir de la hipótesis que los constructos: Cultura Organizacional y Gobierno Corporativo, están relacionados se busca saber si el constructo Cultura Organizacional depende del Gobierno Corporativo o si por el contrario el Gobierno Corporativo depende de la Cultura. Se usa el Modelo de Valores en Competencia, para mostrar los tipos de cultura de acuerdo a las principales teorías administrativas como lo son la Teoría de Administración Científica (Modelo de Mejora Continua), Teoría Clásica de la Administración (Modelo Organizacional de la Competitividad de Porter), Teoría de las Relaciones Humanas (Modelo Adhocrático) y la Teoría Burocrática (el Modelo Burocrático).

Usando el Modelo de Tavistock que consolida el concepto de “Enfoque Socio – Técnico y se encuentra que el sistema social y técnico tienen una influencia recíproca: el sistema técnico (Gobierno Corporativo) influye sobre el social (Cultura Organizacional) que opone resistencia.

Se hallan entonces cuatro teorías de gobierno corporativo en competencia: La Teoría de la Firma – Costos de Coordinación, la Teoría de la Agencia, La Teoría del Conocimiento y la Teoría de la Firma – Costos de Transacción. Para cada una de estas teorías se encontró un modelo de gobernabilidad: Modelo de Gobernabilidad para la Mejora Continua, Modelo de Gobernabilidad Jerárquica, Modelo de Gobernabilidad del Conocimiento y Modelo de Gobernabilidad para la Competitividad. Además se define un Código de Buen Gobierno para cada uno de los modelos de gobernabilidad, para el modelo de mejora continua el código de buen gobierno se fundamenta en la Cadena de Valor, el proceso / Producto, y el Ciclo de Mejora PHVA. Para el modelo de Gobernabilidad Jerárquica el código de buen gobierno se fundamenta en el proceso, la política, la norma o procedimiento y en la descripción del cargo. Para el Modelo de Gobernabilidad del Conocimiento el Código de Buen Gobierno se fundamenta en la gestión por competencias, los activos intelectuales y los activos intangibles. Y para el Modelo de Gobernabilidad de la Competitividad el Código de Buen Gobierno se fundamenta en el plan estratégico.

Para probar esto se usa un caso de estudio, en una entidad sin ánimo de lucro, donde se aplica un instrumento y se realiza un análisis descriptivo que luego se usa para probar a través de tablas de contingencia y la prueba Chi Cuadrado las relaciones entre los constructos.

PALABRAS CLAVE: Gobierno Corporativo, Código de Buen Gobierno, Herramientas de Gobernabilidad, Cultura Organizacional

MI AVENTURA CON LA ADMINISTRACIÓN

Cuando mi padre pasaba frente de la casa de mi abuela, hacía sonar el silbato de la locomotora que la empresa de los ferrocarriles le había asignado cuando se graduó de maquinista de trenes, por allá en los lejanos años 30 del siglo pasado. Alborozadas salían mi mamá con sus hermanos a al corredor de la casa para verlo pasar, llenos de orgullo al ver a mi padre que sonriente agitaba su mano, asomado a la ventanilla de la locomotora. Disfruté varios años como maquinista, pero luego decidió que quería tener su propia empresa. Así que, para aprovechar los conocimientos adquiridos en su trabajo de los ferrocarriles, fundó una empresa dedicada a prestar asesoría en la construcción de grandes obras civiles de la región. Para hacer su trabajo seleccionó varios técnicos que conocía, adquirió los equipos necesarios y un moderno y complicado equipo para soldadura. Personalmente se encargaba de la distribución y soldadura del hierro. Él mismo realizaba los mantenimientos a sus equipos, usando *procedimientos, protocolos y rutinas* que había aprendido en su trabajo como maquinista. Entonces, a partir de mis siete años, yo lo acompañaba a realizar dicho mantenimiento, aunque varios regaños me gané por imprudente al desconocer los peligros de maquinarias que trabajaban a altas temperaturas, pero esas experiencias me familiarizaron con la forma de trabajar en una empresa, en la cual se deben seguir unos procedimientos, unos protocolos y si todo esto se cumplía, la producción desencadenaba simplemente en una rutina.

Luego en el colegio, que era católico, yo veía unos rituales religiosos repetitivos, aprendidos de memoria, (*procedimientos, protocolos y rutinas*). En el mismo colegio, cada año iba a matricularme mediante un proceso que consistía en *procedimientos, protocolos y rutinas*, y en el día a día de mi vida escolar se realizaba todo el proceso de aprendizaje a través de rutinas. Cuando ingresé a la universidad, existían también rutinas, protocolos y procedimientos. Ya graduado, mi primer trabajo fue como docente en una universidad, donde ya sin sorpresa de mi parte, encontré que existía la delegación en la toma de decisiones, unos protocolos de contratación, la programación docente, la programación de cursos, de entrega de notas de los estudiantes, la misma preparación de las clases, y todo esto, casi en forma natural, producía los resultados que se esperaban del proceso de enseñanza aprendizaje, en forma de rutina ya prevista, puesto que se había seguido los procedimientos fijados de antemano. Luego ingresé a una compañía de seguros como secretario de la Vicepresidencia y entendí que esas experiencias que había vivido, eran las características que identificaban a una organización. Es decir, fui formado por un Modelo Burocrático, que es un modelo

organizativo, administrativo, de eficiencia en la forma como se alinean y controlan los recursos para obtener resultados satisfactorios.

Mis ojos para ver el mundo fueron a través de ese modelo administrativo. Después de unos años ingrese a una organización de generación, distribución e interconexión de energía. Allí trabajaba en el Departamento de Organización, Métodos y Sistemas. Me contrataron porque había realizado estudios en una Maestría en Sistemas de Información, es decir era apto para crear *procedimientos, protocolos y rutinas*. Esto me confirmó que todo lo que no se hiciera bajo el Modelo Burocrático no podría operar, ya que no se podía tener un control de las operaciones (un nuevo concepto que comprendí en la Maestría: el Control). Posteriormente, me dediqué a consultoría en diseño organizacional, esto me hizo avanzar en “mi concepción del mundo”, fuera del modelo burocrático no se podrían administrar las organizaciones.

Cuando comencé a tomar cursos de organización y administración analicé que existía otro tipo de empresas y que otras personas las administraban de una forma diferente. Aun así, en mi concepción de lo que era la administración hasta ese momento, esto era un error, ¿cómo podía existir control si no se realizaban *procedimientos, protocolos y rutinas*?

Luego aparecieron consultorías para la pequeña y mediana empresa y algo me confrontó la forma de pensar. ¿Quién iba a realizar esos *procedimientos, protocolos y rutinas*? Allí no funcionaba igual, no eran las grandes organizaciones burocráticas, entonces, tuve que aceptar que tenía que cambiar mi percepción del mundo, ya que la concepción que tenía de las gestiones de una empresa, no era la única para ver en forma panorámica las realidades que afectaban el funcionamiento y desarrollo de los procesos de una empresa.

Cuando tomé mi Seminario Doctoral de Metodología de la Investigación en la Universidad de Buenos Aires, comprendí mejor lo que significaba la Epistemología, y por lo tanto tenía que aprender a mirar la realidad sin identificarme con un solo aspecto de esa realidad. Debía desarrollar esa cualidad que se llama “amplitud perceptual” que me permite ampliar la mente sobre la realidad, que me permite auscultar mis concepciones condicionadas con anterioridad, con el fin de analizar mejor todas las variables y tomar las decisiones adecuadas a la situación problema que se me presente en un momento determinado. Más tarde, asumí los Seminarios de Administración, ellos consolidaron mis conocimientos y los autores comenzaron a ocupar su lugar, al igual que las Teorías ocuparon su espacio, y así,

logré entender que Max Weber era uno de los asistentes a esa realidad, pero Taylor, Fayol, Mary Parker, Elton Mayo también tenían un lugar privilegiado y al profundizar y comprender esas diferentes teorías de la administración, se me abrió el panorama al igual que mi mente sobre esas realidades.

Cuando leí el libro de la Teoría Z de Ouchi, aparecieron nuevos conceptos para mi formación organizacional que redundaron en los conceptos de *Cultura y Clima Organizacional*. Entonces surgió la pregunta ¿Cómo será la cultura en cada una de las organizaciones vinculadas a uno de los modelos administrativos? Cuando tomé el Seminario de Gobierno Corporativo todo comenzó a tener cuerpo. Siempre me había gustado armar rompecabezas y construir Figuras con piezas lego. Entonces entendí que algo se estaba gestando, que estaba armando mi rompecabezas mental. Me faltaban algunas piezas, pero la idea tomaba sentido, y se prefiguraba el panorama completo.

Días después, preparando una clase de Metodología de la Investigación que debía dictar para unos estudiantes de pregrado, me encontré con el libro Metodología de la Investigación de Hernández-Sampieri (2014, pág. 50), allí en varios apartes se hace referencia al Modelo de Valores en Competencia de Kin S. Cameron y Rober E. Quinn. Este modelo me hablaba de las Teorías de la Administración y de la Cultura Organizacional para cada una de esas teorías. Volví a leer nuevamente mis apuntes del Seminario de Gobierno Corporativo y entonces surgió la pregunta ¿Cómo será el gobierno corporativo para cada uno de los modelos organizacionales que representan las teorías de la administración? Ya estaba cerca, pero me faltaban un par de piezas para el rompecabezas que estaba a punto de armarse.

Una de las piezas era ¿Cómo encontrar una empresa que me permita realizar este trabajo? y otra pieza ¿Cuál será el modelo que me permitirá vincular las ideas? Entonces emprendí el camino para elaborar mi proyecto de tesis. Ya sabía que esa sería la investigación.

Días después, hablando con mi yerno, y contándole sobre mi idea de tesis, me habló de la empresa donde él había trabajado. Me comentó sobre unas decisiones que esa organización había tomado en el año 2012 en cuanto a cultura y sobre gobernabilidad. Me emocioné, no podía ser que una de las fichas del rompecabezas estuviera tan cerca. Me hizo el contacto con la Directora Ejecutiva, a quien le encantó la idea de realizar la investigación en su organización y *voilà*, una ficha del rompecabezas estaba en acción. Faltaba poco...

Cuando mi director de tesis leyó el proyecto de investigación, me hablo del Modelo Socio – Técnico de Tavitock y esa era la ficha que faltaba. Entonces iniciamos un largo proceso de investigación que culminó con esta tesis doctoral. Todo había partido de una pregunta inicial ¿Cómo será el gobierno corporativo para cada uno de los modelos organizacionales representantes de cada uno de los modelos administrativos? ahora la pregunta era ¿Cómo es la *interacción* entre el Sistema Social: la Cultura de la Organización y el Sistema Técnico: Herramientas de Gobernabilidad?

Escogí esta investigación porque todo lo que había estudiado de Gobierno Corporativo era muy etéreo, a la vez que existían pocos elementos para materializar el concepto. La preocupación radicaba en ¿cómo vulgarizar este conocimiento? En concreto esta tesis llega a reducir el concepto a una aplicación práctica, en este caso, en una organización de carácter social.

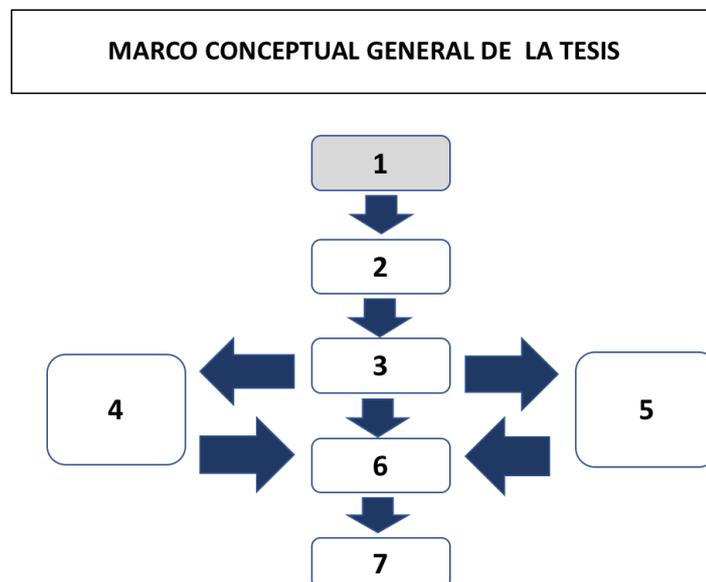
¿Cuánto extraño a mi Padre? Cómo me gustaría sentarme con él para hablarle sobre las implicaciones de haberme introducido en *procedimientos, protocolos y rutinas*, cómo al iniciar a desbaratar, reparar piezas, y armar nuevamente un equipo de soldadura mi vida se iba a ver involucrada en ver, aprender, diseñar, ejecutar y por último en investigar y ¿cómo todo esto pudo terminar en una tesis doctoral?

En mis sueños, aún escucho el largo silbido de la locomotora y salgo al corredor de la casa para saludar a mi padre y agradecerle por su vertical ejemplo de vida y sus sabios consejos.

1 INTRODUCCIÓN

La administración tiene como unidad de estudio la organización. En este sentido una de las funciones de la administración es la medición de la gestión del conocimiento de la organización para la solución a los problemas y necesidades sociales y tecnológicas; es por esto que se debe realizar medición de la evolución de la organización para conocer su productividad, efectividad y en algunos casos la competitividad en demanda de un mercado globalizado. Como el objeto de estudio de la administración es la organización, es por esto que se hace necesario definir el concepto de organización.

1.1 La organización



Es un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca, Drucker (1990).

[...] a diferencia de la sociedad, comunidad o familia [...] una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre, ni en su necesidad biológica. No obstante, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un período considerable. Adler (2002)

Otros como Chiavenato (1993), Pallares, Romero y Herrera (2017) & Ribeiro (2001), la definen como un sistema social donde se desarrollan un conjunto de actividades, utiliza una variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) y aplica unos conocimientos en la producción y/o distribución de bienes / servicios para alcanzar unos objetivos que buscan la satisfacción de un objeto social del mercado, con el fin de lograr un

lucro económico o la atención de una necesidad social, que es constituida por los compromisos de las personas que la conforman.

Entonces la organización es un artefacto social que introduce innovaciones en el mercado y, por lo tanto, impulsa el cambio tecnológico y social con sus implicaciones. En este sentido, Felcman & Blutman (2020) entran a desagregar las organizaciones a través de grandes dimensiones o subsistemas: Subsistema técnico, Subsistema social, Subsistema de fines, Subsistema económico, Contexto, Evolución Histórica y Escenarios futuros. La Figura 1 muestra una representación gráfica de esas grandes dimensiones. En esta tesis solo se considerará el subsistema técnico en interacción con subsistemas social, y en referencia a la evolución histórica, por lo tanto, se está tomando para la tesis algunos de los principales componentes de este esquema, el subsistema social, el subsistema técnico y la Evolución histórica, los demás se van a dejar a un lado.

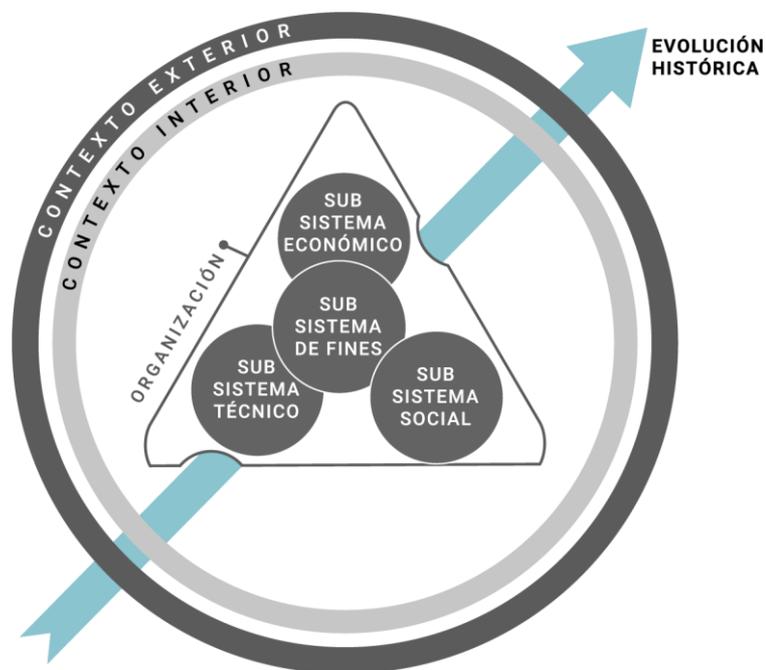


Figura 1. La Organización

Fuente: Elaboración Propia con base en Felcman y Blutman (2020)

1.2 Identificación de Teorías y Modelos Organizacionales utilizando el Marco Conceptual del Modelo de Valores en Competencia.

1.2.1 Marco Conceptual del Modelo de Valores en Competencia.

El Modelo de Valores en Competencia – MVC (Cameron y Quinn, 2011), considera dos dimensiones: Por un lado, flexibilidad (adaptabilidad) versus estabilidad, y por el otro lado orientación interna versus orientación externa. Estas dimensiones, por lo tanto, producen cuadrantes que son también contradictorios o que compiten en la diagonal. Estas características son las que le dan el nombre al Modelo de los Valores en Competencia. Busca que las organizaciones sean adaptables y flexibles, pero que a la vez sean estables y controladas. Entonces los subdominios son cuatro perspectivas por completo diferentes, están relacionadas de forma estrecha. Son cuatro componentes de una estructura más grande: la efectividad organizacional y directiva.

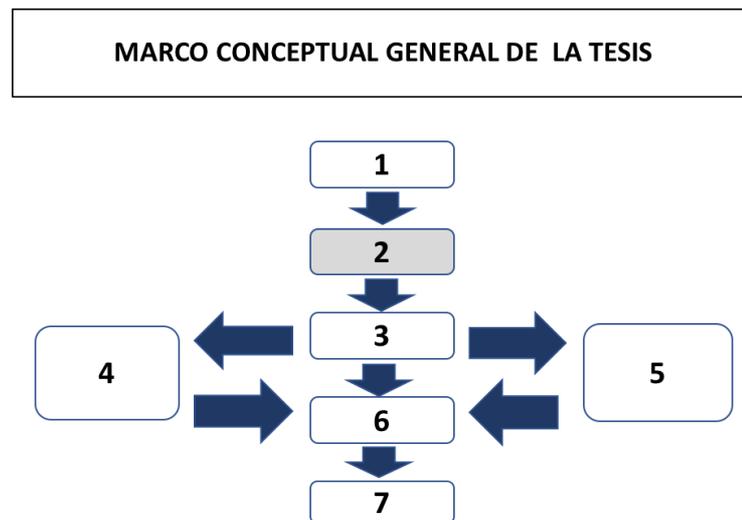


Figura 2. Modelo de Valores en Competencia

Fuente: Cameron & Quinn (2011)

Cameron y Quinn descubrieron que los cuadrantes que emergieron de dicho análisis correspondían precisamente con las “*principales formas de organización identificadas científicamente*”. Cada cuadrante representa varios supuestos, orientaciones y valores, elementos que comprenden una teoría administrativa, un modelo administrativo, un tipo de gobernabilidad y una cultura organizacional que irrumpen dependiendo del tipo de organización. Estas las clases de organización están ligadas, entonces, a sus respectivas subculturas.

1.3 Identificación de Teorías y Modelos Organizacional



Todos sabemos que existen cuatro teorías científicas de la administración.

1.3.1 Teoría de la Administración Científica

La escuela de la Administración Científica desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, poniendo el énfasis en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. El énfasis es el aumento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y la aplicación del método científico. Sus principales desarrolladores fueron Frederick Taylor, Henry Gantt, Frank Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth.

El modelo representativo de esta teoría es el Modelo de Mejora Continua el cual se enfoca en bajar los costos de transacción a través de la mejora de los sistemas y procesos de la organización.

1.3.2 Teoría Clásica de la Administración

Esta teoría se ocupa de la eficiencia de la organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales, a través un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización hacia los departamentos). Divide las operaciones administrativas en grupos de actividades relacionadas entre sí, para coordinar las principales funciones que debería realizarse en

cualquier organización. Fue Henry Fayol (Francia), quien primero sistematizó el estudio del comportamiento administrativo y trazó un esquema de una doctrina coherente de la administración centrado en la organización total.

El modelo representativo de esta teoría hoy se ha sistematizado en el Modelo Organizacional de la Competitividad de Porter (1990).

1.3.3 Teoría de la Burocracia

Considera que las organizaciones (empresas) deben lograr un elevado grado de eficiencia y control efectivo sobre el personal. Esta teoría enfatiza la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras, precisas y lineamientos de autoridad. La organización ideal sería una burocracia con actividades y objetivos que se establece en términos específicos como respuesta a las necesidades de la sociedad. El principal exponente de esta teoría fue el sociólogo alemán Max Weber, cuyo concepto de Burocracia está referido a características del diseño organizacional.

El modelo organizacional representativo de esta teoría ha sido el Modelo Burocrático que resulta ser un modelo normativo que enfatiza la estructura organizacional y cuyas funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad y democracia.

1.3.4 Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas enfatiza la importancia del elemento humano, sirviendo de base de las actuales corrientes administrativas. Sus principales exponentes son Mary Parker Follet, Chester Barnard, Elton Mayo e inspirados en los trabajos de Hugo Munsterberg y los en los experimentos en la planta Hawthorne (1924 - 1932) en la Western Electric Company.

El modelo organizacional representativo de esta teoría ha sido el Modelo Organizacional Adhocrático de Mintzberg (1991).

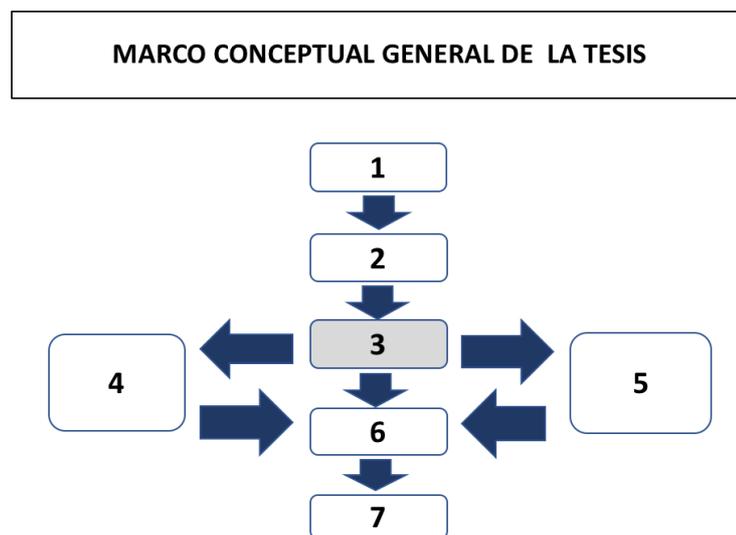
En resumen, es habitualmente aceptado que existen cuatro teorías científicas de la administración con sus respectivos modelos administrativos como se sintetiza la Figura 3.

TEORIAS Y MODELOS ORGANIZACIONALES	
TEORIA DE LA ADMINISTRACION CINTIFICA • Modelo Organizacional de la Mejora Continua uran[(1961), Crosby (1979), Ishikawa (1986) y Deming (1986)]	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS • Modelo Organizacial Adhocratico [Mintzberg (1979)]
TEORIA DE LA BUROCRACIA • Modelo Organización Burocratico [Max Weber (1922)]	TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION • Modelo Organizacional de La Competitividad [Porter (1990)]

Figura 3. Teorías y Modelos Organizacionales

Fuente Elaboración Propia basado en Cameron & Quinn (2011)

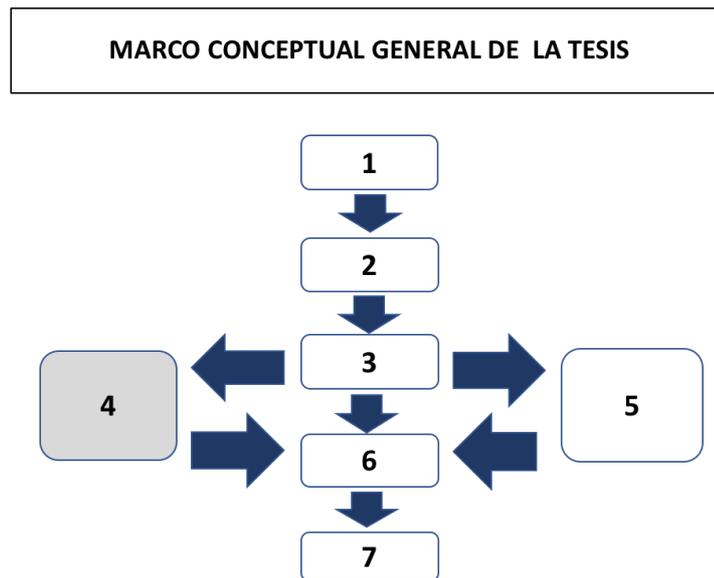
1.4 La organización como subsistema socio-técnico



Emery, Trist, Bamforth, entre otros, miembros del grupo investigador del Instituto Tavistock desarrollaron varios proyectos de investigación. A partir de sus descubrimientos se consolidó el concepto de “Enfoque Socio – Técnico,” un nuevo paradigma de trabajo organizacional para encontrar equilibrios entre los requerimientos de los sistemas social y técnico (Trist et al, 1963). La dinámica entre ambos subsistemas es compleja y se considera de influencia reciproca: el sistema técnico influyendo sobre el social y el social oponiendo resistencia, cuando el sistema técnico debería impactar en el social provocando un cambio en la cultura organizacional.

Tal como se destaca en la presentación del modelo conceptual socio / técnico las dimensiones técnica y social se encuentran en *mutua interacción*. La tesis pretende indagar esa interacción formulando hipótesis y aportando elementos empíricos al respecto.

1.4.1 Subsistema Técnico



Se presupone que existen acuerdos de las partes involucradas para el logro de sus intereses, que están representados en las diferentes estructuras y sistemas de trabajo necesarios para la gestión de la organización, y que generalmente están basados en herramientas tecnológicas. Dentro del Sistema Tecnológico Organizacional aparecen desplegados los conceptos Tecnologías Centrales y Tecnologías de Gestión (Thompson, 1967) destinadas a hacer de "buffer" (amortiguadores) y así evitar que las Tecnologías Centrales se vean afectadas por situaciones contextuales.

Thompson (1967) caracterizó el Subsistema Técnico en función de dos tipos de tecnologías: tecnologías centrales y tecnologías de gestión.

- a) centrales: aquellas que están destinadas a satisfacer los objetivos principales de la organización; o
- b) de gestión: aquellas destinadas a “aislar del contexto” o generar condiciones de “certidumbre” para las tecnologías centrales.

Siguiendo con el planteamiento, las organizaciones complejas son artefactos sociales creados deliberadamente para el logro de objetivos que necesitan generar certidumbre dentro un contexto incierto con el cual interaccionan. Bajo normas de racionalidad, las

organizaciones buscan entonces “aislar” sus tecnologías centrales de las influencias del contexto, protegiéndolas con la provisión de componentes de insumo/producto que amortigüen las influencias del entorno, nivelación de las transacciones de insumo / producto a través de adecuados stocks, anticipación de los cambios contextuales mediante la planificación y programación de actividades, racionamiento cuando todo lo anterior no fue efectivo a la hora de proteger las tecnologías centrales (Thompson, 1967)

Uno de los elementos del subsistema Técnico, está representado por el Gobierno Corporativo¹, que identifica los actores estratégicos, tanto internos como externos, que controlan la solidez interna, sus expectativas, sus mapas mentales, su capacidad para representar o agregar los intereses que dicen representar o expresar, el tipo de alianzas estratégicas y los conflictos en los que están envueltos (Prats, 2003).

Todas las decisiones que se tomen en la organización deben ser coherentes con dos elementos: cumplir la ley y regirse por el cumplimiento cabal de su misión, sus principios y valores.

En resumen, el Gobierno Corporativo es la identificación de los actores estratégicos que intervienen en los procesos organizacionales para que la organización cumpla con el subsistema de fines.

Revisando los elementos teóricos del Gobierno Corporativo existe una sincronía con el Modelo de Valores en Competencia que vale la pena resaltar cómo se mostrará en el Capítulo del Marco Conceptual. La Figura 4. muestra la propuesta de relacionamiento.

TEORÍAS DE GOBERNABILIDAD	
TEORÍA DE LA FIRMA Fundamentada en los Costos de Coordinación	TEORÍA DEL CONOCIMIENTO
TEORÍA DE LA AGENCIA	TEORÍA DE LA FIRMA Fundamentada en los Costos de Transacción

Figura 4. El Gobierno Corporativo en las Culturas del MVC

Fuente: Elaboración propia con base en el Modelos de Valores en Competencia

¹ También conocido como gobierno de las organizaciones, gobernanza, o gobernabilidad, o gobernanca, en otros idiomas como governance, o government.

- Teoría de la Firma – Fundamentada en los Costos de Transacción

Considera la organización como una unidad económica de producción con el propósito de maximizar los beneficios económicos a través de los Costos de Transacción. Para Williamson (2005) la gestión empresarial conlleva unos costos que no son recogidos por los precios, tales como: el costo de búsqueda del producto, el costo por diferenciar el precio relevante, el costo por negociar los contratos para llevar a cabo transacciones, y el de garantizar que lo pactado se cumpla. Son llamados genéricamente costos de transacción.

- La Teoría de la Firma – Fundamentada en los Costos de Coordinación

Esta teoría es definida en función del ahorro de costos de coordinación de producir internamente, (Holmstrom & Milgrom, 1994), establece la existencia y los límites de la firma y está determinada por los incentivos a trabajadores. Por lo tanto, el uso de incentivos de bajo poder dentro de la empresa, es también un vehículo importante para inspirar la cooperación y la coordinación.

1.4.2 La Teoría de la Agencia

Se caracteriza por analizar la relación entre los individuos y las organizaciones, donde existe un principal o accionista quien delega poder / responsabilidades a un agente o directivo para que realice en su nombre actividades a través de la Teoría de los Contratos.

- Teoría del Conocimiento

Para Tarziján (2003), operar eficientemente, la organización, necesita de activos específicos tanto físicos como humanos (los que constituyen un stock de capital intelectual), dado origen a lo que se ha denominado la teoría de la firma basada en el conocimiento (tecnología). Estas son inversiones en recursos humanos, lenguaje, rutinas particulares de la empresa, conocimientos tanto tácitos como explícitos, ideas comunes, etc.

Como se mostró en la Fig. 3 también la teoría organizacional se ha logrado identificar que existe una sincronía entre las Teorías de la Administración y el Modelo de Valores en Competencia. De la Fig. 3 y la Fig. 4 se puede mostrar que cada teoría organizacional está relacionada con su correspondiente teoría de gobernabilidad, esta relación se muestra en la Figura 5.

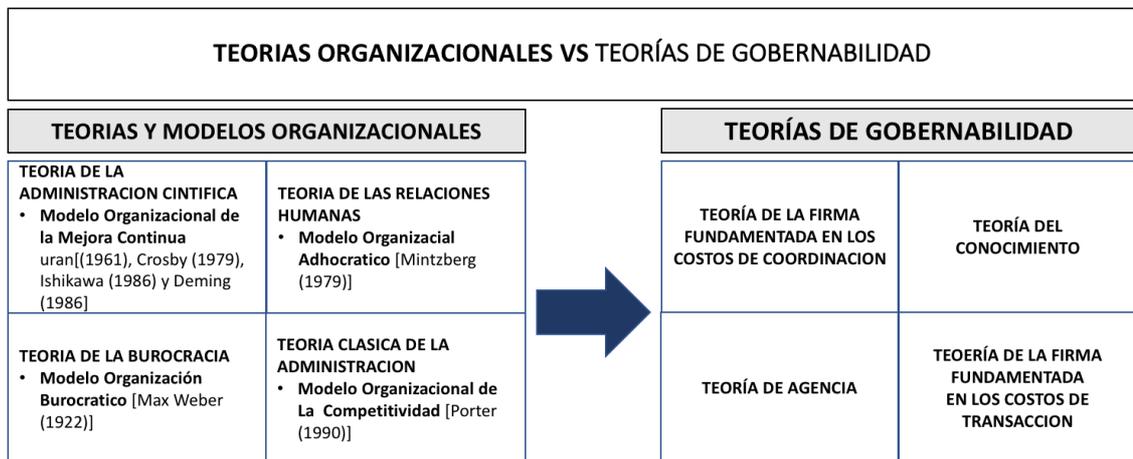


Figura 5. Relación las teorías Organizacionales con las Teorías de Gobernabilidad

Fuente: Elaboración Propia

1.4.3 El Modelo de Gobernabilidad

- Gobierno Corporativo

Gobierno Corporativo está representado por los actores estratégicos que interactúan en función de reglas y procedimientos (régimen político) para decidir la toma de las decisiones de autoridad, además pueden influenciar con sus intereses y por ello justifican su participación en la organización. Castañeda (1998) distingue algunos grupos y se adicionan otros para completar nueve grupos que impactan el sistema: el Estado, los Propietarios o Accionistas, los Accionistas minoritarios, los Miembros del Consejo de Administración, la Dirección General, los Empleados, los Grupos de Poder, las Instituciones Financieras y Otros Grupos de Interés (competidores, proveedores, clientes).

- Gobernabilidad

La gobernabilidad determina el norte de la organización, través de la visión, del sistema de estrategias, políticas, valores, reglas, prácticas, mecanismos y procesos que fijan los límites para que una organización administre sus asuntos económicos, políticos y sociales dentro y fuera de la organización. Además, es el modo en que la empresa se organiza para tomar e implementar decisiones logrando el entendimiento, el acuerdo y acción mutuos, destinados a que los grupos articulen sus intereses, arbitren sus diferencias y ejerciten sus derechos y obligaciones legales para lograr el cumplimiento de los fines organizacionales.

Prats (2001), define la gobernabilidad

Es un atributo de las sociedades que se han estructurado sociopolíticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones de autoridad y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y de procedimientos formales e informales (...) dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias.

La Gobernabilidad, entonces, está representada en cada cuadrante por el Tipo de Gobernabilidad asociada al Modelo de Administrativo. Entonces se definen cuatro tipos de Gobernabilidad: Gobernabilidad para la Mejora Continua, Gobernabilidad Jerárquica, Gobernabilidad para la Gestión del Conocimiento y Gobernabilidad para la Competitividad (Coordinación).

La Figura 6 resume los tipos de gobernabilidad.

TIPOS DE GOBERNABILIDAD	
GOBERNABILIDAD PARA LA MEJORA CONTINUA	GOBERNABILIDAD DEL CONOCIMIENTO
GOBERNABILIDAD JERÁRQUICA	GOBERNABILIDAD DE LA COMPETITIVIDAD

Figura 6. Tipos de Gobernabilidad

Fuente: Elaboración propia

- **Código de Buen Gobierno**

Son los métodos (tácitos o explícitos) adoptados que especifican las rutinas o los procesos de gobernabilidad. Se definen para cada uno de los cuatro tipos de gobernabilidad los Código de Buen Gobierno así: Políticas para la Administración de la Mejora Continua, Políticas para la Administración de la Burocracia, Políticas para la Administración del Conocimiento y la Tecnología y Políticas para la Administración de la Competitividad.

- Instrumentos / Herramientas de Gobernabilidad

Son manuales, instructivos o los instrumentos (tácitos o explícitos / formales o informales) que operacionalizan los métodos y definen las formas de implementarlas. En el mismo sentido entonces se definen cuatro tipos de herramientas: Herramientas de Mejora Continua, Herramientas Jerárquicas, Herramientas de Gestión de Conocimiento y Herramientas de Competitividad.

La Figura 7 resume el Modelo de Gobernabilidad.

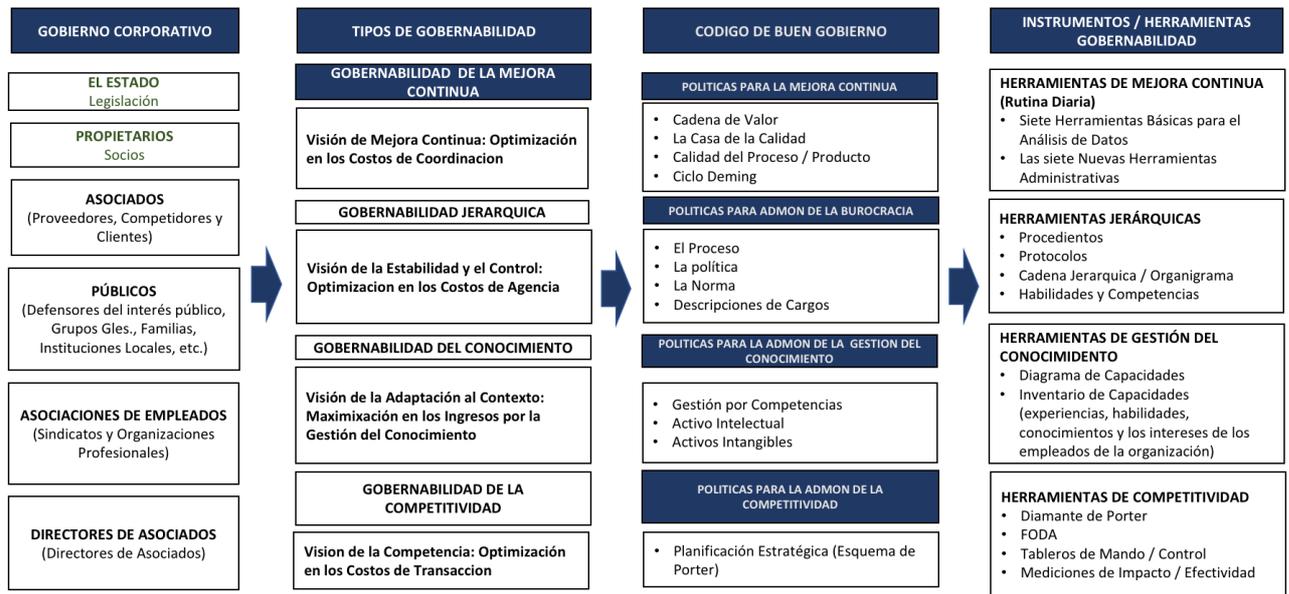
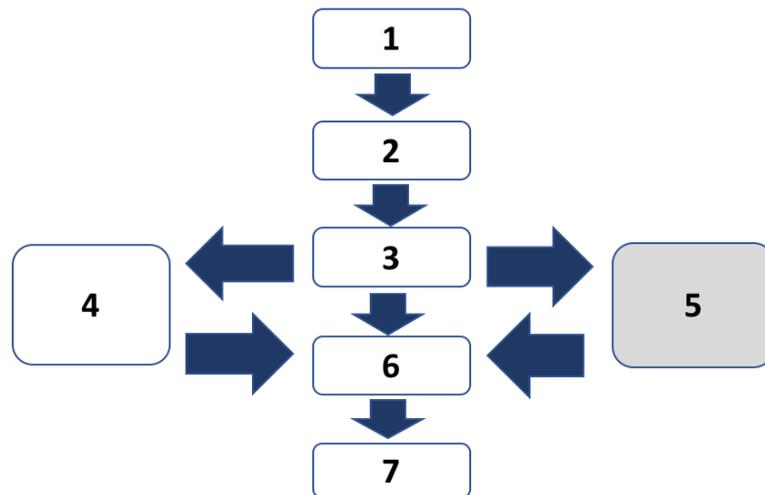


Figura 7. Modelo de Gobernabilidad.

Fuente: Elaboración Propia

1.5 Subsistema social

MARCO CONCEPTUAL GENERAL DE LA TESIS



La razón de ser del Subsistema Social, es asegurar que las relaciones interpersonales / sociales estén orientadas a satisfacer la adecuada interacción entre las personas que forman parte de la organización y los requerimientos del sistema técnico. Mientras que la Cultura en términos del sistema, incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, los valores, las actitudes, las normas, las conductas y los artefactos compartidos y cualesquiera de otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiere, pacta como miembro de la sociedad, que usa en interacción con otros y con su mundo, son transmitidos con patrones de comunicación de generación en generación a través del aprendizaje (Giddens, 1991; Herskowitz, 1984; Leininger, 1994; Plog y Bates, 1980; Taylor, 1980).

Si bien son varios los conceptos que pueden destacarse como componentes, se hace el énfasis en uno que se considera la base del resto: la cultura organizacional. Se define la cultura organizacional como “un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Schein, 1988).

Schein (1988) identifica y distingue tres niveles de la cultura organizacional:

- a) Un nivel manifiesto o visible integrado por artefactos (objetos, normas escritas, rituales, símbolos) y, por extensión, todas las manifestaciones de malestar y bienestar que los

miembros de una organización pueden tener con su vida laboral dentro de ella (clima laboral);

- b) Un segundo nivel integrado por valores, que son las preferencias que miembros de una organización tienen respecto de ciertas cuestiones organizacionales por encima de otras (remuneraciones, beneficios sociales, tiempo libre, interacción con otros miembros de la organización, satisfacción con la tarea que realiza, compromiso, autorrealización, progreso);
- c) Presunciones básicas, que son las creencias más profundas e “invisibles” y constituyen el “inconsciente colectivo organizacional” (distancia de poder, evitar la incertidumbre, individualismo, orientación al futuro)

Si bien la cultura ha sido considerada un factor contingente en la organización, existe también la opinión que la considera como una variable inmanente e indispensable (Allaire y Firsiroutu, 2002), al afirmar que las organizaciones pueden asemejarse a pequeñas sociedades, esto es considerarlas como caracterizables en términos de cultura. Por tal motivo, varios autores retoman el tema de la cultura organizacional como un punto más en el análisis. Ya sea como metáfora o como perspectiva, el papel de la cultura aparece como complementario a otras variables (Morgan, 1980, Bolman–Deal, 1991).

En esta tesis no se transita conceptualmente el tema valores, ni el tema de presunciones básicas. Está posicionada en el primer nivel, descrito por Schein, que es el nivel manifiesto o visible integrado sobre artefactos / instrumentos / opiniones / percepciones (clima).

Además, esta tesis se fundamenta en el Modelo de Valores en Competencia para estudiar la cultura organizacional de la empresa. El fundamento conceptual de la carectización cultural del Modelo de Valores en Competencia, MVC – (Cameron & Queen, 2011) proponen que en una organización coexisten diferentes modelos culturales debido *a las diferentes teorías y modelos administrativos que han sido propuestos por los grupos de estudios e investigadores de la administración*. Cada uno de estos modelos, desarrollan una cultura propia las cuales son descritas por Cameron & Queen (2011) quienes le dan a cada modelo una etiqueta distintiva. Al modelo de Mejora Continua le asignan el rotulo de Cultura Clan o Colaborativa, al Modelo Burocrático el de Cultura Jerárquica o Controladora, al Modelo de Competitividad Cultura Mercado o Competitiva y al Modelo de Administración Ad Hoc el rotulo de Cultura Adhocrática o Creativa.

Como se nota los subdominios son cuatro perspectivas por completo diferentes, están relacionados de forma estrecha y se presentan en la siguiente Figura 8.

MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK.

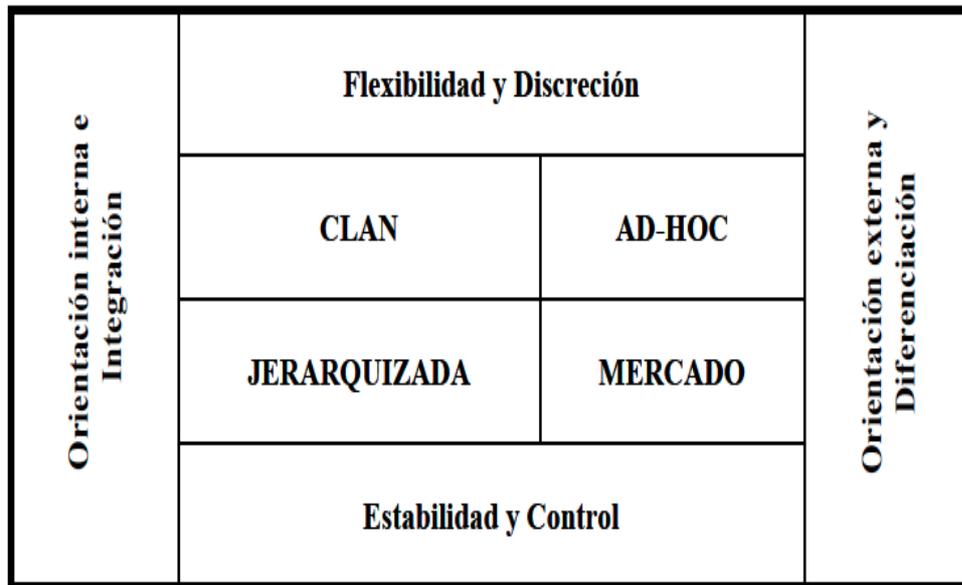


Figura 8. Modelo de Valores en competencia

Fuente: Cameron y Quinn

1.5.1 Tipos de Cultura

Para Fernández, Landaluce & Modroño (2007) los cuatro tipos de cultura son:

- Cultura Clan o Colaborativa

Con orientación interna y control flexible. Este tipo de cultura se caracteriza por los valores y objetivos compartidos, la cohesión, la participación, desarrollo de los individuos, el sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso. Su nombre se debe a su similitud con una organización familiar.

- Cultura Jerárquica o Controladora

Con orientación interna y control estable. Este tipo de cultura se basa en las reglas, la especialización, impersonalidad, responsabilidad y jerarquía. Las metas de la organización a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia.

- Cultura Adhocrática o Creativa

Con orientación externa y control flexible. Es una cultura de iniciativas pioneras e innovadoras como llaves del éxito. La tarea de gestión más importante es estimular el conocimiento, el riesgo y la creatividad para poder estar siempre en la vanguardia.

- Cultura de Mercado o Competitiva

Con orientación externa y control estable. Es un tipo de organización que funciona como un mercado en sí misma. Los valores centrales son la competitividad y la productividad. Una cultura de mercado es un espacio de trabajo orientado hacia los resultados.

De acuerdo con lo visto hasta acá, se vislumbra que se podría deducir que cada modelo organizacional tiene asociado un tipo de gobernabilidad y un tipo de cultura. Esto se plasma en la Figura 9.

SISTEMA SOCIAL - CULTURA MODELO ORGANIZACIONAL VS GOBERNABILIDAD VS CULTURA	
MODELO DE MEJORA CONTINUA <ul style="list-style-type: none"> • GOBERNABILIDAD DE MEJORA CONTINUA • CULTURA CLAN 	MODELO ADHOCRATICO <ul style="list-style-type: none"> • GOBERNABILIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO • CULTURA ADHOCRATICA
MODELO JERÁRQUICO <ul style="list-style-type: none"> • GOBERNABILIDAD JERÁRQUICA • CULTURA JERÁRQUICA 	MODELO DE COMPETITIVIDAD <ul style="list-style-type: none"> • GOBERNABILIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD • CULTURA DE MERCADO

Figura 9. Integración entre Modelo Administrativo, tipo de Gobernabilidad y Tipo de Cultura

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de los resultados de la investigación es necesario definir algunos elementos claves:

Coherencia es la relación lógica entre las partes o realidades de modo que no se produce contradicción ni oposición entre ellas y se mantienen en la misma posición. Según

Schein al cabo de un tiempo las organizaciones van generando cristalizaciones culturales que generan coherencia (congruencia), entre la visión, los modelos, y los tipos. En otras palabras, en las organizaciones se va gestando fruto de la consolidación entre el modelo administrativo, el tipo de gobernabilidad, el tipo de cultura ha venido generando una coherencia. En el *Caso de Estudio* que se presenta a continuación existieron años de coherencia debido a que, entre el Modelo Administrativo, el Tipo de Gobernabilidad, y el tipo de Cultura Organizacional se presentó dicha coherencia.

Esa coherencia se fraguó como una cultura clan y cultura burocrática, ya desde sus inicios su orientación era hacia lo interno y esa cultura se fue cristalizando en estos dos cuadrantes (Clan y Jerárquico). Esta información se validó en las diferentes entrevistas con los miembros del Consejo de Administración, con los cuales se tuvo oportunidad de dialogar y mayoritariamente se dio este consenso.

La *Ruptura de la Coherencia* se da cuando se rompe la relación lógica entre realidades lo que genera la contradicción. La organización fue manejada conforme a sus estatutos y la visión de empresa con mucha orientación interna (clan y burocrática) que le brindaron sus progenitores durante más de cincuenta años. Unos años después de cumplir sus cincuenta años, las condiciones que existían en el momento de su creación cambiaron y eso ocasionó que su Consejo de Administración decidiera cambiar el rumbo de la organización a una orientación externa (Adhocrática y de Mercado), como era de esperarse cambiaron su visión organizacional, y tomaron decisiones a nivel de la Cultura Organizacional y del Gobierno Corporativo, lo ocasionó la ruptura de la coherencia. Esto es lo que se busca con la tesis, analizar los elementos que ocasionaron la ruptura y mostrar como ahora están volviendo a lograr una nueva coherencia.

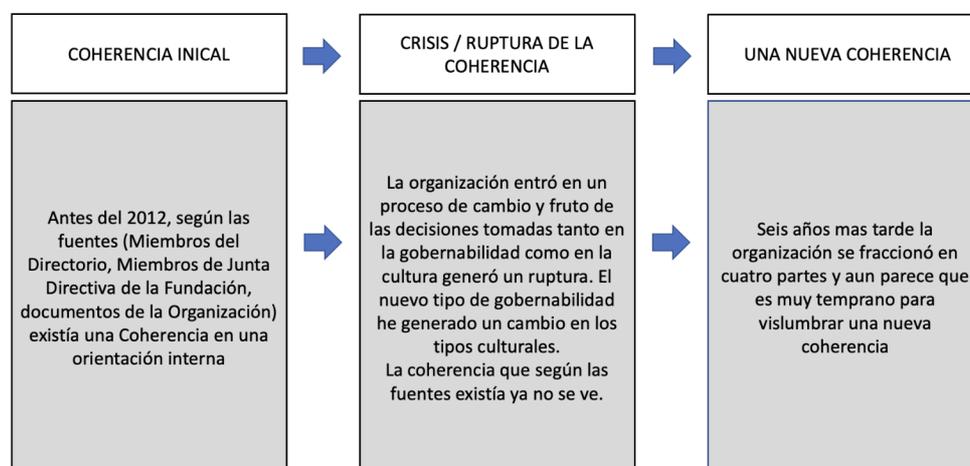
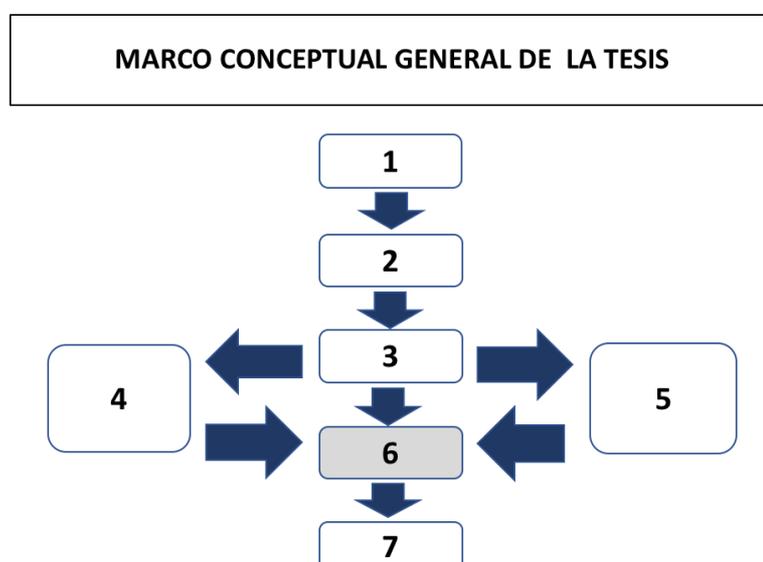


Figura 10. Ruptura de la Coherencia

Fuente: Elaboración Propia

Antes del 2012 de manera estricta supondría que el 100% de los casos estén distribuidos en una coherencia entre la cultura clan y la cultura jerárquica con sus correspondientes tipos de gobernabilidad. Como bien se sabe después de las decisiones tomadas, y al momento del estudio eso no estaba sucediendo porque, efectivamente, un 50% de la población todavía percibe estar en una organización de tipo clan/burocrática. En concreto, el “estado actual de la coherencia” es el que se está viendo empíricamente, es decir, la organización está partida en 4 partes y no es 2 como hubiera sido deseable esperar.

1.6 El Caso de Estudio



Se eligió para la tesis la organización Codesarrollo / Socya que fue creada en 1960 sin fines de lucro con el objetivo es solucionar problemas sociales de la comunidad (Sistema de Fines), lo hace aplicando Diversas Tecnologías a través de alianzas con los sectores público y privado, fomentando el desarrollo de los territorios como gestores de bienestar social; buscando nuevas oportunidades para la transformación sostenible de las comunidades, atendiendo los retos económicos, ambientales y sociales del país y Tecnologías de Gestión (Sistema Técnico).

Los fundadores crearon esta organización con una mentalidad filantrópica y con el objetivo de ayudar las clases menos favorecidas y para ello se utilizaron parte de sus recursos. La organización estaba centrada en ayudar a la comunidad y esto empezó por casa, por lo que

su cultura era muy paternalista lo que fundamentaba una serie de creencias, valores y artefactos culturales (Sistema Social).

A partir del año 1980, las condiciones externas a la organización fueron cambiando, los aportes fueron disminuyendo y no eran suficientes para los proyectos que la organización manejaba. A partir del año 2012 la organización cambia su filosofía, los proyectos deben ser sostenibles, tanto para las comunidades como para la fundación y de esta forma lograr la viabilidad organizacional. Entonces cambian los comportamientos y la forma de hacer las cosas, se desarrollan nuevas prácticas y se gestionan procesos, mientras toda la actividad se desarrolla en permanente interacción con el contexto externo.

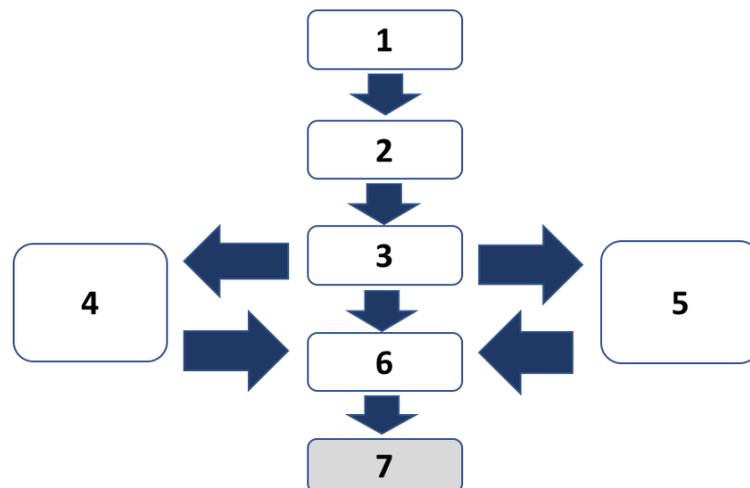
Lo que intentó hacer el Consejo de Dirección junto a la Consejo de Administración es “protegerla” de las influencias contextuales, con ello buscaron:

- a) disponer siempre de *componentes de insumo producto*, es decir, que siempre haya proyectos sostenibles para las comunidades y para la Fundación.
- b) nivelar el flujo de proyectos, analizando siempre aquellos que sean viables y sostenibles
- c) planificar cada proyecto
- d) racionar el uso de los recursos

Así, las tecnologías sociales son las tecnologías centrales de Socya, las tecnologías de gestión en este caso las herramientas de gobernabilidad son las que garantizan las condiciones de Insumo/Producto, Nivelación, Anticipación y Racionamiento para lograr que las centrales funcionen en condiciones de aislamiento contextual (Felcman y Blutman (2020)). En esta tesis se comprobó que, en el caso Socya, los cambios en la gobernabilidad, a través de nuevas herramientas de gobernabilidad, fue lo que generó un rompimiento de la coherencia, y a la fecha de la medición la cultura estaba oponiendo resistencia.

1.7 Metodología, Análisis de Resultados y Conclusiones

MARCO CONCEPTUAL GENERAL DE LA TESIS



Las organizaciones son artificios / dispositivos sociales que "no hablan por sí mismos", sino a partir de las observaciones que se hace de ellas, según un marco conceptual que previamente se haya definido. Tales observaciones pueden ser de diferente índole: la propia mirada del investigador a través de observación participante /no participante, documentación escrita, material secundario, entrevistas en profundidad a miembros de la organización, encuestas, etc. En este caso la Unidad de Análisis es la Organización y de ella se va a predicar respecto de su Cultura y su Gobernabilidad.

La propuesta de utilización del Modelo Socio -Técnico permitió que usando el Modelo de Valores en Competencia se examinaran aspectos del gobierno corporativo por un lado y por el otro aspecto de la Cultura Organizacional de una empresa. En este punto se presentaron dificultades tanto conceptuales como metodológicas porque se combinaron comportamientos con herramientas de gobernabilidad. Los comportamientos corresponden al primer nivel de análisis (los comportamientos culturales) propuesto Schein, mientras que las herramientas son instrucciones, entonces se recurrió a adoptar estos conceptos, y se separaron, lo que permitió medir el imaginario colectivo acerca del comportamiento organizacional frente a las herramientas de gobernabilidad.

Además, como Schein insiste que debe existir una historia, pero esa *historia debe ser significativa y compartida*, una historia que soporte la organización, ya que allí es el único lugar donde ocurren los hechos objeto de estudio. Para el abordaje de los elementos socio – técnicos, se han identificado las subculturas propuestas por el MVC.

Entonces, para caracterizar la cultura organizacional, siguiendo el esquema conceptual de Cameron / Quinn, se tomó dicho marco conceptual, se definieron variables e indicadores sobre sus comportamientos y se diseñó una encuesta que luego se aplicó a los miembros de la Organización / Caso, que fueron las unidades de análisis de la encuesta, cuyos resultados permitieron hablar de la Cultura Organizacional, de la principal Unidad de Análisis que es la Organización / Caso. Ahora, con respecto a la Gobernabilidad, se definió el concepto, se identificaron variables. Y se siguió el mismo criterio que se utilizó para la Cultura, es decir, se está predicando de la Gobernabilidad Organizacional a partir de la opinión / percepción de sus miembros componentes sobre sus los reglamentos, políticas, normas y códigos. En conclusión, esta tesis predica sobre la Cultura y la Gobernabilidad Organizacional a partir de las percepciones que los miembros tienen de la organización.

Las cuatro subculturas están caracterizadas en términos de clima / opiniones / percepciones, en tanto que, las herramientas de gobernabilidad lo están en términos de artefactos / instrumentos. En resumen, las subculturas se caracterizan por comportamientos y la gobernabilidad por instrumentos.

Por ejemplo, algunos comportamientos los identificados son:

- a) Se respetan las directrices de la Asamblea.
- b) Se respeta la representatividad en la toma de decisiones.
- c) Se evalúa periódicamente la ejecución de la estrategia basada en indicadores de gestión.

En general entonces, los comportamientos se definen por "esto es lo que se hace, esto es lo que se practica, esto es en lo que la gente cree". Se eligieron ítem para cada una de las subculturas identificadas por el Modelo de Valores en Competencia.

De otro lado los instrumentos están claramente definidos por los reglamentos, políticas, normas y códigos.

- a) Existe claridad en funciones y en los roles de la gestión de la Junta Directiva.
- b) Existe un sistema de comunicación con los miembros de la Asamblea y demás grupos de interés.

En general, los instrumentos se definen por "la existencia de". En este sentido se han considerado ítems de mejora continua, ítems de conocimiento / tecnología, ítems de burocracia, y ítems de competitividad.

El instrumento cumplió con pruebas de concepto, validez y confiabilidad. Además, se redujeron las variables iniciales, a través de un análisis factorial exploratorio, con el fin de explicar la varianza con el menor número de factores y variables, tanto de las herramientas de gobernabilidad como de las subculturas del Modelo de Valores en Competencia, con el fin de relacionarlas.

De otro lado, la investigación fue de carácter exploratorio y se soporta en el enfoque cuantitativo de tipo correlacional, y se centra en correlacionar las Herramientas de Gobernabilidad con el Sistema Social, donde cada uno de sus actores, tanto los stakeholders² como los shareholders³ que son los actores sociales de la organización. El análisis demostró que a través de unas políticas de gobernabilidad se logró romper la coherencia, por lo cual la cultura organizacional opuso resistencia.

² El stakeholder pueden ser definidos como todos los **actores sociales** que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Por lo tanto, se refiere a los grupos de interés que permite a la organización completo funcionamiento. Por actores sociales, se entiende todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones la empresa como: empleados, proveedores, clientes, bancos, gobierno, entre otros.

³ Los shareholders son todas aquellas personas, compañías o cualquier otra institución vinculada a la empresa mediante la posesión de acciones de la misma es el accionista, el socio, aquella persona natural o jurídica que es propietaria en los distintos tipos de sociedades que pueden existir en el marco jurídico de cada país. Es el socio capitalista que participa de la gestión de la sociedad en la misma medida en que aporta capital a la misma.

2 OBJETIVOS DE LA TESIS

El objetivo de esta tesis es realizar aportes teórico / empíricos / técnicos para describir e interpretar la *mutua interacción* entre el Sistema Social - la Cultura de la Organización y el Sistema Técnico – Herramientas de Gobernabilidad.

- La tesis pretende describir e interpretar los vínculos recíprocos entre Sistema Técnico (gobernabilidad) y Sistema Social (cultura organizacional), tomando alternativamente a Herramientas de Gobernabilidad como variable independiente y a Cultura como variable dependiente, para luego invertir la relación.
- Verificar la asociación entre Cultura Organizacional y las variables de corte censales y las demográficas (edad, antigüedad, etc.)
- Verificar la asociación entre las Herramientas de Gobernabilidad y las variables de corte censales y las demográficas (edad, antigüedad, etc.)

3 JUSTIFICACIÓN

El Gobierno Corporativo hace referencia a los actores y al conjunto principios, políticas, prácticas y medidas de dirección, administración y control, formal e informal, encaminadas a crear, fomentar, fortalecer, consolidar y preservar las relaciones entre los *stakeholders* y *shareholders* basadas en la transparencia organizacional. Para las empresas se basa en el desarrollo de las prácticas consolidadas de acuerdo al modelo administrativo adoptado para lograr el sistema de fines y se operacionalizan en un Código de Buen Gobierno⁴ con sus respectivas herramientas de gobernabilidad.

La evolución del concepto gobernabilidad se ha extendido a diferentes áreas como la economía, las finanzas, el derecho, la gestión y la administración, despertando el interés académico y científico y aportando bases sólidas para la delimitación del término (Durisin y Puzone, 2009).

De acuerdo con Lefort (2003),

La estructura establecida por el Gobierno Corporativo se enmarca por la forma en la cual los accionistas delegan su mandato a un grupo de ejecutivos (Consejo de Administración) que en principio deben velar por los intereses de los accionistas; seguido de una Junta de Accionistas, cuya función es la de establecer los diversos mecanismos de control interno; y finalmente, los comités específicos que son los encargados de supervisar las diferentes actuaciones (p. 209).

La importancia que tiene para las organizaciones la delegación de poder y de autoridad por parte de los accionistas en el Consejo de Administración pareciera la pauta que determina el Gobierno Corporativo. De acuerdo con la definición, el Gobierno Corporativo es la estructura y las reglas de juego que deben existir en el manejo de la relación entre el Consejo de Administración, el Comité Directivo y el resto de los participantes. En un principio era claro que el interés estaba centrado devolver un rendimiento a los accionistas. Pero con la evolución de los modelos administrativos, aparecen en escena elementos fundamentales que al parecer deberían ser considerados: ¿Cómo hacer el seguimiento a los resultados de los procesos y de los cargos? ¿Cómo hacer el seguimiento al valor de los intangibles de la organización? ¿Cómo hacer seguimiento a los diferentes proyectos que se llevan a cabo en la organización? ¿Cómo hacer seguimiento a los procesos de mejora continua? Y otro más, ¿Están relacionados estos elementos? De ser así, ¿existe un mecanismo que modifique la

⁴ Tiene sus inicios en el Informe Cadbury (1992) como respuesta a los escándalos corporativos de BCCI, Polly Peck y Maxwell, y fue seguido por la creación del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido

cultura y facilité o guie este seguimiento? entonces ¿cómo medirlo? ¿Será que la cultura reacciona ante estos seguimientos?

Las definiciones de gobernabilidad, gobernanza, gobierno corporativo siempre van en la misma dirección. Es más, llegan a confundirse, hasta el grado que parecen ser lo mismo. Esto implica que el término Gobierno Corporativo no ha tenido una desagregación para operacionalizarlo, ni desde el punto de vista investigativo ni práctico. Es decir, como reflejarlo en la práctica. Parece, además, importante que la relación cultura vs gobierno tiene una relación en este sentido, ya que el gobierno define que tipo de cultura debe tener la organización. ¿Y será que la cultura tendrá la necesidad de definir qué tipo de gobernabilidad necesita?

Con respecto a las herramientas de gobernabilidad y las prácticas de buen gobierno, se ha encontrado información acerca de instrumentos que permiten medirlas (Licht, Goldschmidt y Schwartz, 2005; D'alessandro, 2004).

Para Pérez y Pérez (2007, pág. 1) la Cultura Organizacional comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. Se distingue la cultura formal e informal, en la cual existen factores internos y externos que influyen en ella. En este sentido, cultura se ha medido a través de la efectividad, tal como lo hicieron Denison (1984), Denison & Mishra (1995), Mobley, Wang & Fang (2005), Denison Consulting (2005, 2011) con la Teoría de la Cultura Organizacional y la Efectividad.

Los modelos encontrados y más relevantes para medir cultura son Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2001), Modelo de orientación cultural (Hofstede, 2005), Modelo de Schein (Schein, 1988), Modelo de Valores por Competencia - MVC (Cameron & Quinn, 2011), y Modelo de Denison (Denison, 1984).

Denison mide la cultura organizacional a través de efectividad financiera y se cuantifican la medición a través de indicadores. Schein (1988, Pág. 6) asume, que un grupo de personas que ha compartido una cantidad significativa de experiencias en el proceso de resolución de problemas externos e internos, en el tiempo, han originado una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Además, dice, que para generar conciencia es necesario un número y un tiempo suficiente de esas experiencias para que ejerzan esa influencia. El producto aprendido de esa experiencia grupal es la cultura,

entonces, y por consiguiente es algo localizable solo allí donde el grupo poseedor de esa *historia significativa* esté. Para entenderla, es necesario conocer los hábitos, las costumbres, y los rasgos distintivos de esa cultura. Schein (1988, Pág. 7), insiste, que la organización posee esa *historia* y que esta también debe ser descifrada.

La cultura, entonces, es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse, *la historia*, de la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello, ante el interés de cambios culturales, se debe descifrar la historia sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones básicas que sirven de fundamento al comportamiento organizacional.

Y es a través de esa *historia significativa compartida* que puede descubrirse la cultura global de la compañía, y otras culturas que pueden estar operando, como la cultura directiva, o diversas culturas de base profesional, o culturas de grupo basadas en proximidad geográfica, o culturas de trabajadores basadas en experiencias compartidas, etc. Schein (1988, Pág. 7).

El Modelo de los Valores en Competencia (MVC) fue formulado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, inicialmente desarrollado para especificar el criterio de efectividad organizacional, aunque posteriormente se utilizó para estudiar un amplio número de fenómenos corporativos como la cultura y el cambio (Kalliath, Bluedorn y Gillespie, 1999), la comunicación, la ética y la administración de los sistemas de información (Stevens, 1996; Cooper y Quinn, 1993; Quinn, Hildebrandt, Rogers y Thompson, 1991), el liderazgo (Davies y Coates, 2005), la administración de programas de desarrollo de los recursos humanos (Giek y Lees, 1993; Seldenbach, 1993) entre muchos otros.

El Gobierno Corporativo se ve reflejado en la forma como el Consejo de Administración le hace seguimiento al Modelo de Gestión a través de unas herramientas de gobernabilidad. Para este efecto debería ser necesario mostrar que la cultura organizacional puede estar centrada en el seguimiento a la gestión.

Según Cameron y Quinn (2011) la cultura se manifiesta en cuatro subculturas, la cultura clan, la cultura adhocrática, la cultura jerárquica y la cultura mercado. En cada cultura de estas se manifiesta un seguimiento a la gestión basada en diferentes elementos. La adhocracia genera una cultura de la gobernabilidad basada en: el seguimiento al uso de los recursos, a la tecnología y a la innovación. La jerárquica está basada en la rendición de cuentas sobre resultados, procesos y cargos. La subcultura clan basada en el código ético, el

comportamiento ético, el empoderamiento y el trabajo en equipo y la mejora permanente. Y finalmente, la subcultura de Mercado genera una cultura de gobernabilidad basada en el resultado de la ejecución de la estrategia para conquistar el mercado.

El Sistema de Fines y el sistema de Económico de las organizaciones son dinámicos y evolucionan frente a las situaciones externas o internas, y llevan a las organizaciones a replantear su modelo de negocio, y con esto a generar cambios estructurales. En este sentido surge la pregunta: ¿Qué implicación tendrá el modelo organizacional que determina una gobernabilidad en la cultura organizacional?

En estos casos, es una tradición que la Teoría de las Organizaciones, la Gestión Organizacional, los Modelos de Control de Gestión, los Modelos Estratégicos, entre otros, sostengan a la racionalidad técnica como la única y la mejor forma de abordar esquemas explicativos del comportamiento de las organizaciones. Y no solo estos marcos conceptuales explicativos sino también sus correlatos en cuanto a tecnologías de gestión con capacidad absoluta de generar cambios organizacionales. De allí, la necesidad de considerar la "dimensión oculta" e invisible de la cultura. Más aún, no todo es el Sistema Técnico, se debe focalizar también la atención en el Sistema Social. Ante esta situación el interrogante que se plantea en esta investigación es: ¿en qué medida los cambios tecnológicos impactan el imaginario colectivo organizacional? y, en forma recíproca, ¿en qué medida el viejo imaginario colectivo seguirá siendo un factor de resistencia a la transformación? Este trabajo busca responder de manera sistemática estos interrogantes.

Se espera que este trabajo sirva como camino para otros estudios en distintos contextos y con otras muestras, además de que permita desarrollar una línea de investigación que aporte evidencia empírica para probar la relación conceptual entre las Herramientas de Gobernabilidad y las subculturas (relaciones humanas –clan–, sistemas abiertos –adhocracia–, procesos internos –jerarquía–, objetivos relacionales –mercado–) del Modelo de Valores en Competencia y avanzar en la construcción de una teoría. Además, este trabajo no se trata de un trabajo terminal ni concluyente, ya que tiene limitaciones al ser un estudio de caso, se espera que sea un punto de partida.

Acerca de las contribuciones del estudio, se considera que las mismas podrían ser las siguientes:

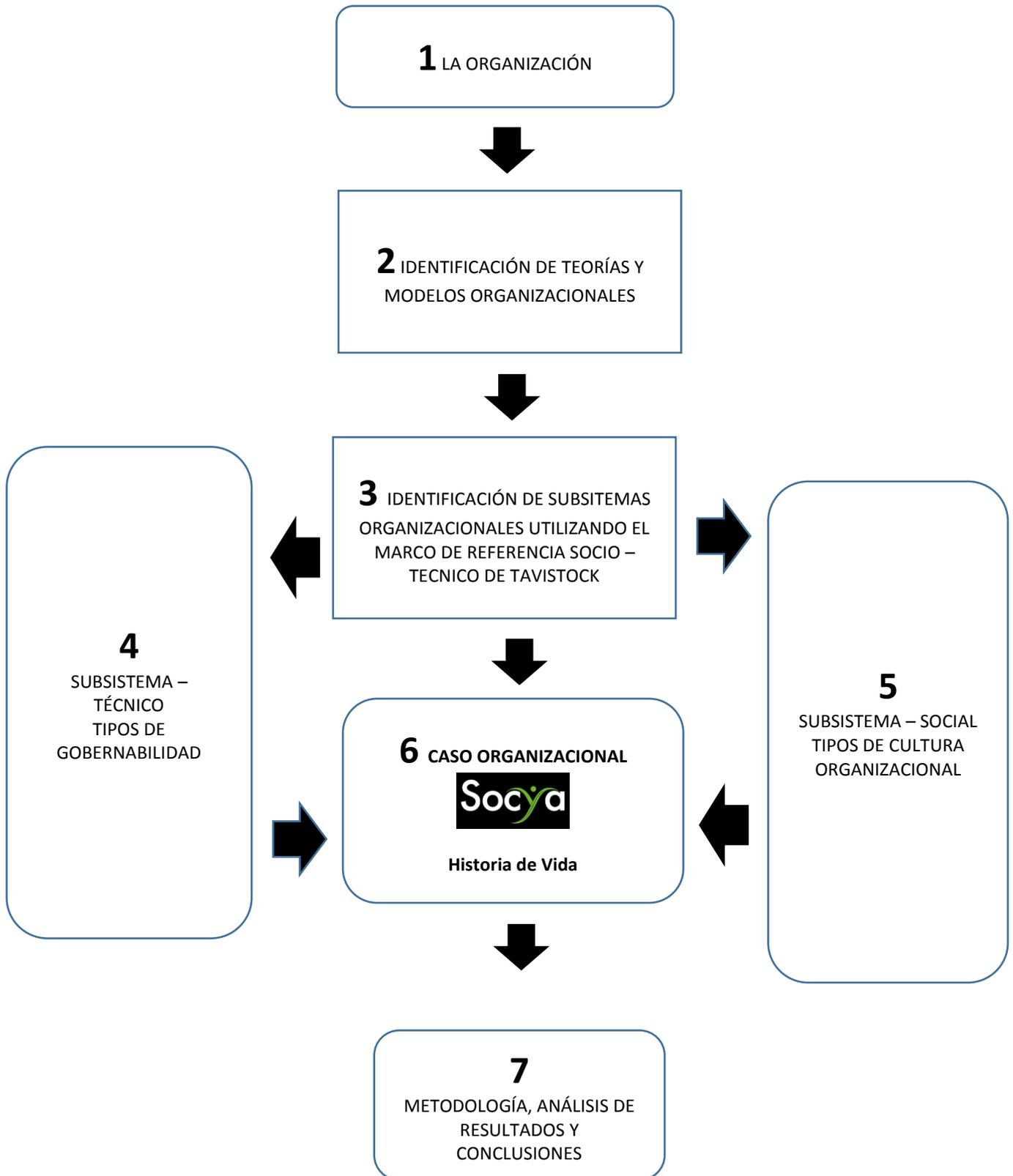
- a) Introducción del concepto “Modelo Socio-Técnico en la relación cultura organizacional vs herramientas de gobernabilidad”,
- b) Propuesta de un método para medir esta relación, y
- c) Validación del método propuesto para medir la relación del modelo socio - técnico propuesto a través de un único caso.

El avance de esta investigación debe darse a través de casos (el estudio de casos se abordará más adelante en la metodología) y solo se puede considerar el crecimiento de esta investigación a una investigación de otra índole, solo cuando se realicen estudios sectoriales o de clúster. Las organizaciones poseen su propia cultura y sus normas de gobernabilidad, lo que no permitiría una mezcla organizacional, esta solo tendría lugar si se desea estudiar un sector o clúster.

De otra parte, aparecen varias líneas de investigación que esta tesis hace posible:

- a) Medición de la cultura universitaria a partir de las políticas tomadas en el Consejo Directivo de la Universidad en cultura y en gobernabilidad.
- b) Medición de los Grupos de Investigación a partir de los lineamientos de la Dirección de investigaciones en cultura investigativa y en herramientas de gobernabilidad de la investigación
- c) Evaluación del impacto en la cultura una vez medido previamente la relación socio – técnico lo cual sería de retroalimentación para el Sistema de Fines, en aras de implementar medidas correctivas en Sistema Técnico.
- d) Consolidación del modelo en otro tipo de empresas que no necesariamente sean fundaciones.

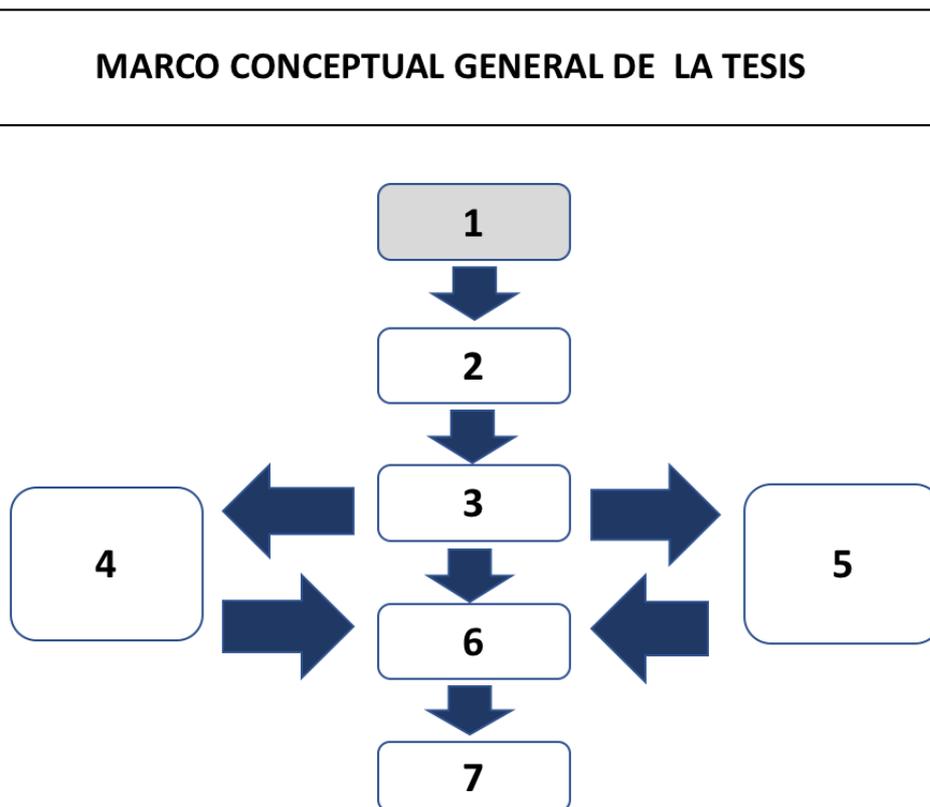
MARCO CONCEPTUAL DE LA TESIS



4 MARCO TEÓRICO

Un tema fundamental en la administración es la capacidad de medición de la gestión del conocimiento de la organización para la solución a los problemas, necesidades sociales y tecnológicas. Dado que el centro de estudio de la administración es la organización, se parte de definir el concepto de organización.

4.1 La organización



Es un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca". "La organización es, por sobre todas las cosas, social. Está compuesta por personas. Por lo tanto, su propósito debe ser poner en marcha las fortalezas de la gente y hacer irrelevantes sus debilidades". "[...] un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca". "[...] un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de sociedad, comunidad o familia [...] una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, y en tanto creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un período considerable. Drucker (1990).

[...] a diferencia de la sociedad, comunidad o familia [...] una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un período considerable. Adler (2002)

La Tabla 1 reúne otras definiciones de organización.

AUTOR	DEFINICION
MARCH & SIMÓN (1958)	Las organizaciones son las generadoras de alicientes para que los actores sociales participen en ellas, recibiendo a cambio contribuciones que se convierten en alicientes para otras.
PFEFFER & SALANCIK (1978)	Las organizaciones se constituyen en un conjunto de esfuerzos individuales que se coordinan para conseguir cosas que no podrían lograrse mediante actos individuales por sí solos. Observaron que “las organizaciones son...un proceso de allegarse el apoyo suficiente para continuar existiendo
KATZ & KAHN (1978)	Concebidas las organizaciones como sistemas abiertos, aceptan varios tipos de aportes y después de un proceso de transformación, intercambian lo que producen por recursos para continuar el ciclo.
BERTALANFFY (1993)	La organización como organismo está abierta a un entorno con el que debe conseguir una relación apropiada si quiere sobrevivir.
CHIAVENATO (1993)	Las organizaciones son sistemas sociotécnicos que incluyen un subsistema técnico, formado por la tecnología, el territorio y la estructura temporal, y un subsistema social, formado por los miembros de la organización, incluidas sus características físicas y psicológicas, sus relaciones sociales y las exigencias formales e informales planteadas por la situación de trabajo. Estos dos subsistemas se determinan mutuamente y, en consecuencia, han de ser analizados o planificados no de manera aislada, sino en el contexto de la organización total.
PERROW (1991)	En un lenguaje antropomórfico, los ambientes actúan, las organizaciones responden. Los ambientes seleccionan algunas organizaciones para la extinción y permiten que otras sobrevivan.
SCOTT (1992)	Las organizaciones son concebidas como estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos.
DONALDSON (1995)	“Las organizaciones se crean y sostienen para alcanzar ciertos objetivos”

Tabla 1. Definiciones de Organización

Fuente Elaboración Propia

Otra definición basada en Chiavenato (1993), Pallares, Romero y Herrera (2005) & Ribeiro (2001), la organización es un sistema social donde se desarrollan un conjunto de actividades, utiliza una variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) y aplica unos conocimientos en la producción y/o distribución de bienes / servicios para alcanzar unos objetivos que buscan la satisfacción de un objeto social del mercado, con el fin de lograr un lucro económico o la atención de una necesidad social, que es constituida por los compromisos de las personas que la conforman.

De otro lado, para Felcman & Blutman (2020) las organizaciones pueden ser vistas a partir de la existencia de grandes dimensiones o subsistemas:

4.1.1 Subsistema técnico,

Cuya racionalidad es generar los productos (bienes/servicios) destinados a satisfacer los fines para los cuales estas organizaciones fueron creadas;

4.1.2 Subsistema social

Cuya racionalidad es asegurar que las relaciones interpersonales / sociales estén orientadas a satisfacer la adecuada interacción entre las personas que forman parte de la organización y los requerimientos del sistema técnico.

4.1.3 Subsistema de fines

Visión, Misión, Valores Corporativos, objetivos y metas que orientan a la organización en un sentido deseado.

4.1.4 Subsistema económico

Formas de obtención, distribución y asignación de recursos económicos (financieros, materiales).

4.1.5 Contexto

4.1.6 Evolución histórica

4.1.7 Escenarios futuros.

La Figura 11 muestra una representación gráfica de esas grandes dimensiones. En esta tesis solo se considerará el subsistema técnico en interacción con subsistemas social, y en referencia a la evolución histórica.

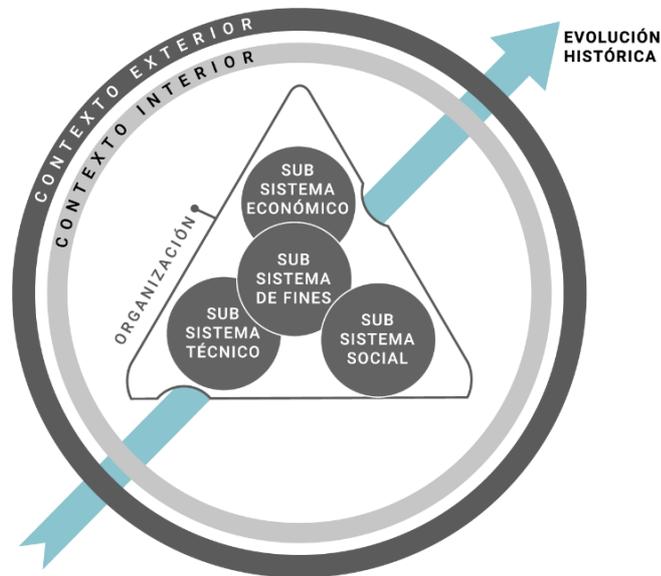


Figura 11.La Organización.

Fuente: Elaboración Propia con base en Felcman y Blutman (2020)

4.2 El Marco conceptual del Modelo de Valores en Competencia.

Para Méndez Valencia, S., Ojeda Hidalgo, J. F., & Hernández Sampieri (2012,pag. 17)

El Modelo de los Valores en Competencia (MVC) formulado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn fue inicialmente desarrollado para especificar el criterio de efectividad organizacional, aunque posteriormente se utilizó para estudiar un amplio número de fenómenos corporativos como la cultura y el cambio (Kalliath, Bluedorn y Gillespie, 1999) la comunicación, la ética y la administración de los sistemas de información (Stevens, 1996; Cooper y Quinn, 1993; Quinn, Hildebrandt, Rogers y Thompson, 1991), el liderazgo (Davies y Coates, 2005), la administración de programas de desarrollo de los recursos humanos (Giek y Lees, 1993; Seldenbach, 1993) entre muchos otros.

El Modelo de Valores en Competencia – MVC (Cameron y Quinn, 2011), considera dos dimensiones: Por un lado, adaptabilidad (flexibilidad, discreción y dinamismo) versus control (estabilidad, y orden) y por el otro lado orientación interna (integración y unidad) versus orientación externa (diferenciación y rivalidad). Estas dimensiones, por lo tanto, producen cuadrantes que son también contradictorios o que compiten en la diagonal. Estas características son las que le dan el nombre al Modelo de los Valores en Competencia. Busca que las organizaciones sean adaptables y flexibles, pero que a la vez sean estables y controladas. Mientras que los subdominios parecen ser cuatro perspectivas por completo diferentes, están relacionados de forma estrecha. Son cuatro componentes de una estructura más grande: la efectividad organizacional y directiva.

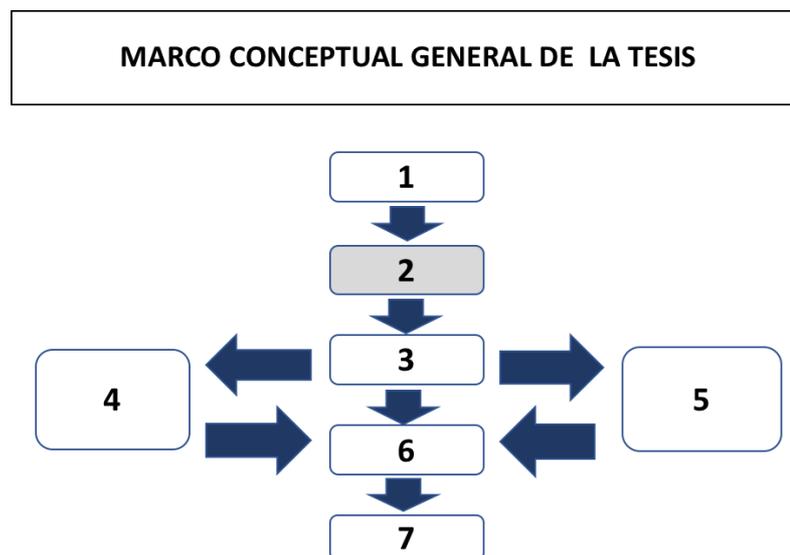
Orientación interna e Integración	Flexibilidad y Discreción		Orientación externa y Diferenciación
	ORIENTACION INTERNA CON FLEXIBILIDAD Y DISCRESION	ORIENTACION EXTERNA CON DISCRESION	
	ORIENTACION INTERNA CON ESTABILIDAD	ORIENTACION EXTERNA CON ESTABILIDAD Y CONTROL	
	Estabilidad y Control		

FIGURA 1. Modelo de Valores en Competencia

Fuente: Cameron & Quinn (2011)

Cameron y Quinn descubrieron que los cuadrantes que emergieron de dicho análisis correspondían precisamente con las principales formas de organización identificadas científicamente. Cada cuadrante representa varios supuestos, orientaciones y valores, elementos que comprenden una teoría administrativa, un modelo administrativo, un tipo de gobernabilidad y una cultura organizacional que irrumpen dependiendo del tipo de organización. Estas las clases de organización están ligadas a sus respectivas subculturas.

4.3 Teorías Organizacionales utilizando el Marco Conceptual del Modelo de Valores en Competencia.



Recuerde que se elaboró un marco conceptual de 7 componentes. Ahora se desarrollará el segundo de estos componentes.

4.3.1 Teoría de la Administración Científica

Para Medina & Ávila (2002), la escuela de la Administración Científica desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, poniendo el énfasis en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. La administración científica iniciada por Taylor (1980) propone la producción de artículos en serie, lo que generó la necesidad de la definición de las tareas de los operarios, la especificación de los procedimientos y la relación que estos deben tener con la estandarización de las tareas, los tiempos y los movimientos. El énfasis está en el aumento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y la aplicación del método científico. La búsqueda de la eficiencia y la efectividad de la organización ha sido y será un elemento fundamental en la administración de las empresas. Para Mendoza (2015, pág. 3) los procedimientos propuestos por Taylor (1980) constituyeron la base de la planeación.

Luego vino Radford (1922) con la definición de la tarea de inspección, con el fin de comprobar la calidad y detectar los errores de producción ya que el comprador entendía la calidad como la uniformidad, por lo cual él propone los métodos de muestro para llevar a cabo el control de calidad así entendida. Sus principales desarrolladores fueron Frederick Taylor, Henry Gantt, Frank Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth.

4.3.2 Teoría Clásica de la Administración

Para Medina & Avila (2002, pag. 264).

Esta teoría se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. Además, aplica los principios científicos generales de la administración, poniendo el énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización. Desarrolla un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización hacia los departamentos). [...] El principal exponente de la TCA fue Henry Fayol (Francia), quien primero sistematizó el estudio del comportamiento administrativo y trazó un esquema de una doctrina coherente de la administración centrado en la organización total. Sostuvo que la administración era una habilidad y que los principios administrativos pueden y deben ser enseñados a la alta dirección.

4.3.3 Teoría Burocrática de la Administración

Para Max Weber (1947) el reto de las empresas es producir bienes y servicios eficientemente, por lo que propuso características que se convirtieron en los atributos de la burocracia: Reglas, especialización, meritocracia (supervisión mediante premios y sanciones), jerarquía, la propiedad, la impersonalidad, responsabilidad, generar eficiencia, y la rendición

de cuentas. Estas fueron adoptadas por organizaciones cuyo principal reto era generar resultados de manera eficiente, confiable, fluida con flujos planos, y resultados predecibles. El principal exponente de esta teoría fue el sociólogo alemán Max Weber, cuyo concepto de Burocracia está referido a características del diseño organizacional.

Weber (1924) identifica que el capitalismo había sido influido fuertemente por los valores éticos y religiosos y que, por lo tanto, las relaciones económicas no se podían explicar únicamente a través de la fuerza de las relaciones en el capitalismo.

Con su estudio de las civilizaciones desarrolló el concepto moderno de Burocracia, entendido inicialmente como el gobierno de los escritorios, para lo que define como burócratas aquellos que llevan el papeleo para controlar y dirigir a los que trabajan por medio de reglamentos. La burocracia se materializa para hacer más eficiente a la organización teniendo en cuenta la complejidad de las estructuras, las necesidades cambio y dinámicas de las organizaciones.

4.3.4 Teoría de los Recursos Humanos

Para Medina & Ávila (2002), inicia en los Estados Unidos la Teoría de las Relaciones Humanas a partir de 1920, enfatizando la importancia del elemento humano, sirviendo de base de las actuales corrientes administrativas. Sus principales exponentes son Mary Parker Follet y Chester Barnard, que está inspirada en los trabajos de Hugo Munsterberg y los en los experimentos en la planta Hawthorne (1924 - 1932) en la Western Electric Company de Elton Mayo.

Esta teoría evolucionó a partir de desarrollos posteriores como la Teoría de la Vida Organizacional de Chester Barnard, la Teoría de las Necesidades y Motivaciones una de las Figuras más representativas de este enfoque es el estadounidense Abraham Maslow. También hay aportes de la Teoría del Desarrollo Organizacional (DO) que surge en los Estados Unidos en el año 1962. Luego Teoría de la Personalidad de Chris Argyris, la Teoría de la Satisfacción de Motivación, de Alderfer, la Teoría de los dos Factores, de Herzberg, y la Teoría de la Contingencia que brindó el enfoque de Sistemas Abiertos con las investigaciones de Chandler, Woodward, Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsch.

4.4 Modelos Organizacionales utilizando el Marco Conceptual del Modelo de Valores en Competencia.

4.4.1 Modelo organizacional de Mejora Continua

Esta teoría de la Administración Científica evolucionó a partir de desarrollos posteriores como el enfoque de la Calidad Total datan del año 1984 liderado por Joseph Juran, Deming, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, y Kaoru Ishikawa. El modelo representativo de esta teoría ha sido el Modelo de Mejora Continua el cual se enfoca en reducir los costos de coordinación a través de la mejora de los sistemas y procesos de la organización.

Para Mendoza (2010, pág. 4) una nueva forma de administración con criterio totalizante como la Gestión de Calidad con los trabajos de Deming (1989) que pone de manifiesto la responsabilidad de la alta gerencia por la producción de artículos defectuosos; Juran (1990) con su investigación sobre los costos de producción; Feigenbaum (1961) aporta el compromiso de todos para el logro de la calidad y Crosby (1987) como promotor de cero defectos que se concreta en el modelo japonés de Control Total de la Calidad.

Aparece, entonces, con este movimiento de **Mejoramiento Continuo** basado en el Circulo de Deming como resultado de la interacción de las actividades de investigación, diseño y manufactura y luego este concepto se extiende a todos los niveles de la organización.

4.4.2 Modelo Burocrático

El modelo organizacional representativo de esta teoría ha sido el modelo burocrático que resulta ser un modelo normativo que enfatiza la estructura organizacional y cuyas funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad y democracia. A su vez, establece rigidez, impersonalidad, desplazamiento de objetivos organizacionales, limitaciones por la categorización, se hace auto perpetuable y da origen a la formación de grupos cerrados. Se fundamenta en la delegación de poder y de toma de decisiones de los propietarios a un Cuerpo Directivo a partir de lo cual se deriva una delegación estructurada y fundamentada en contratos de la cual da origen a la burocracia. El principal reto era generar resultados de manera eficiente, confiable, fluida con flujos planos, y resultados predecibles.

4.4.3 Modelo Adhocrático

A partir de la evolución tecnológica se ha desarrollado un Modelo organizacional basado en la Gestión del Conocimiento como eje central para lograr la eficiencia en el desempeño de sus actividades. Para sacar provecho de esas ventajas de eficiencia organizacional y derivadas de realizar sus actividades surgen innovaciones y desarrollos en la

formación de los recursos humanos, en el lenguaje, en las rutinas, en ideas comunes, etc., y se convierten en una fuente valiosa de conocimientos y capacidades que justifican su existencia y determinan sus límites organizacionales. A medida que una actividad se hace más específica, la organización desarrolla una forma propia de comunicarse y comportarse de acuerdo a un código organizacional común que facilita y hace más eficiente la diseminación del conocimiento.

De esta manera, el modelo organizacional basado en la Gestión del Conocimiento enfatiza la existencia de capacidades únicas para la determinación de las ventajas competitivas que son vistas como paquetes de rutinas de naturaleza tácita que son de propiedad de la firma más que de los individuos, y son operadas por equipos de personas y administradores.

El conocimiento organizacional, es aquel que los integrantes de la organización saben en su conjunto (Nonaka & Takehuchi, 1995; Prusak, 1997). Esta visión establece que las personas de la organización son las poseen el conocimiento, el cual articula el accionar de la organización a través de rutinas y establece las bases para la Memoria Organizacional (Cross R. & Baird, 2000).

Para Pavez (2000) la Gestión del Conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Las capacidades son una mezcla de habilidades y conocimientos que la empresa ha obtenido en el ejercicio de sus actividades sobre productos y servicios a lo largo de la cadena de valor usando sus activos, y en su proceso continuo de aprendizaje y mejoramiento. Estas capacidades difieren de los activos en que no son tangibles y están inmersos dentro de la cultura, sistemas, y procedimientos de la empresa que no pueden ser negociados o imitados [...] Las capacidades de una organización son lo que ella puede hacer como resultado de desarrollar y coordinar equipos de recursos trabajando juntos. Es decir, es el conocimiento colectivo existente en la organización sobre la forma de coordinar habilidades e integrar tecnologías con recursos. Pavez (2000)

En esta perspectiva, la sustentabilidad proviene de las dificultades de imitación por parte de otras organizaciones. La heterogeneidad de los flujos y stocks de conocimientos dentro de cada empresa, su carácter distintivo por que los recursos físicos pueden normalmente ser adquiridos y combinados por cualquiera, mientras que los activos relacionados con el conocimiento como las capacidades únicas y las rutinas, son difíciles de transferir, vender y comunicar.

El debate de este modelo se basa entre los activos tangibles vs los activos intangibles. Los activos tangibles son aquellos que aparecen en los libros contables de la organización, mientras que los activos intangibles se fundamentan en el capital intelectual de la organización.

Algunas definiciones de capital intelectual se muestran en la Tabla 2:

Autor	Definición de Capital Intelectual
Stewart (1999)	Es la suma de todo lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella.
Pérez-Bustamante	Consiste en el conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los consumidores y contactos empresariales que posee una organización y que la permiten alcanzar una posición ventajosa en el mercado
Nasseri	Está compuesto por el Capital Humano y el Capital de Conocimiento. El Capital Humano comprende los talentos humanos individuales y el conocimiento adquirido a través de educación, entrenamiento experto y la cognición. El Capital de Conocimiento es el conocimiento documentado que está disponible en forma de papers de investigación, reporte, libros, artículos, manuscritos, patentes y software.
Smith (s.f)	Es un sistema compuesto por tres elementos: El Capital Humano, el Capital del Cliente y el Capital Estructural.
Davenport	Es el valor de las relaciones de una organización con sus clientes incluyendo la lealtad intangible de los clientes hacia la compañía o producto, basada sobre la reputación, patrones de compra, o la capacidad de pago de los clientes.
Pavez (2000)	Son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlas. Estos recursos se dividen en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional.

Tabla 2. Definiciones de Capital Intelectual

Fuente: Elaboración Propia con Base en Pavez (2000)

4.4.4 Modelo Organizacional de la Competitividad

Según Francés (2006, pág. 15) el concepto de estrategia se remonta a 500 años a. c. con El Arte de la Guerra de Sun Tsu (2001), en la década de los cincuenta, las organizaciones de producción de bienes y servicios, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff, Declerck & Hayes, 1988), entonces se da la revolución en estrategia con los aportes de competitividad empresarial de Porter (1980), los nuevos paradigmas de Hamel & Prahalad (1995), la Co-opetencia de Nebeluff & Braderburger (1996) y la

Hipercompetencia de D'Aveni (1994) proponen una nueva concepción de empresa y de la administración, al trascender de la planeación al direccionamiento estratégico (Ansoff, 1996), la estrategia sigue a la estructura de Chandler (1962), la cultura organizacional (Peters & Waterman, 1982) y el Balance Scorecard de Kaplan & Norton (2000) proporcionan una metodología llevar a cabo el control estratégico.

Porter (1980) presenta el concepto de la competitividad y los clústeres que dio origen a la globalización como un proceso económico, tecnológico, político, social, cultural y empresarial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo los mercados a través de una serie de transformaciones sociales y económicas. Este advenimiento cambia el modelo de negocio, ya no se fabrica, sino que se produce por pedido en diferentes lugares del mundo.

En resumen, cada teoría organizacional ha tenido un desarrollo en varios modelos, sin embargo, ha habido un modelo preponderante y característico de cada teoría. Lo que se ha presentado y estudiado hasta acá, es ese modelo para cada uno de las teorías. Eso se puede resumir en la Figura 12, que se presenta a continuación.

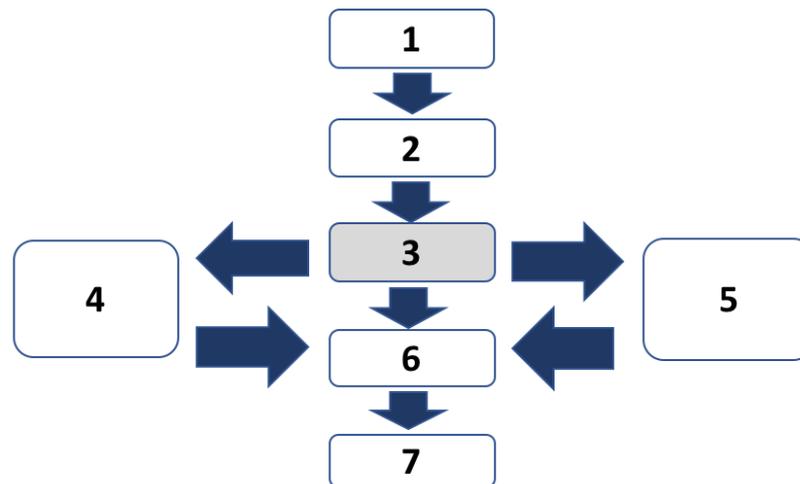
TEORIAS Y MODELOS ORGANIZACIONALES	
<p>TEORIA DE LA ADMINISTRACION CINTIFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo Organizacional de la Mejora Continua [Crosby (1961), Crosby (1979), Ishikawa (1986) y Deming (1986)] 	<p>TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo Organizacional Adhocrático [Mintzberg (1979)]
<p>TEORIA DE LA BUROCRACIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo Organización Burocrático [Max Weber (1922)] 	<p>TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo Organizacional de La Competitividad [Porter (1990)]

Figura 12. Teorías y Modelos Organizacionales

Fuente Elaboración Propia basado en Cameron & Quinn (2011)

4.5 La organización como sistema socio-técnico

MARCO CONCEPTUAL GENERAL DE LA TESIS



Recuerde que se elaboró un marco conceptual de 7 componentes. Ahora se desarrollará el tercero de estos componentes.

A consecuencia de la segunda guerra mundial, la reconstrucción de la industria británica se hizo fundamental. El carbón que era una fuente abundante y barata de energía, pero había problemas de productividad, entonces se mecanizó el proceso productivo. Con esto, se endurecieron los métodos de supervisión y se generó una ruptura con los viejos vínculos sociales interpersonales que se habían institucionalizado por años. A pesar de las mejoras en salarios y beneficios los trabajadores buscaron oportunidades en otras industrias, el ausentismo iba en aumento, las disputas laborales se generalizaron, y el clima laboral iba en permanente descenso. (Felcman & Blutman, 2020).

Ante esta situación, la gerencia buscó el apoyo de los sindicatos, y llegaron a acuerdos para implementar nuevas formas de trabajo, consistentes en grupos relativamente autónomos, roles intercambiables y ajustes mutuos con un mínimo de supervisión. La cooperación entre los grupos de trabajo se hizo evidente, el compromiso fue en aumento, bajó el ausentismo y los accidentes, la productividad se incrementó. (Felcman & Blutman, 2020)

Emery, Trist, Bamforth, entre otros, miembros del grupo investigador del Instituto Tavistock desarrollaron varios proyectos de investigación que se caracterizaron en dos principales grupos: uno vinculado a relaciones grupales en diferentes niveles organizacionales y el otro focalizado en la difusión de prácticas de trabajo innovativas que, sin requerir grandes inversiones de capital, resultaban prometedoras en cuanto a incrementos de productividad. A

partir de estos descubrimientos se consolidó el concepto de “Enfoque Socio - Técnico” para referirse a este nuevo paradigma de trabajo organizacional en virtud del cual resultaba necesario encontrar nuevos equilibrios entre los requerimientos de los sistemas social y técnico (Trist et al, 1963).

Para Felcman, & Blutman (2020), la noción de Sistema Socio-Técnico se pueden caracterizar en las organizaciones a partir de la existencia de dos grandes dimensiones la técnica y la social. La dinámica entre ambos subsistemas es compleja y se considera de influencia reciproca: el sistema técnico influyendo sobre el social y viceversa. Además, la evolución histórica atraviesa a la organización, marcando las formas en las que va desenvolviéndose desde sus orígenes hasta la actualidad. El sistema técnico debería impactar en el social provocando un cambio en la cultura organizacional. Generar un cambio tanto en el sistema técnico como en el social es complejo. Esto se da por múltiples razones: desde la cantidad de personas que participan como empleados y su alta vinculación con el entorno, por los niveles geográficos que actúan, por los tipos de poderes organizacionales o por el volumen de acciones que tiene a cargo.

4.5.1 Subsistema Técnico: tecnologías centrales y tecnologías de gestión

Thompson (1967) caracterizó el Subsistema Técnico en función de dos tipos de tecnologías: tecnologías centrales y tecnologías de gestión.

- a) centrales: aquellas que están destinadas a satisfacer los objetivos principales de la organización (tecnología médica en un hospital, tecnología educativa en una escuela, etc.); o
- b) de gestión: aquellas destinadas a “aislar del contexto” o generar condiciones de “certidumbre” para las tecnologías centrales.

Siguiendo este planteamiento, las organizaciones complejas son artefactos sociales creados deliberadamente para el logro de objetivos que necesitan generar certidumbre dentro un contexto incierto con el cual interaccionan. Bajo normas de racionalidad, las organizaciones buscan entonces “aislar” sus tecnologías centrales de las influencias del contexto, protegiéndolas con la provisión de componentes de insumo/producto que amortigüen las influencias del entorno, nivelación de las transacciones de insumo / producto a través de adecuados stocks, anticipación de los cambios contextuales mediante la

planificación y programación de actividades, racionamiento cuando todo lo anterior no fue efectivo a la hora de proteger las tecnologías centrales (Thompson, 1967).

4.5.2 Subsistema Social: La cultura

La razón de ser del Subsistema Social, es asegurar que las relaciones interpersonales / sociales estén orientadas a satisfacer la adecuada interacción entre las personas que forman parte de la organización y los requerimientos del sistema técnico. Mientras que la Cultura en términos del sistema, que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, valores, actitudes, normas, conductas y artefactos compartidos y cualesquiera de otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiere, pacta como miembro de la sociedad, usa en interacción con otros y con su mundo, son transmitidos con patrones de comunicación de generación en generación a través del aprendizaje (Giddens, 1991; Herskowitz, 1984; Leininger, 1994; Plog y Bates, 1980; Taylor, 1975).

Si bien son varios los conceptos que pueden destacarse como componentes, se hace el énfasis en uno que se considera la base del resto: la cultura organizacional. Se define la cultura organizacional como “un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Schein, 1988).

La cultura se puede concebir como una red de significados que los individuos y sus grupos le otorgan a las acciones, las decisiones, o patrones de comunicación a través del estilo de vida que incluye modos de pensar, sentir y actuar en sus actitudes y valores compartidos con diversos grupos (Geertz, 1983; Harris, 1982; Rousseau, 1781).

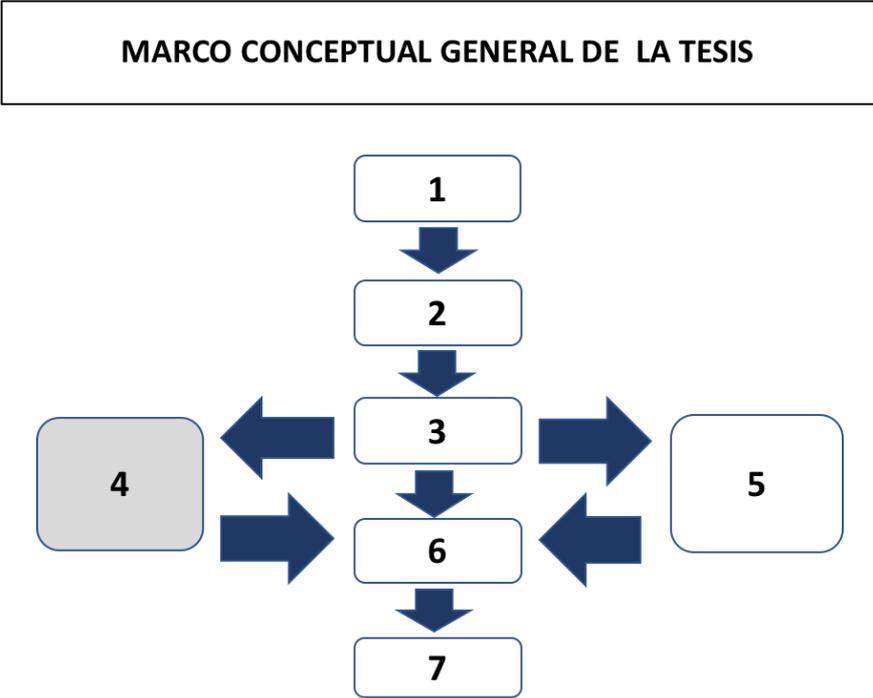
Desde el contexto sistémico se presenta como un fragmento de la humanidad con la suma de conocimientos y modelos de vida históricamente creados, explícitos e implícitos, racionales y no racionales que existen en cualquier tiempo, como guías potenciales del comportamiento que tienen en común y que transmiten a los miembros de una sociedad particular.

Desde otra perspectiva el concepto de cultura es una abstracción, donde lo que se observa son seres humanos y las relaciones que establecen entre sí, se incluyen las

manifestaciones de los hábitos sociales en comunidad, las reacciones en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que se vive y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres y son una herencia social, una realidad instrumental que ha aparecido para satisfacer las necesidades del hombre y sobrepasan su adaptación al medio ambiente, como un todo integrado (Boas,1930; Goodenough, 1980; Herskovits, 1948; Leach, 1970; Malinowski,1931; Radcliffe-Brown, 1965).

No se puede dejar de lado la concepción integrativa que plantea lo interno (implícito), lo ideacional (cognitivo), lo integrativo (a través del discurso homogeneizador), lo total (por la consideración global de estos elementos), es la clase de cosas y acontecimientos que depende de la simbología como un contexto extra somático, que consiste de esquemas explícitos e implícitos del y para el comportamiento, adquiridos y transmitidos con la mediación de símbolos (Kroeber & Kluckhohn, 1952; White, 1959; Stocking, 1963)

4.6 Gobierno Corporativo



Recuerde que se elaboró un marco conceptual de 7 componentes. Ahora se desarrollará el cuarto de estos componentes.

El Gobierno Corporativo identifica los actores estratégicos, tanto internos como externos, que controlan la solidez interna, sus expectativas, sus mapas mentales, su capacidad para representar o para agregar los intereses que dicen representar o expresar el tipo de

alianzas estratégicas y los conflictos en lo que están envueltos (Prats, 2003). Todas sus decisiones deben ser coherentes con dos elementos: cumplir la ley y regirse por el cumplimiento cabal de su misión, sus principios y valores. En esta medida, el gobierno corporativo de una empresa consta de tres niveles⁵.

El primer nivel está constituido por los acuerdos entre accionistas o *stockholders* que regulan sus relaciones según su participación accionaria (sus derechos de propiedad). El segundo nivel está conformado por la delegación de los accionistas y su poder, con líneas y mandatos claramente definidos a sus agentes y, de estos, a la administración para la gestión de la organización. Los agentes están representados en el Consejo de Administración⁶ (el corazón del gobierno corporativo), que son quienes definen las políticas (herramientas) y el Código de Buen Gobierno, y a quienes corresponde ser el primer ejemplo de gobernabilidad, por lo que sus prácticas deben estar regidas y sometidas al Código de Buen Gobierno que ellos mismos acuerdan. El tercero y último nivel está compuesto por la alta gerencia y los niveles operativos, que es dónde se ejecutan las prácticas de buen gobierno.

De lo anterior se infiere que el Gobierno Corporativo está constituido por un conjunto de pautas o normas de acción, que regulan el comportamiento de los órganos de gobierno y administración de la organización y que ayudan, además, a que el proceso de toma de decisiones en los distintos niveles sea eficaz, transparente y esté orientado a la supervivencia enfocado en el cumplimiento de la misión y la visión organizacionales. Se trata, entonces, de un proceso dinámico que acompaña, los cambios del entorno, tanto político y social como económico, cuyos principios son la transparencia, la participación democrática, la autonomía, los códigos buen gobierno, la responsabilidad social, la correcta aplicación de los resultados financieros, y, aunque su concepto y pilares fundamentales se mantienen a lo largo del tiempo, su estructura y funcionamiento pueden variar de acuerdo con la evolución de las organizaciones.

Por último, en lo que se refiere a las prácticas de buen gobierno en el marco del Gobierno Corporativo, se tiene que son un primer paso para una gestión eficaz y eficiente que permita, a la organización, robustecer la capacidad de dirigir a la organización en su conjunto para el logro de los objetivos misionales y su visión estratégica en los distintos periodos de tiempo.

⁵ Estos niveles se han ido moldeando en conversaciones en entornos académicos, razón por la que no tienen su origen en una fuente bibliográfica concreta.

⁶ También conocido como *board* (en inglés) o junta directiva.

El **Gobierno Corporativo** hace referencia al conjunto principios, políticas, prácticas y medidas de dirección, administración y control, formal e informal, encaminadas a crear, fomentar, fortalecer, consolidar y preservar las relaciones con los *stakeholders* y *shareholders* basadas en la transparencia organizacional.

4.6.1 Definiciones de Gobernanza

Sánchez-González en su investigación Gestión Pública y Governance (2001) realiza un minucioso análisis del término Governance que se resume a continuación:

- El origen de la palabra *governance* se remonta al latín clásico y en el griego antiguo, donde se empleaban para referirse a la "dirección de las naves".
- La *governance* que proviene del francés, ha sido trasladada al inglés, originalmente se refería esencialmente a la acción o el modo de gobernar, guiar o dirigir la conducta y se cubría con *government*: Durante mucho tiempo, su empleo se limitó a cuestiones de carácter constitucional y jurídico relativas a la dirección de los "asuntos del Estado" o dirección de instituciones o profesiones concretas en las que había múltiples interesados.
- En la actualidad, no existe un consenso único de la manera más adecuada de traducir la voz *governance*, tanto en instituciones económicas como en los círculos académicos.
- Para una mejor interpretación de este concepto, identificamos cinco significados de la *governance*: a) como gobernabilidad; b) como gobernación; c) como capacidad de gobierno; d) como gobernanza y e) como "buen gobierno".
- Es necesario distinguir entre buen gobierno y gobierno, de manera que buen gobierno se refiera a las modalidades y maneras de gobernar, y gobierno a las instituciones y a los agentes encargados de gobernar y el acto mismo de ejercer el gobierno.
- Se regresa la mirada del gobierno a actores que se suponía eran aliados naturales de la actividad gubernativa, cuando en realidad, dichos actores requieren ser consultados, incluidos y representados en las políticas que tendrán impacto en su vida cotidiana.
- La *Governance* tiene el propósito de mejorar el nivel de credibilidad, aceptación, legitimidad y capacidad de respuesta ante la sociedad.
- Por último, *Governance* es entendida como el conjunto de mecanismos, políticas y acciones en una adecuada coordinación y dirección para implementar las políticas con el apoyo y colaboración de los diferentes actores políticos dentro de la esfera del gobierno, así como de actores fuera de este ámbito, donde se requiere de los consensos, acuerdos, y negociaciones con otros actores que están fuera del alcance del gobierno, pero que requiere de su apoyo, comprensión y por supuesto de su legitimidad.

DEFINICIONES DE GOVERNANCE		
TERMINO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Gobernanza	Se encuentra en el Diccionario de la Real Academia Española. Tiene correspondencia con el inglés y el francés, el nuevo significado de " <i>gobernanza</i> " como método o sistema de gobierno, de forma que comprenda un amplio abanico de supuestos. En inglés (<i>governance</i>), en francés (<i>gouvernance</i>), en portugués (<i>governancia</i>) y el español (gobernanza).	Es evidente que la voz gobernanza es poco conocida entre los hablantes de la lengua española.
Gobernancia	Tiene una presencia significativa en los textos. Fue introducido por Carlos Fuentes en un discurso ante el Senado de la Republica el 16 de noviembre de 1999. No plantea problemas de interpretación y permite distinguir entre gobierno, gobernabilidad y gobernancia.	Es un neologismo diferente a otras soluciones (gobierno, gobernabilidad) que pasan inadvertidas a expensas del rigor terminológico y a una posible confusión del lector.
Gobernabilidad	Es sin duda la traducción más utilizada por los expertos y quizá también por los traductores. Tiene una presencia académica e institucional importante.	El principal y de no poco peso, es la confusión con <i>governability / governance</i> y la consiguiente asimetría y desventaja terminológica respecto a otras lenguas.

Tabla 3. Elementos de las definiciones de Governance

Fuente. Sánchez J. (2001)

4.6.2 Gobernanza desde el Punto de vista de los autores y expertos

El concepto de gobernanza es difícil de definir, ya que cubre una gran cantidad de fenómenos distintos, algunas de las diferentes definiciones que se enumeran a continuación dan una visión aún más amplia de este tema.

- Gayle, Tewarie, y otros autores como Rhodes (1996) establecen una serie de modelos de gobernanza caracterizados por seis áreas o ámbitos del conocimiento: Estado, Gobierno Corporativo, Nueva Gestión Pública, Buen Gobierno, el socio-cibernético y auto-organización. Para Mayntz (2001) significa una forma de gobernar más cooperativa (gobernanza moderna).

- El gobierno corporativo se refiere a las formas como los proveedores del capital financiero aseguran recibir retorno sobre su inversión. En el mismo sentido investigadores destacados definen al gobierno corporativo como las formas y medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran de una retribución adecuada a sus inversiones. *The Journal of Finance*, Shleifer & Vishny (1996, page 737).
- Para Clark (1998) la gobernabilidad es una cuestión de balance entre el poder, la estructura y las iniciativas administrativas dispersas en la base de la organización. La gobernabilidad debe promover el desarrollo de modelos de gestión que contribuyan a fortalecer las competencias de sus directivos, la planeación estratégica, el mejoramiento continuo de sus sistemas de gestión de la calidad, y se incentive la toma de decisiones basada en indicadores, la gestión participativa, la rendición de cuentas, la autorregulación y transparencia institucional; y el buen gobierno. Con ello se busca afianzar las estrategias para el uso eficiente de los recursos, propender por la equidad y mejorar la calidad.
- Prats (2001), define la gobernabilidad como un atributo de las sociedades que se han estructurado sociopolíticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones de autoridad y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y de procedimientos formales e informales [...] dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias (en IIG 2003:28). El análisis de gobernabilidad debe comenzar identificando, en un momento histórico dado, los actores estratégicos tanto internos como externos, el poder que controlan, la solidez interna, sus expectativas, sus mapas mentales, su capacidad para representar o para agregar los intereses que dicen representar o expresar, el tipo de alianzas estratégicas y los conflictos en lo que están envueltos (en IIG 2003:29).

- Muñoz-Orellana (2011) refiere que Richard Fells (1960) utilizó por primera vez el término al expresarlo como “gobierno de la buena empresa o gobierno corporativo” para referirse al gobierno societario. Pero para Mathiesen (2002), el gobierno corporativo es un campo de la economía que investiga cómo asegurar y motivar la gestión eficiente de las corporaciones mediante el uso de mecanismos como incentivos, contratos, diseños organizacionales y legislación. A veces se limita, en la cuestión de mejorar el rendimiento financiero, como, por ejemplo, los propietarios corporativos pueden asegurar o motivar a los gerentes corporativos a ofrecer una tasa de rendimiento competitiva. " Gobierno corporativo: que puede definirse estrechamente como la relación de una empresa con sus accionistas o, más ampliamente, como su relación con la sociedad – [...] ", tomado de un artículo del Financial Times (1997).
- Hilb (2016) profundiza más al explicar que es el conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan la forma de dirección, administración o control de una corporación. Aguilar (2007) la define como un proceso de dirección de la sociedad, entendida como un gobierno capaz y eficaz.
- Para Berle y Means (1932) el gobierno se refiere al uso del poder, la dirección y el control sobre la propiedad, la estructura del capital, las adquisiciones, los incentivos para la administración, la estructura de la organización, el consejo de administración y la distribución de la propiedad entre otros. Esencialmente el mayor aporte de la gobernanza en la administración pública se debe a la necesidad de modernizar las entidades del sector público y volverlas más eficientes y eficaces en su gestión (Cuganesan & Lacey, 2011).
- Es el conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan el cómo se dirige, administra o controla una empresa (corporación). Incluye las relaciones entre los agentes implicados en ellas (desde la propiedad a la dirección, los controladores externos, acreedores, inversores, clientes, suministradores, empleados y el entorno y la sociedad entera). Hilb (2016)
- A menudo, también es vista, como la estructura y las relaciones que determinan la dirección y el desempeño corporativo, donde el marco de gobierno corporativo depende del entorno legal, regulatorio, institucional y ético de la comunidad. Mientras que el Siglo XX podría ser visto como la era de la gestión, se pronostica que el Siglo XXI se centrará más en la gobernanza. McRitchie (2019).

- " El gobierno corporativo se trata de promover la equidad corporativa, la transparencia y la responsabilidad " J. Wolfensohn, president of the World Bank, as quoted by an article in Financial Times, June 21, 1999.

De las definiciones se encuentran unas ideas que valen la pena señalar para entender la gobernanza:

- a) Algunos autores se centran y les dan importancia a los proveedores del capital financiero (gobierno societario) con el objeto mejorar el rendimiento financiero, otros se vuelcan a la relación de una empresa con todos los actores estratégicos que se interrelacionan para el bien de los accionistas, empleados, clientes, banqueros por la reputación y prestigio de la organización. Hay tres visiones en cuanto al manejo de la gobernanza que históricamente se han dado en el contexto mundial, de acuerdo con Sheehy (2004), estos son: el angloamericano y el europeo. En el primero, el interés del accionista está más en el retorno que reciban sin importar los costos sociales; según Gaitán (2010), "la corporación bajo este modelo se compone de un grupo de desconocidos, llamados accionistas, que invierten juntos, una junta directiva preocupada por ellos y un gerente." (p. 141). En el segundo, se observa la alemana, cuyo enfoque muestra un gobierno de dos niveles: una junta elegida por los accionistas y otra junta con participación de los empleados conformada por ellos mismos. Son corporaciones familiares que procuran el entrenamiento de sus empleados en beneficio de la corporación (Goergen, Manjon & Renneboog, 2008). (Gaitán, 2010:141). También está la perspectiva japonesa, que integra el angloamericano y alemán, agregándole la práctica japonesa que toma lo mejor de cada modelo y rechaza la primacía del accionista ya que sus intereses es lo menos importante. Su prioridad es la corporación en sí misma, los clientes, los empleados, los acreedores y finalmente el accionista. (Gaitán, 2010:141).
- b) Asegurar y motivar la gestión eficiente de las corporaciones mediante el uso de mecanismos como incentivos, contratos, diseños organizacionales y legislación a través del conjunto de los procesos, costumbres, políticas, leyes que afectan la forma de dirección, administración o control para encontrar un balance entre el poder, la estructura en las iniciativas administrativas.
- c) Un proceso de dirección de la sociedad del consejo de administración con un gobierno capaz y eficaz en las relaciones que determinan la dirección y el desempeño

corporativo, basado en el poder, el control y la distribución sobre la propiedad, la estructura del capital, la estructura de la organización a través de una gestión eficiente y eficaz en las adquisiciones y los incentivos para la administración para promover la equidad corporativa, la transparencia y la responsabilidad.

- d) Un proceso que organiza y jerarquiza el proceso de toma de decisiones de autoridad para resolver los conflictos conforme a un sistema de reglas y de procedimientos formales e informales.
- e) Un buen régimen de gobierno corporativo ayuda a asegurar que las corporaciones usen su capital de manera eficiente, para garantizar que se tengan en cuenta los intereses de una amplia gama de circunscripciones, así como de las comunidades en las que operan, y que sus juntas sean responsables ante la empresa y los accionistas.
- f) La Gobernanza Corporativa considera el complejo el conjunto de circunstancias que configuran la negociación en las diferentes relaciones de la compañía, relaciones entre los agentes implicados en ellas (desde la propiedad a la dirección, los controladores externos, acreedores, inversores, clientes, suministradores, empleados, el entorno y la sociedad entera).
- g) Es extraño que ninguna de las definiciones integre los convenios o contratos (explícitos o implícitos), establecidos en la organización, entre las partes involucradas (los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes, la comunidad involucrada) a través de las relaciones entre la empresa y la sociedad.

4.6.3 La visión de gobernanza desde las instituciones

Se mencionan algunas definiciones de Gobernanza para las reconocidas instituciones u organismos:

Hilb (2016) profundiza más al explicar que es el conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan la forma de dirección, administración o control de una corporación. Aguilar (2007) la define como un proceso de dirección de la sociedad, entendida como un gobierno capaz y eficaz.

- La gobernabilidad es el sistema de valores, políticas e instituciones por medio de las cuales una sociedad administra sus asuntos económicos, políticos y sociales a través de interacciones dentro de y entre el estado, la sociedad civil y el sector privado. Es el modo en que una sociedad se organiza para tomar e implementar decisiones logrando un entendimiento, acuerdo y acción mutuos. Comprende los mecanismos y procesos destinados a que los ciudadanos y grupos articulen sus intereses, arbitren sus diferencias y ejerciten sus derechos y obligaciones legales. Es el conjunto de reglas, instituciones y prácticas que fijan límites y proporcionan incentivos a los individuos, organizaciones y empresas. La gobernabilidad, incluyendo sus dimensiones sociales, políticas y económicas, opera en todos los niveles de la empresa humana, ya se trate del hogar, la aldea, la municipalidad, la nación, la región o el globo. UNDP (2000).
- El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. [...] Un gobierno corporativo abierto, es visto como la estructura y las relaciones que determinan el desempeño del director corporativo. Es decir, el Gobierno Corporativo crea la estructura a través de la cual la organización define sus objetivos y las estrategias para alcanzarlos. Se debe entender por estructura la distribución y asignación de responsabilidades en todos los niveles de la organización, que busca hacer explícitas las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en la empresa [Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OECD (2004)].
- El gobierno corporativo son las estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las empresas, que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su performance y su acceso a las fuentes de capital. (International Finance Corporation - IFC)

- Gobierno corporativo son las reglas y procedimientos para tomar decisiones en los asuntos corporativos y la promoción de la justicia, la transparencia y la rendición de cuentas. (J. Wolfensohn, President, World Bank). La buena gobernabilidad es la habilidad de los miembros de junta en monitorear el estado de la organización, efectuar buenas decisiones estratégicas, y que los altos ejecutivos les rindan cuentas en su ejecución. En pocas palabras, ello demuestra la calidad de los miembros de junta, la cultura y prácticas de la misma, y las relaciones de poder entre los miembros de la junta y los altos ejecutivos. Elisabeth Rhyne, el Centro para la Inclusión Financiera.
- Gobierno corporativo significa hacer todo de una forma más adecuada, con el objetivo de mejorar las relaciones entre la compañía y sus accionistas; mejorar la calidad de los miembros de la Junta Directiva; animar a la administración a pensar a largo plazo; asegurar que la información financiera sea apropiada; asegurar que la gerencia es fiscalizada en el mejor interés de los accionistas. (Vepa Kamesam, Governor, Reserve Bank of India). Gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Es obvio que unas buenas prácticas de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital. (Corporación Andina de Fomento - CAF)
- El gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo de los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros, que afectan el proceso a través del cual las rentas de la sociedad son distribuidas. (Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores - CONASEV)

- El gobierno corporativo es un marco en el cual los derechos y responsabilidades de los diferentes participantes y grupos de interés de las empresas son distribuidos, de forma tal de propiciar un desempeño que permita el alcance de sus objetivos de manera eficiente. Los principios de Buen Gobierno Corporativo son perfectamente aplicables a las empresas estatales. La búsqueda de la eficiencia y la eficacia no puede ser ajena a las empresas de propiedad del Estado, siempre que sea debidamente combinada con claros mecanismos de rendición de cuentas. En particular, El Estado debe comportarse ejemplarmente para poder exigir al sector privado corregir o perfeccionar sus prácticas. (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE)
- El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control. Superintendencia Financiera de Colombia – SFC (2006)
- Según el Informe Cadbury (1992), es el sistema mediante el cual una corporación es dirigida y controlada. Para la Corporate Accountability, es la promoción y consolidación de una empresa confiable, transparente y responsable.
- El proceso mediante el cual las corporaciones responden a los derechos y deseos de las partes interesadas. Demb and Neubauer (1992).
- La Comisión europea en su Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea (2001) también proporciona una definición: "Reglas, procesos y conductas que afectan el modo como se ejerce el poder a nivel europeo, particularmente en lo que se refiere a la apertura, la participación, la responsabilidad, la efectividad y la coherencia."

De acuerdo con la visión de las instituciones la gobernanza se entiende como:

- a) Es la habilidad de los miembros de junta para monitorear el estado de la organización, efectuar *buenas decisiones estratégicas*, y que los altos ejecutivos les rindan cuentas en su ejecución, al hacer explícitas las reglas y procedimientos para tomar decisiones

en los asuntos corporativos y la promoción de la justicia, la transparencia, la rendición de cuentas, trato equitativo a los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones, el control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, estructura la distribución y asignación de responsabilidades en todos los niveles de la organización.

- b) Sistema de *valores, políticas* e instituciones por medio de las cuales una sociedad administra sus asuntos económicos, políticos y sociales a través de interacciones dentro de y entre el estado, la sociedad civil y el sector privado.
- c) Es el conjunto de reglas, instituciones y prácticas que provee un marco para especificar la distribución de los *derechos y responsabilidades* entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa, además fijan límites y proporcionan incentivos a los individuos, organizaciones y empresas.
- d) Es el sistema que provee la estructura a través de la cual se establecen los *objetivos de la empresa*, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. el alcance de sus objetivos de manera eficiente
- e) Es el sistema por el cual las sociedades son *dirigidas y controladas* a través de las estructuras y procesos (de manera confiable, transparente y responsable) con prácticas, formales e informales que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten en el manejo de recursos en la empresa (principalmente accionistas y acreedores) y de otro lado mejorar las relaciones entre la compañía y sus accionistas para contribuir a la generación de valor.
- f) Describir estructuras, procesos y actividades envueltas en la planeación y dirección de las organizaciones y las personas.
- g) El término gobierno corporativo se usa de manera limitada para cubrir la estructura y el funcionamiento de las juntas directivas y los sistemas formales de rendición de cuentas de los gerentes superiores a los accionistas, y a veces, de manera más amplia para analizar toda la relación entre propietarios, gerentes y otros grupos o partes interesadas en la empresa. Por lo tanto, se ocupa de quién controla la empresa y cómo se ejerce ese control.
- h) El marco de gobierno corporativo también depende del entorno jurídico, normativo, institucional y ético de la comunidad (McRitchie, 2019).

- i) Busca asegurar que las corporaciones operen en beneficio de la sociedad en su conjunto. Ayuda a mantener la confianza de los inversores y a atraer más capital a largo plazo.

4.6.4 Revisión de la gobernanza desde de la teoría

Tres teorías sustentan el Gobernanza Corporativa: La Teoría Económica, la Teoría del Conocimiento y la Teoría Jurídica. La Teoría de la Firma representa el Modelo Económico, La Teoría de la Agencia el Modelo Jurídico y la Teoría Gestión del Conocimiento (tecnología). Cada una de ellas presenta un enfoque y por lo tanto una interpretación a la luz de las teorías que las sustentan.

4.6.5 La Teoría de la Agencia (Teoría Jurídica)

Se caracteriza por analizar la relación entre los individuos y las organizaciones, donde existe un principal o accionista quien delega cierto poder y responsabilidades a un agente o directivo para que realice en su nombre ciertas actividades. Se apoya en la Teoría de los Contratos.

Según Williamson (2005) la economía de la gobernanza es un ejercicio de ordenamiento privado bilateral, donde las partes inmediatas de un contrato participan del intercambio activamente en la provisión de *un buen orden y arreglos viables*, lo que requiere de un ordenamiento privado que varía con las reglas del juego según lo dispuesto por el estado, que proporciona protección limitada para la propiedad y el contrato (Dixit, 2004) y la legalidad. Según este autor existen una serie de elementos a tener en cuenta en el manejo de las relaciones contractuales

- a) La gobernanza se ocupa principalmente de las relaciones contractuales para las cuales las relaciones de largo plazo es una fuente de valor.
- b) Dado que los contratos incompletos deben adaptarse a las perturbaciones para las cuales no se hizo la provisión contractual o se hicieron incorrectamente al principio, la continuidad puede y se beneficiará de un espíritu de cooperación.
- c) La mayoría de las disputas se resuelven mediante evasión, autoayuda y similares (Galanter, 1981, p. 2) y donde *la adaptación* se considera el problema central para la organización económica.
- d) En la mala adaptación a las perturbaciones es donde residen los principales costos de la gobernanza.

- e) Al mirar hacia adelante y reconocer que hay posibles averías, se podrán diseñar mecanismos de ordenamiento privado rentables que tienen el propósito y el efecto de mitigar los riesgos contractuales, por lo que es mejor asegurar que se realicen las ganancias mutuas en la transacción.

En Quintero, Peñaranda, y Rodríguez (2020, pag. 91) se presenta un texto de Ross (1973) según el cual

su origen es uno de los modos codificados más antiguos y comunes de interacción social, mediante el surgimiento de una relación entre dos (o más) partes, la primera es designada como el agente, que actúa para, en nombre de, o como representante del otro, y la segunda parte se denomina principal, con un dominio particular de problemas de decisión, en este sentido todos los acuerdos contractuales, entre empleador y empleado o entre el Estado y los gobernados, son ejemplos que contienen elementos importantes de la agencia. En este tipo de relación contractual se evalúa lo que se denomina el “problema de agencia”, que emerge cuando: a) las partes que cooperan tienen diferentes objetivos y expectativas y b) resulta muy costoso para el principal conocer en todo momento lo que hace el agente.

Pero este tipo de intercambios obedece a una teoría que regula la formalización de contratos entre un agente y el principal y que fue formulada por Rumelt, Schendel y Teece (1991) y la denominaron la Teoría de la Agencia.

Ahora, Rivas (2009, pag. 22) expresa

Una *relación de agencia* surge cada vez que un individuo depende de la acción de otro. El objetivo básico de esta teoría es determinar, dadas ciertas hipótesis relacionadas con las personas, la organización y la información, cuál es el contrato más eficiente para gobernar la relación principal-agente, tomando como referente el control del comportamiento del agente.

Bueno y Santos (2012) profundizan más sobre el tema al expresar

La relación de agencia se define como un contrato bajo el cual una o más personas llamada(s) principal contrata(n) a otra persona llamada agente para que desempeñe una actividad, la cual involucra una delegación de funciones y responsabilidad al agente y un pago convenido de acuerdo a circunstancias de comportamiento del agente y a los estados de la naturaleza.

Según Eisenhardt (1989), citado por Rivas (2009, p. 23) la teoría principal - agente tiene como punto de partida el conflicto de objetivos entre el principal y el agente, basado en que el resultado es fácil de medir y en que el principal posee un mayor grado de aversión al riesgo que el agente, además para controlar a los agentes. A respecto Bueno y Santos (2012) explican que

Cuando las dos partes tienen comportamientos maximizadores de sus utilidades esperadas y bajo el supuesto de que el agente dispone de mejor información que el principal, existen buenas razones para considerar que el agente no siempre actuará buscando el mejor interés

para el principal. En consecuencia, los elementos que se presentan en la relación de agencia son: una relación maximizadora de utilidad para las partes, información asimétrica y un conflicto de intereses. El principal puede limitar el conflicto mediante el establecimiento de incentivos para el agente o mediante mecanismos de monitoreo.

Con esto al principal se le presentan dos opciones: descubrir el comportamiento del agente invirtiendo en sistemas de información, en cuyo caso la situación se transformaría en una de información completa, o recompensar la conducta del agente sobre la base de los resultados obtenidos, y transferir de esta forma cierta parte del riesgo al agente.

Para Jensen y Meckling (1976) debido a esto se generan unos costos de agencia que relacionan como:

- a) Costos de formalización, derivados del diseño y redacción de los contratos.
- b) Costos de monitoreo (supervisión, restricciones, límites) dirigidos a supervisar y condicionar la actividad del agente.
- c) Costos de garantía, abonados por el agente como una fianza acreditativa de que sus acciones se ajustaran a lo pactado, es decir son los costos de vinculación (incentivos) y
- d) Pérdida residual, derivada de las decisiones adoptadas por el agente que no coinciden con lo que hubiese realizado el principal en la misma situación (reducción de riqueza principal, derivada de los conflictos de interés).

El abordaje de Akerloff (1970), Spence (1973) y Stiglitz (1981) sobre la información asimétrica en los mercados ha servido de soporte de la teoría de la agencia al desarrollo de la teoría de contratos. Para Bueno & Santos (2012) la asimetría de información se manifiesta en diversas formas, las principales son:

- a) La selección adversa que presenta cuando el agente dispone de información privada relevante, antes del inicio de una relación y que obviamente no es conocida por el principal, aunque éste sabe que el agente puede ser de determinada tipología.
- b) Efecto señalización que es el intento de un participante en una relación, por señalar, antes de firmar el contrato, alguna de sus características relevantes en la relación, y que lo beneficiarían.
- c) Riesgo moral Se deriva de la realización, después de firmado el contrato, de acciones ocultas por parte de un agente económico, de los cuales obtiene beneficios, pero a costa de la contraparte. En este caso el comportamiento del agente no es observable o no verificable por el principal.

El estudio de la gobernabilidad fue prefigurado por Commons (1932, p. 4). quien observó que la continuidad de una relación de intercambio era muy importante, por lo que el problema de la organización económica está en que “la última unidad es una transacción de una actividad que debe contener en sí misma tres principios: conflicto, mutualidad y orden”. Así, la gobernanza es el medio para infundir el orden, y mitigar el conflicto para obtener ganancias mutuas, y la transacción se convierte en la unidad básica de análisis.

4.6.6 La Teoría Económica (Teoría de la Firma)

Considera la organización como una unidad económica de producción con el propósito de maximizar los beneficios económicos a través de los Costos de Transacción.

Para Williamson (2005) la gestión empresarial conlleva unos costos que no son recogidos por los precios, tales como: el costo de búsqueda del producto, el costo por diferenciar el precio relevante, el costo por negociar los contratos para llevar a cabo transacciones, y el de garantizar que lo pactado se cumpla. Son llamados genéricamente *costos de transacción*. La naturaleza de las transacciones tiene tres atributos: a) la especificidad de los activos, b) la frecuencia de la transacción y c) la incertidumbre de la transacción.

Tarziján (2003) cita que Coase (1937) se hacía la pregunta: ¿Por qué existen las firmas? La firma existe por su habilidad para economizar en ciertos costos a través del uso del mercado y, por lo tanto, la organización de determinada actividad económica se realizará dentro de una firma si los costos de coordinar la producción dentro de ella son menores que los costos en que se tendría que incurrir si se compra el insumo a través del mercado. [...] a lo que surge otra pregunta ¿Se debe comprar en el mercado o fabricar internamente un cierto insumo o servicio? La respuesta afecta el ámbito y límites de una firma y, consecuentemente, su estrategia. Así, cuando un empresario decide establecer una firma lo hace porque estima que la producción interna de un bien o servicio puede ser más eficiente que la obtención de estos a través del mercado. [...] Los límites de la empresa se dan a través del concepto de ventaja competitiva, si las ventajas competitivas de una empresa provienen de los recursos específicos que posea y que sean valiosos para su desempeño y difíciles de imitar, entonces sus límites vendrán determinados por la posesión y composición de tales recursos.

Las principales ideas sobre la existencia y límites de la firma se basan en ahorrar costos de transacción, que maximizan sus beneficios que deben emprender alternativas de administrar internamente las opciones que brinda el mercado, de igual manera, en la contratación existe una conducta oportunista aun cuando en los contratos estén descritas las contingencias siguen estando expuestos a diversos riesgos, teniendo en cuenta que en oportunidades las obligaciones establecidas en los contratos no se cumplen. Según Quintero, Peñaranda, & Rodríguez (2020),

En cuanto al primer pilar fundamental de Coase denominado existencia y límite de la firma en función del ahorro de costos de transacción al utilizar el mercado, (Klein, Crawford, & Alchian, 1978), argumentan que los costos de transacción, coordinación y contratación de la idea fundamental de Coase, deben considerarse explícitamente al explicar el alcance de la integración vertical, razón por la cual, las empresas que maximizan sus ganancias emprenderán las actividades más económicas de administrar internamente que de comprar en el mercado. [...] En cuanto al segundo pilar de Coase denominado la existencia y límites de la firma en función del ahorro de costos de coordinación de producir internamente, (Holmstrom & Milgrom, 1994), establecen que la existencia y límites de la firma está determinada por los incentivos a trabajadores, que puede requerir la eliminación o el silenciamiento de incentivos en una relación de mercado, que serían demasiado fuertes. Por lo tanto, el uso de incentivos de bajo poder dentro de la empresa, aunque a veces se lamenta como una de las mayores desventajas de la organización interna, es también un vehículo importante para inspirar la cooperación y la coordinación. En este mismo sentido, (Holmstrom & Hart, 2002), argumentan que el gerente es el único trabajador y por lo tanto los beneficios privados se refieren a su satisfacción en el trabajo, esto simplifica el análisis al descartar la participación en los beneficios como una forma de influir en los incentivos, enfatizando el efecto del estrecho alcance y el sesgo en los incentivos a los trabajadores en lugar de beneficios o salarios privados, con la premisa subyacente, de que los trabajadores se preocupan por las preferencias del empleador (pág. 96).

Ahora, Para (Baker, Jensen, & Murphy, 1988),

los incentivos determinan en gran medida cómo se comportan los individuos dentro de una organización, cuyas características comunes de los sistemas de incentivos organizacionales no se explican fácilmente por la teoría económica tradicional. En este sentido los sistemas de pago igualitarios en los que la compensación es en gran medida independiente del desempeño, el uso de sistemas de incentivos basados en la promoción, entre otros aspectos se convierten prácticas antieconómicas, centrándose en nociones como la justicia, la equidad, la moral, la confianza, la responsabilidad social y la cultura. Por lo que estos autores realizan un significativo aporte a la teoría de Coase en lo referente a los costos de coordinación de producir internamente, quienes establecen que los incentivos son importantes en las organizaciones de acuerdo al nivel de desempeño, para lo cual la existencia y límites de la firma está determinada por las relaciones entre accionistas y directivos a través de la coordinación de un adecuado establecimiento de incentivos especialmente por los agentes (pág. 97 -98).

En cuanto a la identificación de la tipología de los costos de pasar por el mercado (costos de transacción) y los costos de producir internamente (costos de coordinación),

Tarziján (2003) sostiene que

el costo de producir internamente no solo incluye el costo de producción, sino que también el costo de organizar la producción y de encontrar y negociar con los proveedores. Por otra parte, entre los costos de transacción más importantes de pasar por el mercado están los de negociar y firmar contratos, y los de informarse, buscar y seleccionar precios y calidades de productos. En general, mientras los costos de transacción del uso del mercado disminuyen a medida que aumenta la integración de procesos dentro de la misma empresa, llegando a cero en el caso de que toda la línea insumo-producto esté integrada, los costos de coordinación interna aumentan con la integración del proceso dentro de la organización (pág. 152)

Se sostiene que en los costos de coordinación propuestos por Coase, es importante medir el conocimiento a través de prácticas o rutinas que desarrollan los trabajadores que permitan la transferencia de conocimiento con el objetivo de generar ventaja competitiva en los mercados, y por consiguiente, las empresas que no desarrollen procesos de generación de conocimiento organizacional, estarán en desventaja con respecto a las que si dimensionan el conocimiento como estrategia corporativa haciendo más atractiva la toma de decisiones.

Según Quintero, Peñaranda & Rodríguez (2020),

La permanencia de las organizaciones depende de las habilidades y destrezas para economizar costos externos que son denominados de transaccionales y costos internos o de coordinación de la producción, por lo tanto, en las actividades económicas que realizan las empresas es importante que los costos de coordinar la producción sean menores a los costos de compra de insumos en el mercado para la producción, en esta dinámica han surgido teorías a partir de la contribución de Coase (pág. 96)

Por lo que la Tabla 4., resume los principales enfoques de la Teoría de la Firma que han surgido con posterioridad al trabajo de Coase (1937), ordenándolos de acuerdo a los dos pilares fundamentales establecidos por Tarziján (2003), que corresponden a los costos de transacción de utilizar el mercado y a los costos de coordinación de producir internamente.

<i>Pilares fundamentales de Coase (1937)</i>	<i>Principales autores (posteriores a Coase)</i>	<i>Principales ideas: Existencia y límites de la firma está determinada por.....</i>	<i>Principales conclusiones</i>
Existencia y límite de la firma en función del ahorro de costos de transacción de utilizar el mercado.	Williamson (1975, 1985); Klein, Crawford y Alchain (1978).	Ahorro de costos de transacción que surgen ex post por imposibilidad de “firmar” contratos completos.	Cuanto más específico es un activo, más conveniente es integrarlo a la empresa.
	Grossman y Hart (1986); Hart y Moore (1990); Hart (1995).	Importancia de derechos de propiedad sobre flujos residuales de activos y complementariedad de activos bajo propiedad común.	

Existencia y límites de la firma en función del ahorro de costos de coordinación de producir internamente.	Holmstrom y Milgrom (1994); Holmstrom (1999) y Holmstrom y Hart (2002).	Mejores sistemas de incentivos a trabajadores en labores de múltiples tareas, facilitando coordinación y eficiencia de actividades complementarias y con externalidades entre ellas.	Las actividades que serán realizadas por una misma firma serán aquellas que por su naturaleza, complementariedad y complejidad requieran de una mayor coordinación y de un sistema de incentivos más integrado.
	Kogut y Zander (1992); Monteverde (1995); Grant (1996); Morán y Goshal (1996).	Desarrollo, coordinación y diseminación del conocimiento que surge de actividades específicas que realiza la empresa (rutinas, lenguaje, etc.).	La firma se justifica por coordinación de conjunto de actividades que son una fuente valiosa de conocimiento y capacidades.
	Alchain y Demsetz (1972).	Disminución de conflictos de interés en coordinación de miembros de equipo necesario para producción cuando hay información imperfecta del comportamiento de cada uno.	Problema de monitoreo se supera a través de entrega de derechos residuales de propiedad al que esté dispuesto a coordinar y vigilar el comportamiento del equipo; donde estos derechos representan la firma.
	Jensen y Meckling (1976).	Minimizar problemas de agencia entre diferentes participantes de relaciones contractuales.	La firma es un conjunto de relaciones contractuales entre diversos constituyentes que tienen como objetivo coordinar sus actividades y disminuir conflictos de interés entre las partes.
	Baker, Jensen y Murphy (1988).	Coordinar las relaciones entre principales y agentes a través del adecuado establecimiento de incentivos	El límite de la firma viene determinado por la capacidad que tenga para realizar la coordinación entre principales y agentes.

Tabla 4. Principales enfoques de la Teoría de la Firma
Fuente: Tarzijan (2003)

Todos los enfoques coinciden en que conviene más extender los límites de la firma en la medida que las actividades o activos hacia los que se integraría sean complementarios con las actividades actuales de la empresa.

Para (Jensen & Meckling, 1976), citado por Quintero, Peñaranda, & Rodríguez, (2020),

existe una relación entre los accionistas y los gerentes de una corporación, la cual se ajusta a la definición de una pura relación de agencia, no debe sorprender que los temas asociados con la "separación de la propiedad y el control" en la moderna corporación de propiedad difusa estén íntimamente asociados con el problema general de la agencia. De acuerdo con esto, la relación de agencia se debe a la existencia de una relación entre principal y agente, en la cual se debe separar la propiedad y el control de las organizaciones, para lo cual se hace necesario establecer un sistema que establezca en forma clara, continua y consistente la información para que las funciones a desarrollar por parte del directivo estén documentadas, aportando significativamente al postulado de costos de coordinación de Coase (pág. 97).

4.6.7 La Teoría basada en la Tecnología y la Gestión del Conocimiento

“Si bien en el camino de la innovación y la generación de ventajas competitivas, intervienen todos los agentes de la sociedad, se puede sostener que la firma es el principal agente de este proceso” Favaro, (2013). Para Tarziján (2003, Pág. 158) operar eficientemente, la firma, necesita de activos específicos tanto físicos como humanos que constituyen un stock de capital y que es complementario al resto de los factores, y economías coordinadas internamente, además, las firmas poseen capacidades únicas para la determinación de las ventajas competitivas. Las capacidades constituyen la base de conocimiento de la empresa y, como tales, son vistas como paquetes de rutinas de una naturaleza tácita que son de propiedad de la firma y que son operadas por equipos de personas. Ahora, para crecer la organización necesita de inversiones específicas, particularmente en recursos humanos, rutinas, lenguajes, ideas comunes, etc. Tanto los activos como como las inversiones específicas en tecnologías y sus capacidades dan origen a la teoría de la firma basada en el conocimiento y las capacidades que justifican su existencia y determinan sus límites.

Bajo la formulación neoclásica más dura la tecnología es considerada como una variable exógena al sistema. Por tecnología se entiende el caudal o cuerpo dado de información y conocimiento que pueden ser aplicados a la producción de bienes y servicios, es decir, el saber de la empresa sobre las diferentes posibilidades de producción que son, a su vez, los planes de producción físicamente posibles descritos por los ingenieros [...] Al suponerse que la tecnología es información disponible, que no requiere ser explicada, este análisis teórico centra su interés en la relación de precios relativos y la asignación de los recursos escasos. Favaro (2013)

Según, Nelson, citado por Favaro (2013)

Las rutinas son estructuras previsibles y regulares de comportamiento, que conducen a esquemas repetitivos de actividad y constituyen la memoria organizacional que orienta la toma de decisiones en la empresa. Pueden ser entendidas como comportamientos que se estiman apropiados y efectivos para los contextos en donde son empleados; por tanto, su uso resulta racional, aunque la firma no proceda a realizar comparaciones en todo el espacio nocional de comportamientos posibles.

En esta perspectiva, las firmas se diferencian en eficiencia y sostenibilidad, dando origen a la dificultad de imitación por parte de otras firmas. La heterogeneidad de los flujos y stocks de conocimientos dentro de las firmas, es la que le da a cada empresa su carácter distintivo. Para Penrose (1962), citado por García & Taboada (2012) una empresa es una colección de recursos productivos heterogéneos (humanos, físicos e intangibles) y el gran reto del empresario es saber combinarlos y coordinarlos adecuadamente.

Pero para García & Taboada (2012) la empresa es un depósito de conocimientos porque los recursos humanos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar distintos servicios productivos con el objetivo de acrecentar los beneficios a largo plazo.

Según Tarziján (2003, Pág. 158) las ventajas competitivas derivadas de la eficiencia de realizar actividades en la empresa surgen en presencia de las características específicas de sus activos y sus inversiones, tienen por resultado mejorar el desempeño de estas actividades. A medida que una actividad se hace más específica, la firma, desarrolla una forma propia de comunicarse y comportarse de acuerdo a un código organizacional común que facilita y hace más eficiente la diseminación del conocimiento.

Así, la extensión de los límites de la firma por la especificidad de los activos se basa en la creación de valor por el desarrollo del concepto de rutina que son estructuras previsibles y regulares de comportamiento que la convierten en una herramienta esencial para el análisis, ya que son esquemas repetitivos de actividades y constituyen la memoria organizacional que orienta la toma de decisiones, ya que pueden ser entendidas como comportamientos.

La coordinación en este sentido es a través de la comunicación ahora no necesariamente desde el personal directivo, sino en la transmisión de instrucciones detalladas mediante la jerarquía no estructural sino de la jerarquía de los conocimientos a los empleados, la delimitación en este caso, en la práctica, está en el área de coordinación técnica desde el conocimiento. La comunicación, las instrucciones (rutinas) y la autoridad desde el conocimiento (técnico o especializado) son tres de los mecanismos que permiten la coordinación de sus recursos para impulsar las capacidades internas.

Mintzberg explica bastante bien esta situación

La necesidad de estructurar los esfuerzos de los especialistas también sugiere una necesidad de planeamiento de la acción en la Adhocracia Administrativa, el problema con tal planeamiento,

sin embargo, es que, aunque el fin o la meta de la organización pueden ser conocidos, los medios para alcanzarlos no lo son. Estos deben ser elaborados sobre la marcha, por ensayo y error, luego, solo puede tener lugar un tipo general de planeamiento de la acción, uno que establece guías amplias y flexibles dentro de las que las constelaciones de trabajo pueden proceder a tomar sus decisiones específicas. [...] La Adhocracia combina arreglos de trabajo orgánicos en lugar de burocráticos, con poder experto en lugar de autoridad formal. [...] Así los altos gerentes de la adhocracia (como aquellos en su línea media) deben ser maestros en relaciones públicas. capaces de usar persuasión, negociación, coalición, reputación, conexión o lo que sea para fusionar a expertos individualistas en grupos multidisciplinarios que funcionen fácilmente. Mintzberg (1997, pág. 219)

La comunicación, las instrucciones y la autoridad son mecanismos que permiten coordinar sus recursos e impulsar sus capacidades internas, ya que la dimensión productiva de una empresa depende del conjunto de oportunidades de producción. Pero esto claramente explicado por Penrose (1962), en una cita de García & Taboada (2012),

Estas oportunidades son de tipo objetivo (lo que la empresa puede hacer) y subjetivo (lo que la organización cree poder hacer), aspectos ambos que influyen en el comportamiento de la firma. No obstante, el conjunto de posibilidades y oportunidades también se encuentra estrechamente relacionado con el “ambiente” en el que se desarrolla la empresa y con el margen de movilidad que ésta tenga para “adaptarse” a los cambios internos y externos (pág. 26-27)

“Penrose parte de considerar los servicios de los recursos productivos de la firma como el elemento central de su propuesta. Esta autora afirma que

la mayoría de los recursos productivos, incluyendo el trabajo y el personal directivo, pueden usarse en formas diferentes y para distintos propósitos. [...] Esta utilidad múltiple a menudo da a las firmas flexibilidad en un medio ambiente incierto y cambiante que será de gran importancia para determinar la dirección del crecimiento (Penrose, 1955: 534).

Para García & Taboada (2012), hace referencia a Penrose, (1962), cuando dice que

La especialización de capacidades, la oferta de servicios y la adaptación organizacional dependen del incremento del conocimiento. Conforme este último crece, se elevan las posibilidades de ampliar los servicios, utilizar mejor los recursos o realizar nuevas aplicaciones [...] Los conocimientos que acumula una empresa surgen de las experiencias que en la práctica productiva tienen los recursos humanos, pero estos procesos de cognición se adquieren no solamente internamente, sino también del exterior. La empresa se hace de conocimientos por medio de las transacciones que realiza con otras organizaciones lo que le permiten adaptarse y modificar su entorno. En efecto, la dirección de una empresa tiene un margen de maniobra que le permite cambiar las condiciones ambientales hasta alcanzar el éxito de sus acciones. El ambiente no es independiente de las actuaciones de la empresa; éste es una imagen de la mente empresarial (pág. 27).

La teoría de la firma basada en el conocimiento enfatiza la existencia de capacidades únicas para la determinación de las ventajas competitivas de una firma. Estas capacidades constituyen la base de conocimiento de la empresa y, como tales, son vistas como paquetes de

rutinas de una naturaleza tácita que son de propiedad de la firma más que de los individuos, y son operadas por equipos de personas y administradores. En esta perspectiva, las firmas son heterogéneas y las diferencias en eficiencia y su sustentabilidad provienen, principalmente, de las dificultades de imitación por parte de otras firmas. La heterogeneidad de los flujos y stocks de conocimientos dentro de las firmas, es la que le da a cada empresa su carácter distintivo. Esto es, porque los recursos físicos pueden normalmente ser adquiridos y combinados por cualquiera, mientras que los activos relacionados con el conocimiento, tales como las capacidades únicas y las rutinas, son difíciles de transferir, vender y comunicar. (Tarziján, 2003).

En el marco de Valores en Competencia, los elementos “medio ambiente incierto y cambiante” muestran la ubicación de esta propuesta.

4.6.8 Reflexiones acerca de la gobernanza

- Se encuentran cinco expresiones del concepto governance: a) gobernabilidad; b) gobernanza; c) capacidad de gobierno; d) gobernanza y e) "buen gobierno".
- Mientras algunos se centran y les dan importancia a los proveedores del capital financiero con el objeto mejorar el rendimiento financiero, otros se vuelcan a la relación de una empresa con todos los actores estratégicos (accionistas, empleados, clientes, banqueros por la reputación y prestigio de la organización) .
- Hay tres modelos para manejo de la gobernanza estos son: el angloamericano el europeo y el japonés. El primero, se interesa por el retorno al accionista; el segundo, el enfoque alemán, muestra un gobierno de dos niveles: una junta elegida por los accionistas y otra junta con participación de los empleados conformada por ellos mismos; y la perspectiva japonesa, que integra el angloamericano y alemán, agregándole la práctica japonesa que toma lo mejor y centra la prioridad en los clientes, los empleados, los acreedores y el accionista.
- Otra perspectiva se refiere a las costumbres de seguimiento a los contratos, procesos, políticas, leyes que afectan la forma de dirección, administración o control de la organización. Es el proceso de toma de decisiones de autoridad para resolver los conflictos, en el marco del entorno jurídico, normativo, institucional y ético. Se considera que es el complejo el conjunto de circunstancias que configuran la negociación de los conflictos en las diferentes relaciones de la compañía entre los agentes implicados en ella. Se relaciona con la promoción de la justicia, la transparencia, la rendición de cuentas, trato equitativo a los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones, el control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, estructura la distribución y asignación de responsabilidades en todos los niveles de la organización.
- Sistema de *valores* por medio de las cuales una sociedad se administra.
- Es un marco para especificar la distribución de los *derechos y responsabilidades*.

- Describe estructuras, procesos y actividades envueltas en la planeación y dirección de las organizaciones, que provee los *objetivos de la empresa* y los medios para alcanzar estos objetivos.
- Es el sistema por el cual las sociedades son *dirigidas y controladas* para la generación de valor.
- El término que se usa para cubrir la estructura y el funcionamiento de las juntas directivas y los sistemas formales de rendición de cuentas de los gerentes superiores a los accionistas; se ocupa de quién controla la empresa y cómo se ejerce ese control.
- Algunos autores tienen una opinión demasiado limitada y otros usan la expresión como si fuera sinónimo de democracia de accionistas.
- Y a pesar de la gran cantidad de estudios de gobierno corporativo realizados en las últimas décadas, no hay un criterio único para definir gobierno corporativo, los elementos que incluye, las características, el tipo de relaciones que subyacen al concepto, así como los límites del concepto. La razón de esta aparente “confusión” es la amplia cantidad de temas relacionados con gobierno corporativo, Novikova (2004). Así que el gobierno corporativo es un tema con límites y los bordes borrosos como constructo o como un régimen a seguir para el bien de las relaciones contractuales con los accionistas, empleados, clientes, y proveedores del capital por la reputación y prestigio de la organización.

4.7 Síntesis de Gobierno Corporativo

Gobierno Corporativo está representado por los actores estratégicos que definen e interactúan en función de reglas y procedimientos (régimen político) que deciden la manera en que se toman las decisiones de autoridad e influyen con sus intereses y que justifican la participación en la organización. Castañeda (1998) distingue los grupos y se adicionan otros para completar nueve grupos que impactan el sistema. Estos son:

4.7.1 El Estado:

Por medio de instituciones como los ministerios de hacienda o trabajo, cámaras de comercio, superintendencia de industria y comercio, gobiernos departamentales (o estatales), municipales, empresas de servicios públicos, o los veedores del proceso, entre otros.

4.7.2 Propietarios o Accionistas:

Son agentes con influencia que poseen el título legal de propiedad de la organización. Algunos de ellos concretamente fueron quienes crearon la organización, y dentro de su posición de poder esperan un beneficio monetario y la capacidad para influir sobre las acciones específicas de la organización. Al ser los principales inversionistas de la empresa, aportan la mayor parte del riesgo, es decir, tienen más posibilidades de perder su inversión. Debido a su condición se les proporciona la capacidad de elegir a los altos directivos de la empresa para proteger sus intereses y mantener el control de las decisiones estratégicas

4.7.3 Los Accionistas minoritarios:

Juegan un papel meramente económico en el sistema de poder de la organización. Están atomizados, y generalmente aportan capital por medio de la compra de títulos valores en los mercados financieros realizando su adquisición de manera directa o adquiriendo acciones de sociedades de inversión. Su participación en la capitalización de la empresa es fragmentada, lo que les impide participar en las decisiones estratégicas de la corporación.

4.7.4 El Consejo de Administración:

El consejo de Administración se encarga de la planeación estratégica, de monitorear a través del modelo de gestión el desempeño administrativo y de la elección del CEO de la corporación. Está integrado, generalmente, por los accionistas mayoritarios y los miembros más importantes de la gerencia.

4.7.5 La Dirección General:

Se encuentra constituida por los altos directivos de la corporación, se encuentra constituida por los directores de área (gerentes) y el director general o CEO. Responden en cabeza del CEO por el manejo de las operaciones y de informar al Consejo de Administración por el desempeño de la corporación por lo financiero, la planeación estratégica y el manejo del riesgo operativo.

4.7.6 Los empleados:

Incluye todo tipo de trabajadores: obreros, especializados o no, técnicos, administrativos y la gerencia media. Por ende, involucra los sindicatos, si existieren, por ser representantes de los intereses de estos.

4.7.7 Las instituciones financieras:

Representadas por los bancos, sociedades de inversión, bolsa de valores, las aseguradoras se encargan de proveer los recursos financieros. Algunas veces, los accionistas principales, se agrupan alrededor de un grupo financiero y mantienen el control de la toma de decisiones. A veces el público general, a través de organizaciones intermediarias, como los corredores de bolsa, mesas de valores de los bancos, entre otros, negocian títulos valores que facilitan el flujo operativo de la corporación. Estos, al no participar en las decisiones de la empresa, exigen pólizas que les garanticen el riesgo de la inversión.

4.7.8 Los grupos de poder:

Son instituciones externas a la empresa que vigilan el cumplimiento de las normas como el cuidado del medio ambiente, la responsabilidad social, el respeto de los derechos de los trabajadores, las instituciones de profesionales, las organizaciones políticas entre otras. Estos grupos intervienen en protección de los involucrados más débiles, bien sea los minoritarios, vecinos los afectados, protección del medio ambiente, o a los trabajadores.

4.7.9 Otros grupos de interés:

Son los proveedores, competidores y clientes están concentrados, mayores poderes tienen en la corporación. Cuando la organización es dependiente de los proveedores, y más esenciales son los recursos que proveen, menor es esfuerzo realizan para ganarse su lugar. Cuando los competidores se ven afectados por las acciones de la organización, los hace dependientes de ella, y por tanto los lleva a intentar entrar a la empresa.

4.8 Gobernabilidad

La gobernabilidad es el sistema de valores, políticas, reglas, prácticas, mecanismos y procesos que fijan límites para que una organización administre sus asuntos económicos, políticos y sociales a través de interacciones dentro y fuera de la organización. Además, es el modo en que la empresa se organiza para tomar e implementar decisiones logrando un entendimiento, acuerdo y acción mutuos, destinados a que los grupos articulen sus intereses, arbitren sus diferencias y ejerciten sus derechos y obligaciones legales para lograr el cumplimiento de los fines organizacionales.

Prats (2001), define la gobernabilidad

Es un atributo de las sociedades que se han estructurado sociopolíticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones de autoridad y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y de procedimientos formales e informales (...) dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias.

4.9 Teorías Organizacionales y Teorías de Gobernabilidad

Del resumen de las Teorías Administrativas y sus Modelos Administrativos respectivos; revisando los elementos teóricos del Gobierno Corporativo existe una sincronía que vale la pena revisar. La figura 13 muestra la propuesta de relacionamiento para Teoría y Modelo Administrativo una respectiva Teoría de Gobernabilidad, que respetando la teoría y el modelo administrativo se generó una Teoría de Gobierno,

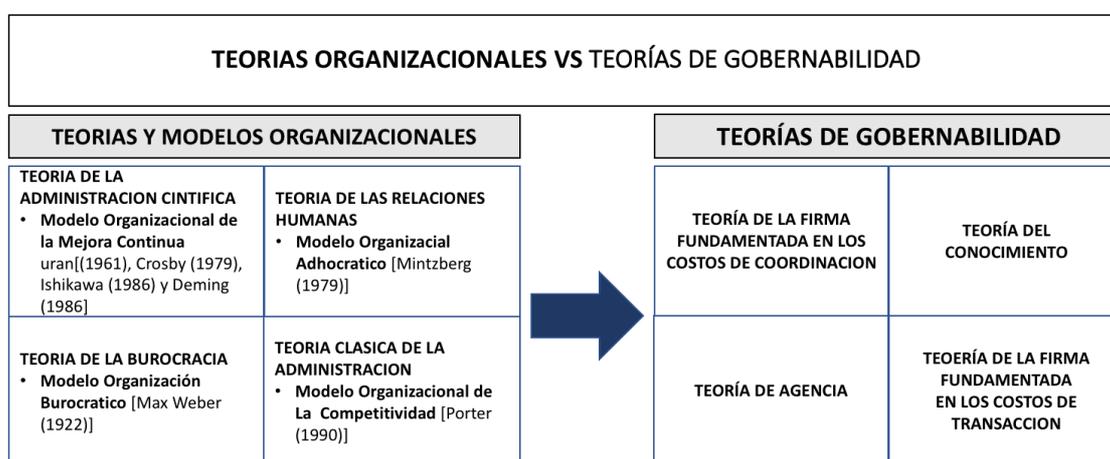


Figura 13. Teorías y Modelos Administrativos vs Teorías de Gobernabilidad en MVC

Fuente: Elaboración propia con base en el Modelos de Valores en Competencia

El Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011) aporta elementos fundamentales de Gobierno Corporativo al análisis:

- El Modelo adhocrático genera una gobernabilidad basada en la Teoría del Conocimiento.
- El Modelo Jerárquico se fundamenta en la Teoría de la Firma basada en la delegación y por tanto en rendición de cuentas sobre la estructura, los procesos, los resultados, y los cargos.
- El Modelo de Mejora Continua se fundamenta en la Teoría de la Agencia, en especial en los Costos de Coordinación.
- El Modelo Organizacional para la Competitividad está relacionado con la Teoría de la Agencia, en especial en los Costos de Transacción.

Lo interesante de esta propuesta es que:

- a) Los Costos de Transacción y los Costos de Coordinación son opuestos;
- b) La Teoría de la Agencia es opuesta a la Teoría del Conocimiento ya que en la Gestión del Conocimiento requiere de una estructura es flexible dependiendo de las circunstancias del medio, mientras que la Cultura Burocrática considera una estructura rígida amarrada a los puestos de trabajo.
- c) La teoría de la Agencia y la Teoría de la Firma - Costos de Transacción están fundamentados en la Teoría de los Contratos.
- d) La Teoría de la Firma - Costos de Coordinación y la Teoría del Conocimiento son afines ya que la estructura no es el centro de la productividad, es la eficacia.
- e) La Teoría de la Firma - Costos de Coordinación y la Teoría de la Agencia están relacionados porque su foco está en la estructura interna de la organización.
- f) La Teoría de la Firma - Costos de Transacción y la Teoría de la Gestión del Conocimiento se relacionan en que están más enfocadas hacia relaciones con el medio y hacia la producción externa, eso hace que las estructuras sean más flexibles.
- g) La Teoría de la Agencia, está basada en la delegación y por tanto en rendición de cuentas sobre la estructura, los procesos, los resultados, y los cargos.

La Gobernabilidad, entonces, está representada en cada cuadrante por el Tipo de Gobernabilidad asociada con una Teoría de Gobernabilidad. Entonces se definen cuatro tipos de Gobernabilidad: Gobernabilidad de la Mejora Continua, Gobernabilidad de la Burocracia, Gobernabilidad de la Gestión del Conocimiento y Gobernabilidad para la Competitividad.

4.9.1 Gobernabilidad para la Mejora Continua

Adopta la estrategia de calidad como elemento competitivo. Esto sucede cuando la dirección de la empresa toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del cliente y la calidad de los productos de sus competidores.

4.9.2 Gobernabilidad para la Burocracia

Fundamenta su estrategia en la gestión de la estructura organizacional, como elemento diferenciador, en la delegación del poder y la toma de decisiones a través de la delegación estructurada y fundamentada en contratos lo que da origen a la burocracia. El principal reto es generar resultados de manera eficiente, confiable, fluida con flujos planos, y resultados predecibles controlados.

4.9.3 Gobernanza para la Gestión del Conocimiento

Esta visión establece que las personas que integran la organización son las poseedoras del conocimiento, el cual articula el accionar de la organización y establece las bases para la Memoria Organizacional (Cross R. & Baird, 2000).

4.9.4 Gobernanza para la Competitividad

La visión de este modelo está en la creciente comunicación e interdependencia entre las distintas cadenas productivas en el mundo para suplir los mercados a través de una serie de transformaciones sociales y económicas.

4.9.5 Tipos de Código de Buen Gobierno

Son los métodos (tácitos o explícitos) adoptados que especifican las rutinas o los procesos de gobernabilidad. Se definen cuatro tipos de Código de Buen Gobierno que son: Políticas para la administración de la Mejora Continua (transacciones), Políticas para la administración de la Burocracia (Jerárquica), Políticas para la Administración de la Gestión Tecnológica (Adaptativa) y Políticas para la Administración de la Competitividad (Coordinación).

- Políticas para la Administración de la Mejora Continua, según Gutiérrez (1989)
 - a) Una primera fase de inspección de la calidad con el propósito de examinar de cerca y forma crítica el trabajo para comprobar la calidad y detectar errores, buscando que el producto cumpla con los estándares establecidos.
 - b) Luego, una segunda fase se realiza el control estadístico de la calidad, ya que se reconoce la variación de los procesos y esos son estudiados a luz de las probabilidades y de la estadística. Entonces se trata de definir un rango de variación aceptable, con lo que establece el concepto del control de proceso estadístico de la calidad, por medio del muestro estadístico.
 - c) A continuación, se presenta una tercera etapa de desarrollo que es el aseguramiento de la calidad. Esto implicaba un compromiso mayor de la administración con el logro de la calidad como ventaja competitiva, lo cual pone de relieve la necesidad del involucramiento de la alta gerencia. Se parte del hecho de que al mejorar la calidad deben bajar los costos y por lo tanto hay una mayor productividad. Por tal motivo la administración es la responsable del funcionamiento del movimiento llamado cero defectos, que consolida el Control Total de Calidad, y que se plasma en que la calidad

es responsabilidad de todos y de cada uno de los que intervienen en cada uno de los procesos de la organización.

- Políticas para la Administración de la Burocracia
 - a) Los cargos: Constituyen el núcleo principal para la organización, con ascensos y nombramientos, que deben estar de acuerdo con la preparación del trabajador, demostrando la calidad y sus cualidades para ser remunerados en función a su productiva.
 - b) La División del Trabajo: La racionalidad en la división del trabajo, se realiza aplicando la impersonalidad en las relaciones de trabajo y una jerarquía bien establecida de autoridad de mando, de un jefe en la administración que se fundamenta por normas y procedimientos.
 - c) Niveles de dirección: Una burocracia requiere niveles de dirección con muchas aprobaciones para la toma de cualquier decisión, para el control de todo lo que sucede a través de los procedimientos estableciendo los permisos para hacerlo.
 - d) Normatividad: Todo lo que se hace está respaldado por un procedimiento escrito. Ningún funcionario puede actuar arbitrariamente. Las comunicaciones y convenios formales tienen el carácter de estar reglamentado, respetado y reconocidos de acuerdo formas con firmas para tener validez.

- Políticas para la Administración de la Gestión Tecnológica según (Smith, s. f.), citado por Pavez (2000)
 - a) Capital Humano: “Son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes" Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.
 - b) Capital Estructural: “Son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado”. Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el know-how, los secretos de negocio en el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.

- c) Capital Relacional: “Es la profundidad (penetración), ancho (cobertura), y rentabilidad de los derechos organizacionales”. Dentro de esta categoría se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales.
- Políticas para la Administración de la Competitividad según Serna (2013)
 - a) **Diagnóstico Estratégico** permite identificar las realidades a través del análisis frente a los cambios externos y el desarrollo interno.
 - **Matriz FODA** el permite un análisis cruzado de relaciones para realizar una primera aproximación a la formulación de estrategias donde: se reconocen las fortalezas, se aprovechan las oportunidades y se busca minimizar el impacto de las amenazas o riesgos. Con esto se busca sobreponer las debilidades o anticipar el impacto, ante la probabilidad de la ocurrencia de una amenaza para la cual existe una debilidad y así fortalecer la competitividad.
 - **Diamante de Porter**
 - **Análisis de Vulnerabilidad**
 - b) **Direccionamiento Estratégico** es el proceso mediante el cual una organización define los pilares conceptuales, el marco de referencia de su filosofía y de su desempeño organizacional, frente a la sociedad a la cual sirve. El direccionamiento estratégico lo integran 5 elementos fundamentales a saber:
 - Los **principios y valores**, caracterización filosófica y comportamental de la organización.
 - La **Mega** es un objetivo audaz, que la organización aspira lograr al hacer realidad la Misión y la Visión. La cual debe ser ejecutada con método, ritmo, seguimiento y disciplina con el fin de lograr el plan estratégico. Por lo tanto, la Mega (Objetivo audaz) jalona el logro y desempeño Organizacional.
 - La **Misión** hace explícita la razón de ser de la organización,
 - Mientras que **el Escenario Apuesta** identifica los campos y las rutas de actuación que orientarán el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.
 - Por último, **la visión** que proyecta el deber ser de la organizacional.
 - c) **La Ruta Estratégica**

Ruta Estratégica está soportada en unos pilares verticales denominados Temas Estratégicos, los cuales se deben privilegiar y priorizar, ya que hacen explícitas las

preferencias organizacionales. Incluyen los proyectos y las iniciativas que deben ejecutarse en su contribución al logro Misional de la Organización.

- Los **Temas Estratégicos** son aquellos Objetivos Estratégicos a través de los que se llega a la Misión y se alcanza la Mega, teniendo como guía el Escenario Apuesta y la Visión de la organización. Los Temas integran la **Ruta Estratégica**. Cada Tema Estratégico, lo constituye los proyectos e iniciativas que aseguran el logro de la estrategia de la organización. Por tanto, los proyectos y las iniciativas estratégicas, deben contribuir al logro de los objetivos y estrategias definidas por el plan. En consecuencia, los proyectos y las iniciativas deben contribuir al logro de las metas del plan.
- Los **Vectores Estratégicos** se soportan Temas Estratégicos. Los definen Kaplan & Norton (2004) como aquellos que identifican los objetivos derivados de cada uno de los Temas Estratégicos y los ordena en perspectivas, entendidas como la agrupación de variables que permiten medir los logros en cada uno de los Temas Estratégicos.

d) El Escenario Apuesta

Identifica los campos y las rutas de actuación que orientarán el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

- e) **El Mapa Estratégico** y sus objetivos en una relación causa - efecto permite medir los resultados de la ejecución de un plan estratégico.

4.9.6 Herramientas de Gobernabilidad Organizacional

Los instrumentos (tácitos o explícitos / formales o informales) que operacionalizan los métodos y definen las formas de implementarlas, son los reglamentos, las políticas y las normas utilizadas para definir las formas de implementarlas y realizar el seguimiento a los Códigos de Buen Gobierno.

- Herramientas de la Mejora Continua según Ishikawa (1976).
 - a) Ciclo de Deming – PHVA
 - b) Las Siete Herramientas Básicas para el Análisis de Datos (Diagrama de Causa – Efecto, Planilla de Inspección, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos, Estratificación y Diagrama de Dispersión)

- c) Las Siete Nuevas Herramientas Administrativas (Diagrama de Afinidad, Diagrama de Relaciones, Diagrama de Árbol, Matrices, Análisis Matricial para Segmentación de Mercados, Diagrama de Actividades y Diagrama de Flechas)
- Herramientas de la Burocracia
 - a) Descripción de Cargos
 - b) Descripción de Perfiles
 - c) Descripción de Procesos
 - d) Descripción de Procedimientos
- Herramientas de la Gestión Tecnológica
 - a) Diagrama de Capacidades
 - b) Inventario de Capacidades (experiencias, habilidades, conocimientos y los intereses de los empleados de la organización)
 - c) Inventario de Tecnología
- Herramientas de Código de la Competitividad
 - a) Balance Scorecard
 - b) Modelo de Negocio

Toda esta estructura se sintetiza en dos Figuras que se presentan a continuación. La primera es el desarrollo de la definición de Gobernanza, hasta llegar a un Modelo de Gobernabilidad como se muestra en la Fig. 14

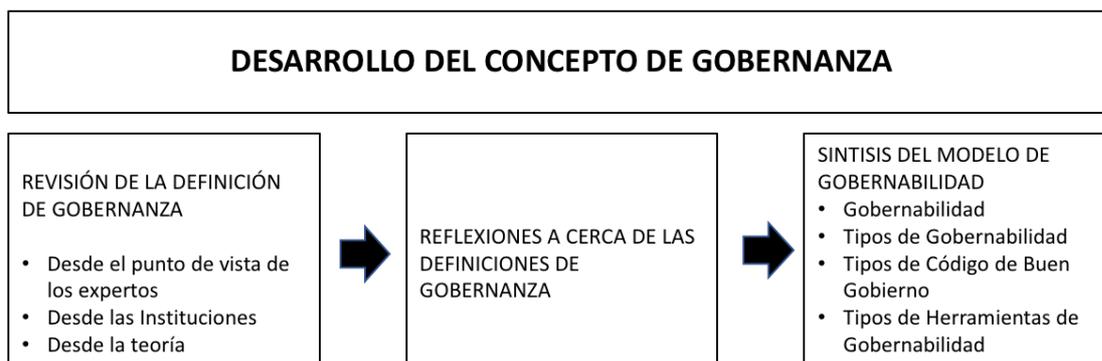


Figura 14. Desarrollo del Concepto de Gobernanza

Fuente: Elaboración Propia

La otra, la Figura 15 es un resumen del Modelo de Gobernabilidad, que sintetiza todo el desarrollo que será usado en la operacionalización de las variables.

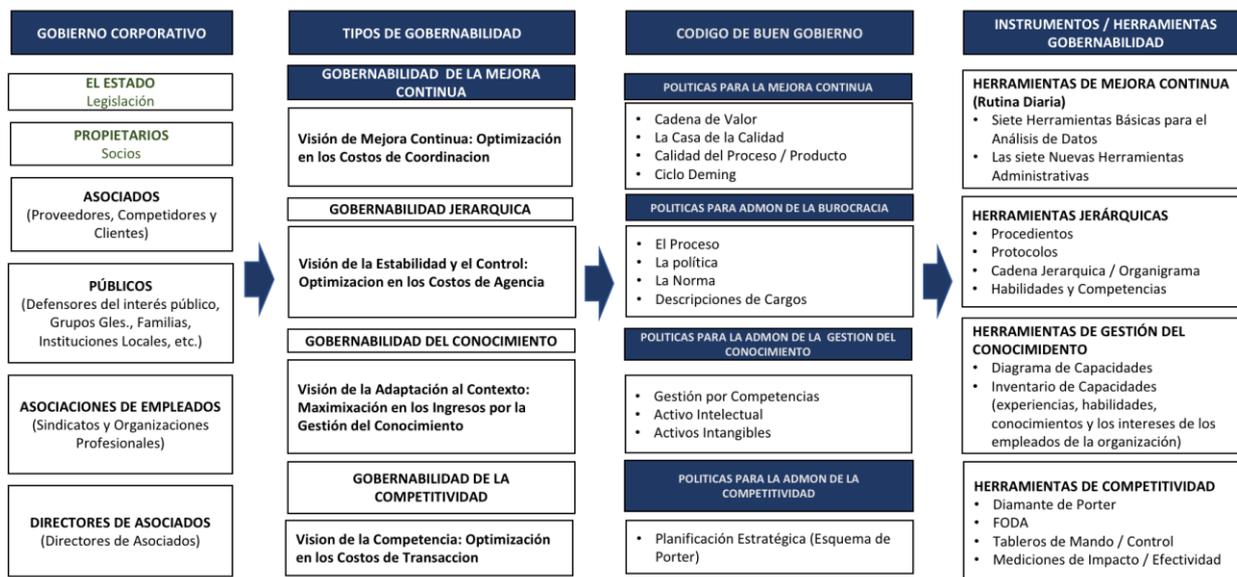
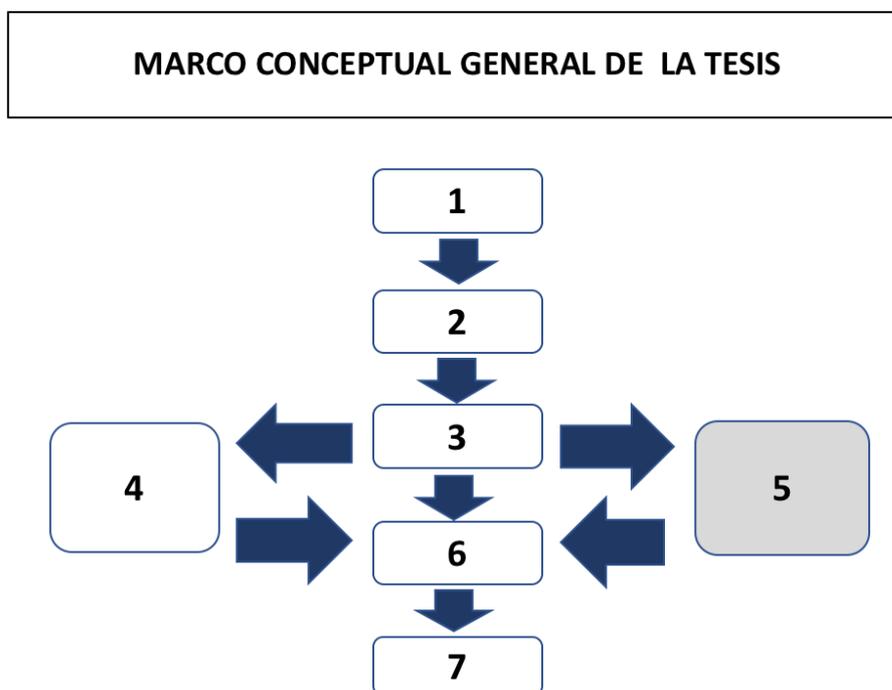


Figura 15. Modelo de Gobernabilidad

Fuente: Elaboración Propia

4.10 Cultura Organizacional



Recuerde que se elaboró un marco conceptual de 7 componentes. Ahora se desarrollará el quinto de estos componentes.

El tema de Cultura Organizacional se remonta a los principios del siglo pasado, aparece con mucha más fuerza en los años noventa, con la revolución que imprime la teoría del Control Total de la Calidad en Japón, donde se ve el cambio cultural y por tanto la incorporación de la eficiencia organizacional a través de los principios de calidad, como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas.

Según Rodríguez Garay (2009).

En 1973, William Ouchi (1982) comenzó a estudiar las prácticas directivas de las empresas japonesas, los principios propios de la cultura y las posibilidades de transferencia a las empresas norteamericanas. Peters y Waterman (1982) realizaron una investigación en organizaciones calificadas como excelentes en un período completo de veinte años -1961 a 1980- y concluyeron en que no sólo los japoneses tenían una cultura original y que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave. A partir de estos primeros estudios se incrementó el interés por el estudio de la cultura para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma. [...] Si se trata de una variable, la cultura organizacional podría ser un ‘recurso’ o medio para alcanzar objetivos. [...] Y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un ‘activo estratégico’ que sustente el éxito (Barney, 1986), (pág. 68-69)

De igual manera, una estrategia y su implementación a través de estructuras y sistemas, no alineada con el sistema cultural -creencias y valores- podría llevar a ineficiencias, un deterioro en el desempeño y la pérdida de eficacia en el logro de objetivos.”

Según esto, la cultura es una variable que puede ser objeto de administración para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983). Para Rodríguez (2009), si la cultura organizacional es una variable, podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos. Y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986). De igual manera, cuando una estrategia y su implementación a través de las estructuras y los sistemas, no está alineada con el sistema cultural - creencias y valores podría llevar a ineficiencias, a un deterioro en el desempeño y la pérdida de eficacia en el logro de objetivos.

Mobley, Wang & Fang (2005) hacen notar que la cultura proporciona orientación a los comportamientos del hombre en la sociedad, y en formas aparentes y, a veces imperceptibles; que influye profundamente en su toma de decisiones [...] esta misma comprensión que se aplica a las sociedades puede también ser aplicada a la ciencia de la administración ya que las

organizaciones son bastante similares a las sociedades y comunidades en el sentido de que están constituidas por un grupo de personas que se distinguen por límites claros a partir de otros grupos de trabajo.

Por ser un marco de referencia, establece prioridades y preferencias acerca de lo que se espera de las personas que la conforman y de la organización. Para Serna (2007, 2014) “es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen las prioridades, cambian comportamientos y dan importancia a las tareas empresariales para lograr sus objetivos estratégicos. Es una de las mayores fortalezas cuando los cambios de comportamiento se alinean con las estrategias organizacionales [...] Es el conjunto de acuerdos de comportamiento que una organización define para el logro de sus objetivos, ya que las culturas se transforman en comportamiento”.

Cuando los empleados de una organización tienen una comprensión común del propósito, la estrategia y los objetivos, saben cuáles son los valores fundamentales y comprenden que estos valores, tienen espíritu de equipo y están involucrados y comprometidos, tienen claro que es el éxito, saben cómo comportarse ante los acuerdos y los desacuerdos, distinguen los comportamientos que son considerados como inadecuados y distinguen que tan adaptados o innovadores son como organización, entonces se identifican con la cultura organizacional.

Se conceptúa entonces, que la cultura organizacional es el grupo de valores, reglas, procedimientos, creencias, tradiciones, políticas, supuestos y comportamientos que se manifiestan en los símbolos, los mitos y en el lenguaje. Estos se consolidan y comparten durante la vida empresarial que constituyen el marco de referencia para todo lo que se hace y se piensa en la organización.

En la búsqueda bibliográfica son varios los modelos encontrados para medir cultura. Los más relevantes son Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2001), Modelo de Orientación Cultural (Hofstede, 1980), Modelo de Schein (Schein, 1988), Modelo de Valores por Competencia - MVC (Cameron & Quinn, 2011), y Modelo de Denison (Denison, 1984). La cultura se ha medido a través de la efectividad, tal como lo hicieron Denison (1984), Denison & Mishra (1995), Mobley, Wang & Fang (2005), Denison Consulting (2005) con la Teoría de la Cultura Organizacional y la Efectividad, donde se mide la cultura organizacional a través de efectividad financiera. Estos aportes cuantifican la medición a través de

indicadores.

4.10.1 Modelo de Denison

Cabe destacar que, entre los modelos, el aporte de Denison (1984) ha conducido investigaciones que prueban la relación entre cultura y el desempeño financiero de la organización. Ese modelo mide participación, consistencia, misión y adaptabilidad. Estos indicadores demostraron que los grupos aprenden mucho más, en la medida que resuelven sus problemas internos y externos de su ambiente. Esto se muestra en su adaptabilidad y la visión que le da orientación y el foco que impone a la organización para estar centrada en el cliente. Además, describe como una organización con orientación estratégica y con foco en el cliente, es una organización que puede responder más fácilmente a su entorno. El estudio demuestra que la organización aprende a través de los problemas internos cuando es capaz de convertirlos en consistencia ante factores externos. Es decir, una organización no da para afuera lo que no tiene por dentro. Es concreta adentro y lo manifiesta afuera. Los resultados indican que una cultura no solamente tiene resultados e impactos de corto plazo, sino que también tiene efectos en la construcción de la ventaja competitiva de la organización.

La cultura hace diferencia en el desempeño financiero, o en la eficiencia, o en la eficacia o en la efectividad, como un aspecto medible y controlable de una organización. Este factor mejora y habilita la organización en su desempeño con el entorno porque le genera una competitividad, que es una ventaja competitiva, definida como una diferencia difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable. Por lo tanto, la cultura es un capital intangible difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable.

4.10.2 El Modelo de Schein⁷

Para Schein (1988, Pág. 14) existen imágenes que reflejan la cultura de la empresa, pero ninguna de ellas es en esencia la cultura. El término cultura debe reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Estas son, además, respuestas que ha aprendido el grupo ante los problemas de subsistencia en su medio externo, y ante los problemas de integración interna. En este nivel de

⁷ Este apartado está basado en el primer capítulo del libro La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica, de Edgar Schein.

presunciones se distinguen los artefactos y los valores ya que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no son la esencia misma de la cultura (Schein. 2010; Dycr. 1982). Son usuales en una cultura:

- a) Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la deferencia y la conducta
- b) Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como esa norma especial que predica una jornada justa para una paga justa, desarrollada en la sala de montaje de los estudios Hawthorne.
- c) Los valores dominantes aceptados por una empresa, como la calidad del producto, o el precio del liderazgo.
- d) La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes.
- e) Las reglas de juego – instrumentos - para progresar en la empresa, los «hilos que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro.
- f) El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros.

En la empresa operan varias culturas que pueden verse en las unidades funcionales, en la proximidad geográfica, en los trabajadores, basadas en experiencias jerárquicas compartidas, etcétera.

Para Schein (1988, Pág. 24), una cultura es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación extrema y de integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

En referencia a los diversos elementos culturales, tales como la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa, y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día, debe hacerse una distinción entre estos elementos tratando las presunciones básicas como la esencia - lo que la cultura realmente es -, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia

cultural. En algún sentido éstos son niveles de la cultura, y necesitan ser distinguidos para evitar confusiones conceptuales.

a) Nivel 1: Procedimientos - Instrumentos.

El nivel más visible de una cultura es el de sus procedimientos, creaciones o instrumentos que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresada por sus miembros. A veces fácil la observación de artefactos como la manera en que la jerarquía es expresada por sus miembros, en cambio difícil es captar el significado de los mismos, su interrelación, y los esquemas de fondo que reflejen.

b) Nivel 2. Valores

En este nivel cabe el análisis de los valores centrales que se derivan de los principios que operan día a día, y en base a los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta. Todo aprendizaje cultural se refleja en los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. [...] Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. En este nivel se consideran los artefactos y el clima; esto es lo más visible de la cultura.

a) Nivel 3: Presunciones básicas.

Las presunciones básicas, han llegado a ser algo tan admitido que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa.

4.10.3 El Modelo de los Valores en Competencia (MVC)⁸

Cameron y Quinn (2011) descubrieron que los cuadrantes que emergieron de dicho análisis correspondían precisamente con las principales formas de organización identificadas científicamente. Cada cuadrante representa varios supuestos, orientaciones y valores,

⁸ Este modelo está basado en el extenso trabajo que ha sido realizado por Hernández-Sampieri (2006, 2008, 2011, 2012). Ha sido organizado en un orden diferente que permita el análisis de las variables a ser consideradas.

elementos que comprenden una cultura organizacional que irrumpen dependiendo del tipo de organización. Estas las clases de organización están ligadas a sus respectivas subculturas.

La mayoría de las empresas y organizaciones poseen elementos de todas las clases de culturas, pero desarrollan un estilo dominante. Por lo tanto, no se trata de un modelo “tipológico”, sino “topológico”. Cada uno de los cuadrantes, ha sido denominado con base en las características más destacadas que representan su cultura: Relaciones Humanas (Clan), Sistemas Abiertos (Adhocracia), Objetivos Relacionales (Mercado) y Procesos Internos (Jerarquía).

Fue desarrollado inicialmente para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas, mediante preguntas como las siguientes: ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva? ¿Cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional? Cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente? (Cameron y Quinn, 2011).

En Méndez, Ojeda, & Hernández-Sampieri, R. (2012, pag. 18).

De acuerdo con los mismos autores, en 1974 John Campbell y sus colegas crearon una lista de treinta y nueve indicadores que según ellos representaban un conjunto completo de todas las medidas posibles de la efectividad organizacional. Posteriormente, la lista fue analizada por Quinn y Rohrbaugh en 1983 para determinar si se podrían identificar patrones o agrupaciones, buscando así una manera más parsimoniosa de ubicar los factores clave de la efectividad. [...]. Los treinta y nueve indicadores de la efectividad fueron sometidos a un análisis estadístico del cual emergieron un par de dimensiones principales que organizaron a los indicadores dentro de cuatro agrupaciones primordiales. La primera dimensión diferencia el criterio de efectividad que enfatiza la flexibilidad, la discreción y el dinamismo; del principio que destaca la estabilidad, el orden y el control. Esto significa que algunas organizaciones son vistas como efectivas si tienen la capacidad de cambiar, adaptarse y ser orgánicas [...].

La primera dimensión, diferencia el criterio de efectividad que enfatiza la flexibilidad, la discreción y el dinamismo del principio que destaca la estabilidad, el orden y el control. Esto significa que algunas organizaciones son vistas como efectivas si tienen la capacidad de cambiar, adaptarse y ser orgánicas. Mientras que otras lo son por ser estables, predecibles y mecánicas (Cameron y Quinn, 2011). El continuo abarca el rango de la versatilidad a la flexibilidad en un extremo, mientras que en el extremo contrario se incluye a la firmeza y la durabilidad (Cameron y Quinn, 2011). La segunda dimensión, distingue el criterio de efectividad a partir del énfasis que éste hace a la orientación interna, integración y unidad, del criterio que destaca la orientación externa, diferenciación y rivalidad.

Por otro lado, existen las que son consideradas efectivas al estar enfocadas en la interacción o la competencia con otros fuera de sus límites, las cuales se destacan por “pensar globalmente y actuar localmente”, esto significa tener unidades que adoptan los atributos del medio ambiente local más que un enfoque centralmente determinado (Cameron y Quinn, 2011). “El continuo oscila entre la cohesión organizacional y la consonancia, por un lado; y la separación y la independencia, por el otro” (Hernández-Sampieri, 2006, p. 83).

Juntas estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada una de estos representa un conjunto diferente de indicadores de la efectividad organizacional. La Figura no. 8 muestra la relación entre estas dos dimensiones entre sí. De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), estos indicadores de efectividad representan lo que la gente valora en cuanto al desempeño de una organización, así como lo que es percibido como bueno, correcto y apropiado. En otras palabras, las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones. “Lo que resulta notable del modelo es que los cuadrantes representan premisas y definiciones opuestas o en competencia” (Hernández-Sampieri, 2008, p. 84).

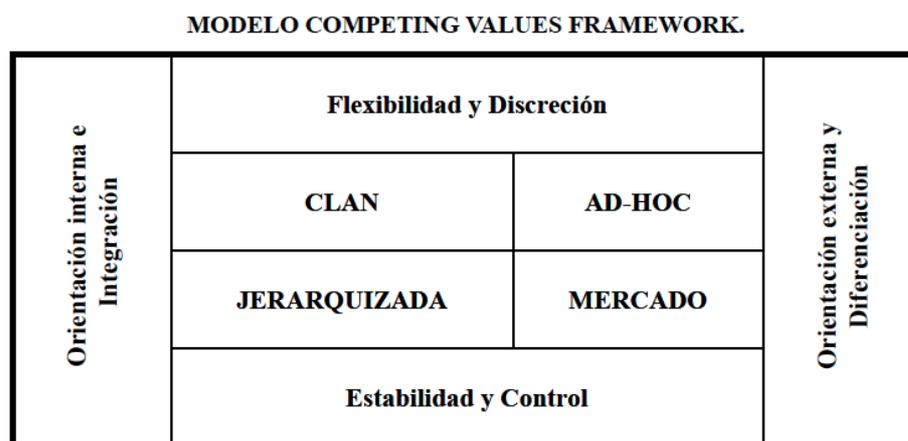


FIGURA8. Modelo de Valores en Competencia

Fuente: Cameron y Quinn (2011)

A partir de esto se presentan cuatro tipos de cultura:

Para Fernández, Landaluce & Modroño (2007) los cuatro tipos de cultura son:

- a) Cultura Clan

Con orientación interna y control flexible. Este tipo de cultura se caracteriza por los valores y objetivos compartidos, la cohesión, la participación, desarrollo de los individuos, el sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso. Su nombre se debe a su similitud con una organización familiar.

b) Cultura Jerárquica

Con orientación interna y control estable. Este tipo de cultura se basa en las reglas, la especialización, impersonalidad, responsabilidad y jerarquía. Las metas de la organización a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia.

c) Cultura Mercado

Con orientación externa y control estable. Es un tipo de organización que funciona como un mercado en sí misma. Los valores centrales son la competitividad y la productividad. Una cultura de mercado es un espacio de trabajo orientado hacia los resultados.

d) Cultura Adhocrática

Con orientación externa y control flexible. Es una cultura de iniciativas pioneras e innovadoras como llaves del éxito. La tarea de gestión más importante es estimular el conocimiento, el riesgo y la creatividad para poder estar siempre en la vanguardia.

Para Sepúlveda (2004), las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

a) Cultura Clan o Colaborativa:

La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

b) Cultura Jerárquica o Controladora:

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

c) Cultura Adhocrática o Creativa

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

d) Cultura de Mercado o Competitiva

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

De acuerdo con lo visto hasta acá, se puede concluir que cada modelo organizacional tiene asociado un tipo de gobernabilidad y un tipo de cultura. Esto se plasma en la Figura 16.

SISTEMA SOCIAL - CULTURA MODELO ORGANIZACIONAL VS GOBERNABILIDAD VS CULTURA	
MODELO DE MEJORA CONTINUA <ul style="list-style-type: none"> • GOBERNABILIDAD DE MEJORA CONTINUA • CULTURA CLAN 	MODELO ADHOCRATICO <ul style="list-style-type: none"> • GOBERNABILIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO • CULTURA ADHOCRATICA
MODELO JERÁRQUICO <ul style="list-style-type: none"> • GOBERNABILIDAD JERÁRQUICA • CULTURA JERÁRQUICA 	MODELO DE COMPETITIVIDAD <ul style="list-style-type: none"> • GOBERNABILIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD • CULTURA DE MERCADO

Figura 16. Integración entre Modelo Administrativo, tipo de Gobernabilidad y Tipo de Cultura

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de los resultados de la investigación es necesario definir la Coherencia. Según Márquez-Manzano, Sandoval-Machuca, Torres-Andrade, & Pavié-Coronado (2010), la coherencia es entendida como la conexión lógica entre las partes de un todo que permiten concebirlo como una unidad en la que cada parte o segmento se articula de modo armónico con los otros. Para Cejudo & Michel (2016) cuando se habla de coherencia se refiere a que su teoría causal tenga consistencia lógica y por tanto ante cualquier acción planeada, exista conocimiento causal total. Entonces *Coherencia* es la relación lógica entre las partes o realidades de modo que no se produce contradicción ni oposición entre ellas y se mantengan en la misma posición.

En el Caso de Estudio los modelos, los tipos de gobierno y las culturas se fueron cristalizando en una cultura con orientación interna, y de la cual se supone que mayoritariamente el imaginario colectivo estaba volcada hacia los cuadrantes clan y jerárquico.

La *Ruptura de la Coherencia* se dá cuando se rompe la relación lógica entre realidades lo que genera la contradicción.

En el *Caso de Estudio* que se presenta a continuación existieron años de coherencia entre la Cultura Organizacional y el Gobierno Corporativo. La organización fue manejada conforme a sus estatutos y la visión de empresa con mucha orientación interna (clan y

burocrática) que le brindaron sus progenitores durante más de cincuenta años. Unos años después de cumplir sus cincuenta años, las condiciones que existían en el momento de su creación cambiaron y eso ocasionó que su Consejo de Administración decidiera cambiar el rumbo de la organización a una orientación externa (Adhocrática y de Mercado), como era de esperarse cambiaron su visión organizacional, y tomaron decisiones a nivel de la Cultura Organizacional y del Gobierno Corporativo, lo ocasionó la ruptura de la coherencia. Esto es lo que se busca con la tesis, analizar los elementos que ocasionaron la ruptura y mostrar como ahora están volvieron a lograr una nueva coherencia.

La Figura 17 sintetiza lo acontecido, pero esto debe ser probado estadísticamente. Lo que se busca después de presentar el caso es recolectar información empírica que permita probar la percepción que se tiene en las entrevistas con los ejecutivos de la organización.

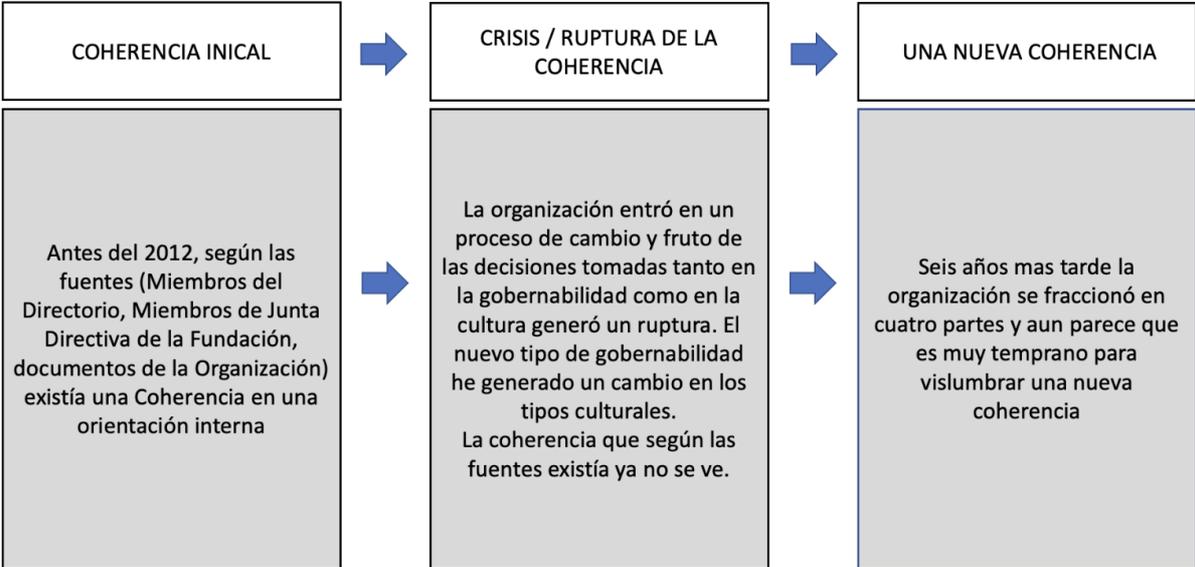
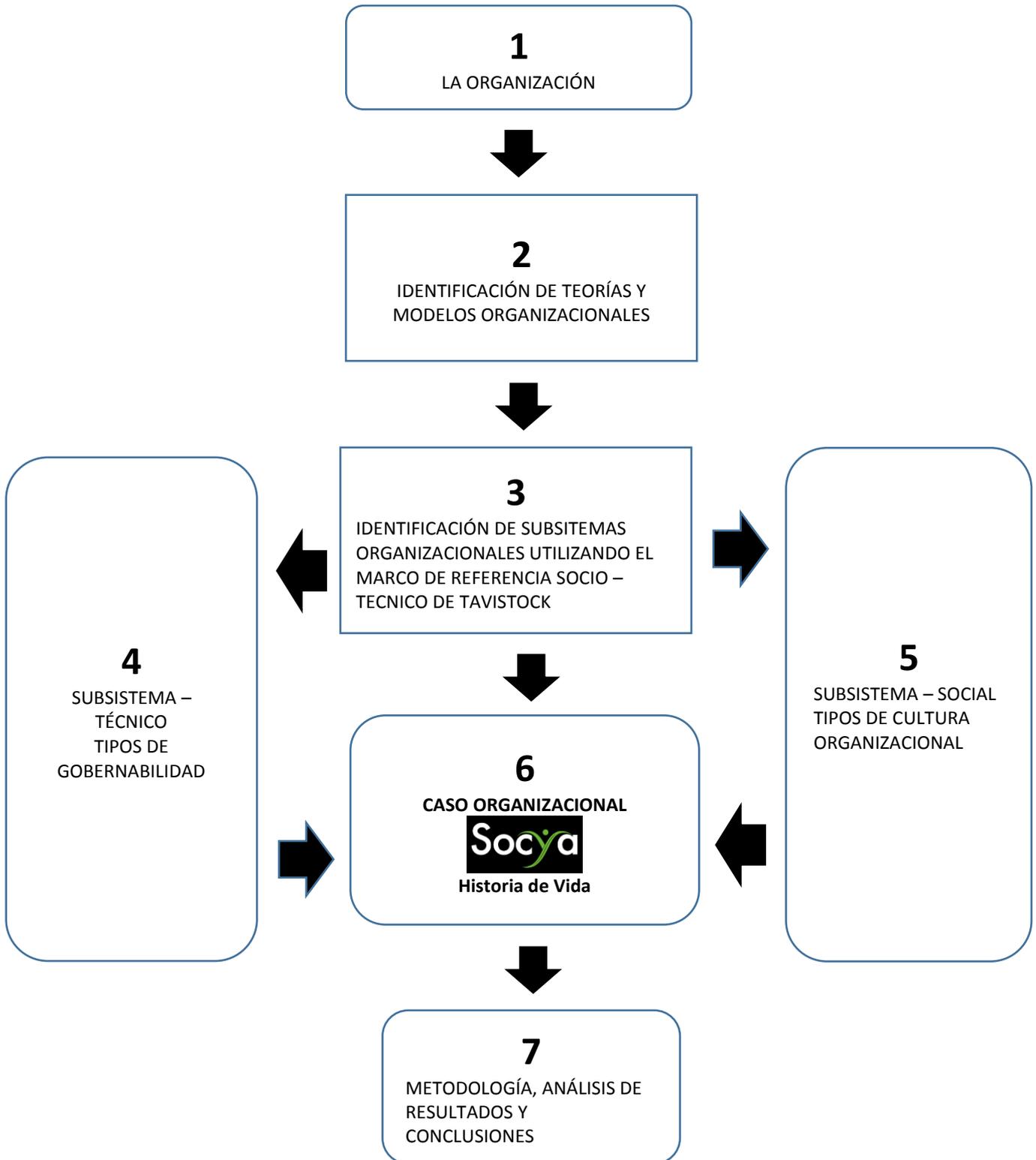
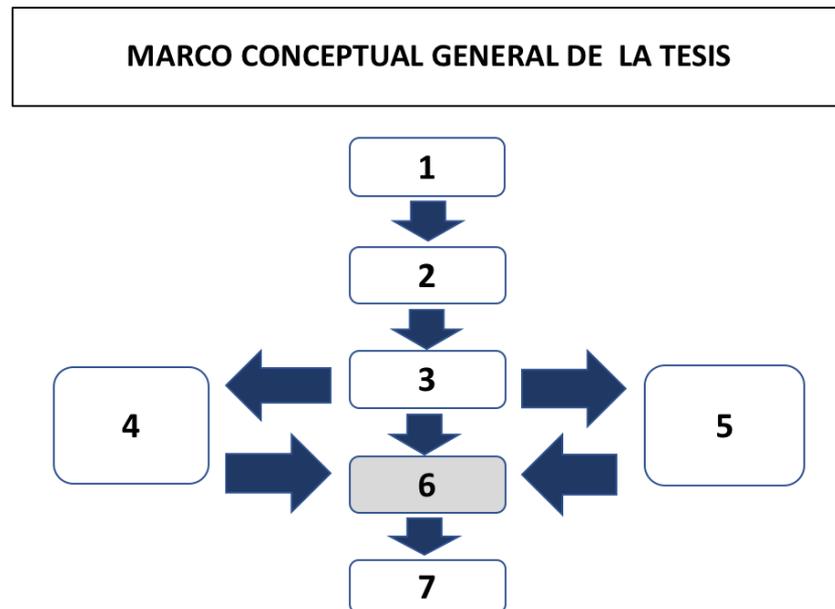


Figura 17. Ruptura de la Coherencia
Fuente: Elaboración Propia

MARCO CONCEPTUAL DE LA TESIS



5 HISTORIA DE SOCYA^{9 10}



Recuerde que se elaboró un marco conceptual de 7 componentes. Ahora se desarrollará el sexto de estos componentes.

5.1 Los inicios

En una época de coyuntura política y económica, con ausencia de capacidades de desarrollo para las zonas rurales y el incremento de la migración del campo a la ciudad, un grupo de líderes 30 soñadores de la Ciudad de Medellín, profesionales de diversas disciplinas, representantes de la banca, la industria, el comercio y la iglesia visionaron la importancia de constituir un actor integrador y facilitador del sector público y privado, en el desarrollo y construcción de un país más sostenible e inclusivo e hicieron realidad ese sueño común: Ofrecer una propuesta de presente y futuro a comunidades rurales de escasos recursos, con el fin de contribuir de manera decidida en la construcción de un país más sostenible e inclusivo: La Fundación Codesarrollo como una entidad privada sin ánimo de lucro. Trabajar con el hombre, no para el hombre", ha sido y es el lema de la Corporación Social de Desarrollo y Bienestar - Codesarrollo, creada el jueves 12 de mayo de 1960. Socya (2012, Pág. 5)

5.2 Áreas de Impacto

⁹ Esta información ha sido extractada de los Informes de Sostenibilidad de Socya y de Codesarrollo del 2011 a 2018.

¹⁰ En la Metodología se desarrollará el tema de Estudio de Caso

Con presencia en diferentes departamentos de Colombia, ha liderado la gestión social y ambiental de importantes proyectos hidroeléctricos, mineros, viales, de infraestructura y agropecuarios sumando más de 6 décadas de experiencia.

Sus principios institucionales están basados en responsabilidad, transparencia, solidaridad, integridad y respeto. Mientras sus valores se fundamentan en la orientación al logro, vocación al servicio, trabajo en equipo, la responsabilidad social, liderazgo, optimización de recursos.

Estuvo posicionada como una institución líder en la implementación de procesos de reciclaje, gracias a la experiencia en la recolección, transformación y comercialización de residuos. Hasta el año 2018 contó con una red de recolección y compra de plásticos a nivel nacional. Actualmente continúa operando el manejo integral de residuos sólidos post industriales para importantes compañías del ámbito local y nacional, generando valor a los residuos que comercializa a través del Centro de Acopio y Procesamiento de materiales.

En sus inicios se consolida como entidad privada sin ánimo de lucro, emprendiendo el reto de transformar la sociedad, atacando las causas de la desigualdad social y la pobreza, especialmente en la zona rural afectada por la creciente violencia y por las condiciones económicas que impedían una mejor vida para los campesinos de la época. Más tarde incursiona en la Industria del Reciclaje con la creación de las plantas de vidrio (1986), ofreciendo oportunidades de empleo a la población vulnerable y en proceso de reinserción. La siguiente década amplía su presencia y experticia, para planear la inversión social, centrándose y especializándose en proyectos sociales, económicos y ambientales, por medio de alianzas interinstitucionales que tuvieron como resultado mejorar los procesos, desarrollar y consolidar estrategias. Socya (2013, Pág. 18)

Mediante la gestión social y ambiental, la educación y el reciclaje, se promueven oportunidades a la población campesina de escasos recursos, brindándoles herramientas que generen el desarrollo en el campo, evitando su desplazamiento a la ciudad.

5.3 La crisis

Ante la caída de las donaciones, alimento permanente de los benefactores, 1980 fue un año de dificultades económicas y programáticas para Codesarrollo, quebrando su nivel de ingresos, obligándola a cambiar sus estrategias para operar, por lo cual se replantea la conformación del equipo directivo y de trabajo, para continuar con nuevos derroteros

trazados; ello demandó gran esfuerzo y empeño por parte de las directivas y un agresivo plan de contingencia para sacarla adelante.

Lo programático representado, por el convenio IFI, FONADE, FES, también se vio afectado. Fue una época de riesgo en cuanto a la sostenibilidad, transformada en oportunidad para su fortalecimiento, ya que, a raíz de ello, redefine sus acciones y su norte; recobrando autonomía y se vuelve de nuevo visionaria. (Codesarrollo, 2010, Pág. 35)

5.4 La recuperación

A partir de 1981, Codesarrollo, acompaña a las instituciones del sector público y privado y a las comunidades para generar transformaciones sostenibles, atendiendo los retos ambientales y sociales del país, bajo los principios de responsabilidad social, que aportan a la competitividad, la sostenibilidad y la innovación.

En 2011, a raíz del relevo en la Dirección Ejecutiva, la Entidad inició una época de cambios en su identidad corporativa, renovación del personal, y materialización de propósitos y acciones en dos líneas estratégicas de servicios: Consultorías socio-ambientales e Industria del Reciclaje; sustentados metodológicamente en los campos de autogestión, participación, alianzas y educación.

A partir de este año, los informes de sostenibilidad son elaborados bajo los parámetros del Global Reporting Initiative - GRI, versión G.4, a través del cual se evidencia la manera como Codesarrollo, en coherencia con su misión institucional, ha encaminado sus acciones para liderar alianzas público privadas en redes de trabajo interinstitucionales, promoviendo la transformación sostenible de los territorios más vulnerables del país.

5.5 Instalación de Herramientas de Gobernabilidad

Codesarrollo (2012, Pág. 1) se traza el futuro de la organización orientada a generar una transformación organizacional, para lo cual se diseñan una serie de herramientas de gobernabilidad tales como:

- 1) reforma de los estatutos,
- 2) fortalecimiento de la gobernabilidad y de los mecanismos de transferencia en las actuaciones;
- 3) formalización y adopción de un Código de Buen Gobierno Corporativo y un Código de Ética;
- 4) incorporación de esquemas de administración por medio de cinco Comités Asesores del Consejo Directivo: Estrategia y Desarrollo, Sostenibilidad, Auditoría Interna, Financiero e

- Inversiones y Social y de Negocios Inclusivos para garantizar que las operaciones de la organización se generen en alineación con las políticas y estrategias de la institución;
- 5) fortalecimiento de los esquemas de auditoría y control con la vinculación de la firma Crowe Horwath como Revisor Fiscal;
 - 6) actualización y fortalecimientos de los procesos y procedimientos administrativos;
 - 7) generación de un proyecto de Gestión Tecnológica que permitió diagnosticar los sistemas de información, software, hardware y plataformas, para lo cual se diseñó una arquitectura tecnológica que garantizara la trazabilidad, el control y la disponibilidad de la información económica, financiera y técnica con el fin de generar proyectos seguros y eficientes.
 - 8) Dinamización de la Oficina de Control Interno con auditorías administrativas y operativas en todos los proyectos en los que participa la institución.
 - 9) descentralizaron las operaciones fortaleciendo los mecanismos de seguimiento a las políticas y facilitando el relacionamiento táctico entre la estrategia y la operación; buscando decididamente sincronía, integración y coherencia en las actuaciones, soportados en el gobierno corporativo. Socya (2014, Pag. 7)
 - 10) generaron varios cambios en la Organización, encaminados a asumir las perspectivas futuras y orientar la gestión a resultados medibles, en el marco de procesos estandarizados, lo que permitió el fortalecimiento de la gestión administrativa para soportar el crecimiento organizacional de manera oportuna, confiable y eficiente. Socya (2016, Pag. 8)
 - 11) implementaron un sistema de gestión documental QFDocument, lo que permitió la trazabilidad de las comunicaciones generadas y recibidas en la Institución, conservarlas digitalmente y generar ahorros a través del uso eficiente del papel, convirtiéndose en los primeros insumos para la gestión del conocimiento.
 - 12) incorporan un modelo de costos con el objetivo de mantener un seguimiento sistemático y costeable de las operaciones, logrando el mejoramiento continuo en cada unidad de negocio. Este modelo fue avalado por las firmas Contabler y Crowe Horwath.

5.6 Consolidación de Comportamientos Institucionales

Se toman decisiones orientadas a generar una transformación organizacional, para lo cual se interviene en la cultura a través de:

- 1) mejoramiento del clima organizacional, lo que permitió el cierre de brechas para alcanzar la cultura deseada en el marco de un ambiente laboral favorable;
- 2) aprobación de un Plan de Bienestar y Compensación Laboral que permitió, en equidad y transparencia,

- 3) se generaron esquemas de compensación, promoción y desarrollo humano, enmarcados en componentes debidamente reglamentados y formalizados en Educación, Salud y Vida, Permisos Remunerados, Vivienda, entre otros.
- 4) se aplicaron modelos de trabajo colaborativo,
- 5) se diseñaron y reformaron los esquemas de las oficinas, con ambientes laborales que facilitaran la integración de los equipos y las relaciones interdisciplinarias en un clima de respeto, solidaridad y calidez. Codesarrollo (2012, Pag. 2)

A partir del 2013, Se continúa con el cumplimiento adquirido en el 2011 del compromiso de adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas. De otro lado, se culmina la implementación del Plan de Equidad Salarial garantizando la inclusión de todos los empleados al Plan de Bienestar y Compensación Laboral. En aras de continuar con el estudio de la cultura organizacional se mide el Clima Organizacional. Se genera la transformación de la identidad corporativa a través del cambio de marca a través de la Fundación SOCYA y se consolidan y reforman los Comités de Apoyo, integrados por personas internas y externas a la Fundación, al Consejo Directivo y buscan atender los asuntos estratégicos requeridos para la generación de valor y el adecuado funcionamiento de la Fundación en donde se facilita la toma de decisiones, el seguimiento y el control. Estos Comités son Comité Misional, Comité Financiero y Desarrollo, Comité de Auditoría Interna, y Comité de Gestión de lo Humano. Estos Comités reportan directamente al Consejo Directivo y tienen autonomía propia buscando dinamizar el funcionamiento de la Fundación. Socya (2013, Pág. 4)

En el 2015, reitera el compromiso con la gestión social y ambiental buscando responder a los retos del mercado y a las dinámicas de progreso del país, para continuar participando activamente en la construcción de una sociedad más sostenible, inclusiva y solidaria. Para este año se une a dos importantes iniciativas del Pacto Global de las Naciones Unidas: Empresas por la Paz, una plataforma que busca apoyar a las empresas en la implementación de prácticas empresariales responsables alineadas con los principios del Pacto Global en zonas afectadas por conflictos o de alto riesgo. Esto les brinda la posibilidad de articular acciones colaborativas y prácticas que promuevan la paz, por medio del apalancamiento de la influencia de las empresas en los territorios. Igualmente, se adhieren a ONU Mujeres, para ser consecuente con los valores corporativos y trabajar con equidad como pilar fundamental de su marco de comportamiento ético, promoviendo prácticas de igualdad de oportunidades, derechos y deberes para todo el talento humano. De cara a la XXI Conferencia Internacional sobre Cambio Climático - COP21, se establecieron compromisos nacionales ambiciosos y equitativos, planteando como Mega de creación de valor compartido

para el 2020 reducir en un 10% las emisiones de CO₂, producto de las operaciones, tomando como línea base el año 2014, al igual que implementar programas de uso eficiente del agua en las diferentes sedes y asegurar en un 5% el uso de energías alternativas en sus procesos. Socya (2015, Pág. 5)

Atendiendo a las necesidades de sus clientes y a la dinámica de los proyectos, la Organización procura conservar el talento humano, buscando que los colaboradores vinculados a proyectos, puedan permanecer en la Institución. Para esto lleva a cabo la evaluación de desempeño, a fin de identificar fortalezas, oportunidades de mejora y crecimiento profesional para formular a partir de los resultados obtenidos un plan para fortalecer y desarrollar las competencias del equipo de trabajo y aumentar los niveles de eficacia y efectividad, para alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución. Socya (2015, Pág. 40)

Para contar con un equipo humano alineado y comprometido con la estrategia corporativa, se fortalece el Plan de Formación desde una mirada más integral, con la cual se busca potenciar las capacidades técnicas, personales y de relacionamiento de los colaboradores. Focalizados en este objetivo, se crea la Escuela de Liderazgo para Servir, con el propósito de propiciar escenarios de acompañamiento desde los territorios, logrando así una transformación entre el personal y su entorno cercano: equipo de trabajo, Organización y comunidad beneficiaria. Socya (2016, Pág. 5).

Fue así como tomó algunas decisiones orientadas a generar una transformación organizacional, a través de las siguientes acciones:

- a) Se estableció una política de Teletrabajo, como una oportunidad laboral a través de la cual, siete de los colaboradores trabajaron parcialmente desde casa con las ventajas que esto conlleva en cuanto a movilidad en las ciudades, eficiencia y mejoramiento en la calidad de vida del empleado.
- b) Se fortaleció el Plan de Formación, a través de la creación de las Escuelas Técnica y de Liderazgo. La primera busca fortalecer las competencias y conocimientos específicos de los empleados, a través de actividades de capacitación, de acuerdo con las necesidades del cargo. Por su parte, la Escuela (interna) de Liderazgo promovió espacios de desarrollo del ser a los empleados en la labor de servicio institucional, transformando el liderazgo individual en liderazgo colectivo. Este trabajo se dividió en tres categorías: Atención

psicosocial a los equipos, Encuentros para crecer y Plan de desarrollo del equipo directivo. Socya (2016, 1)

La historia va dando forma a la cultura Socya, cimentada en las actuaciones, garantizando el respeto por el otro, el reconocimiento de la dignidad humana y el respeto por el pensamiento diferente, para construir unidad común de propósitos y comportamientos en sociedad con altura, generando confianza, con integridad y amor.

Socya busca que las cosas sucedan, teje redes para la inclusión. De la mano de la institucionalidad, las comunidades y las empresas, trabaja alrededor de un mismo propósito: el desarrollo y la sostenibilidad de los territorios. Atendiendo parámetros internacionales desde lo técnico y con un gran sentido de lo humano, ejecutando la misión, buscando transformaciones sostenibles en la tríada económica, social y ambiental bajo conceptos de equidad. Es así como la propuesta de valor se centra en la experticia y la cercanía que tiene cuando lee un territorio, comprendiendo e interpretando las necesidades, debilidades y carencias, pero también los sueños y anhelos, las potencialidades de desarrollo. Socya (2017)

5.7 Cambios en el Gobierno Corporativo

Hasta el año 2018 la entidad tuvo un Consejo Directivo conformado por 20 miembros. A partir de la reforma estatutaria de dicho año, se cambió la figura de Consejo Directivo por Junta Directiva conformada por 9 integrantes.

Los nuevos estatutos crearon la figura de miembros honorarios y miembros activos. Los primeros hacen parte de la asamblea general y los segundos participan, tanto en la asamblea general, como en las juntas directivas.

5.8 Modelo de Gestión

El modelo de gestión actual de la Fundación hace énfasis en el seguimiento al cumplimiento presupuestal de ingresos establecidos como referente en el Plan Estratégico 2015 – 2020, sin hacer un seguimiento detallado a planes operativos o tácticos, puesto que al inicio de cada periodo se plantean las metas del año en términos de retos globales.

5.9 Otros Temas de Interés

5.9.1 Rotación de Personal

Llama la atención la rotación de personal administrativo de la entidad durante los últimos 7 años y la “dificultad” expresada por varios colaboradores para normalizar las

operaciones del área administrativa y financiera. Una posible causa podría estar relacionada con la resistencia al cambio del personal más antiguo de la entidad y por las curvas de aprendizaje requeridas en los procesos administrativos y financieros.

5.9.2 Cierre de algunos programas

En el año 2018 se finalizó la operación del programa de reciclaje de PET y Plásticos y se cerraron los centros de acopio de Bogotá, Cali y Barranquilla. Debido al cierre de la fábrica de Peldar en Envigado, en 2019 se finalizó la operación del programa de reciclaje de vidrio desarrollado desde el año 1986.

5.10 Interrogantes que deja esta historia del Estudio Caso

Se está analizando un caso de cambio organizacional; la estrategia adoptada por la conducción de la empresa puso énfasis en la creencia que los cambios organizacionales efectivos pueden impulsarse a través del modelo de gestión en base a instrumentos de gobernabilidad.

La Teoría Tavistock de Wilfred Bion (1961) busca estudiar el comportamiento grupal y sistémico, que es útil para el análisis de las organizaciones. El punto de vista de la Teoría Tavistock está caracterizado por un enfoque socio - técnico, que toma en cuenta la importancia de lo psicológico, lo social y lo tecnológico en una estructura adecuada para el trabajo de la organización. Por lo tanto, trata de promover la optimización de estos tres aspectos de la vida y realidad organizacionales. Estas relaciones varían y requieren de análisis constante. La vida organizacional en Socya no es ajena al modelo socio- técnico y hace ajustes como lo refleja la historia en aras de optimizar los recursos, el funcionamiento y la sobrevivencia de la institución.

Para ello hace uso de la tecnología a través de sus modelos de gestión con el fin de lograr un impacto sobre el sistema social y viceversa.

Salen de esta historia unos interrogantes que son el objeto central de esta tesis

- a) ¿La tecnología puede cambiar la cultura?
- b) O ¿la cultura ofrece resistencias a dichos cambios?
- c) ¿Será que existen relaciones recíprocas entre ambas dimensiones del modelo socio-técnico?

Se identifica con claridad como operaron e interactuaron las dos dimensiones centrales sobre las cuales la tesis hace sus aportes: el enfoque socio técnico con sus dimensiones social (cultura) y técnica (instrumentos de gobernabilidad).

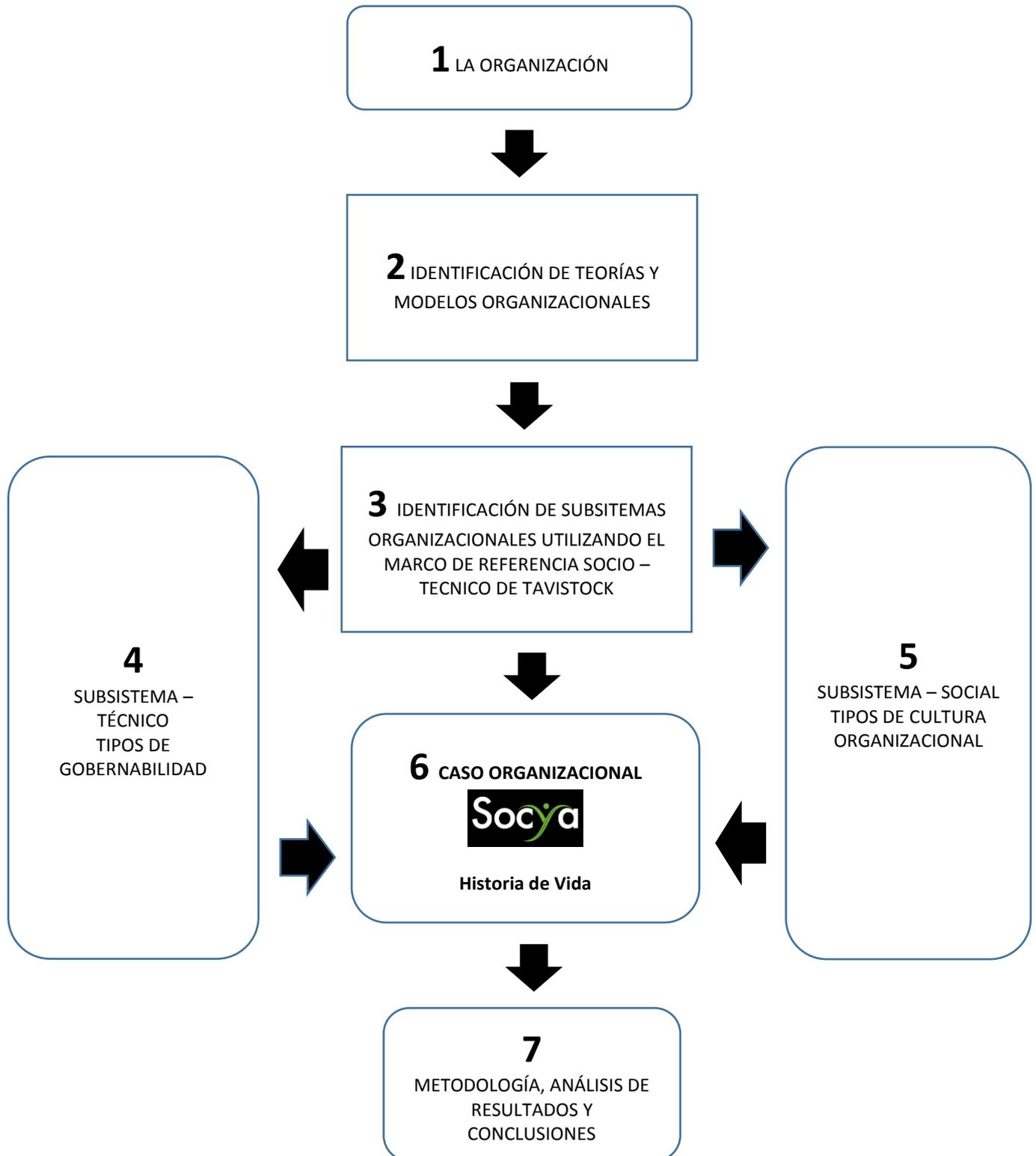
d) ¿Cómo se entiende el Gobierno Corporativo en las fundaciones?

Algunos autores centran la atención del Gobierno Corporativo en los proveedores del capital financiero con el objeto garantizar el rendimiento financiero, pero la situación es que una fundación no tiene socios, entonces opinan que no hay a quién rendirle ese rendimiento. Es más, muchos conciben que las fundaciones no tiene porqué generar utilidades. Esto es un error, porque la fundación debe generar valor para todos los involucrados, otra cosa es que decide el Consejo de Administración con los resultados positivos de su operación. En qué los reinvierte.

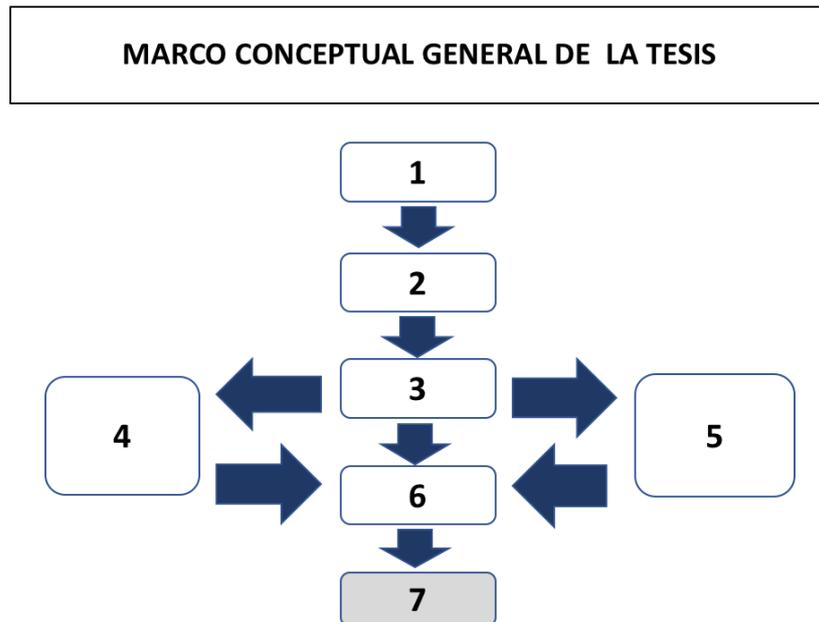
De otro lado, está el tema de responsabilidad sobre las decisiones con los recursos, por tal motivo las fundaciones deben ser objeto de vigilancia. Entonces, la situación es que la relación de una fundación está con los actores estratégicos que se interrelacionan: empleados, clientes, banqueros, proveedores, acreedores, beneficiarios, y con el estado ya que en algunos países deben pagar impuestos. Por tal motivo se les debe garantizar a los involucrados la sostenibilidad y la supervivencia, entonces el Gobierno Coporativo es un elemento fundamental.

Esta historia dio la posibilidad se generar una serie de hipótesis que se verán en la metodología.

MARCO CONCEPTUAL DE LA TESIS



6 METODOLOGIA.



Recuerde que se elaboró un marco conceptual de 7 componentes. Ahora se desarrollará el séptimo de estos componentes.

6.1 Enfoque

El método y sus procedimientos se fundamentan en la revisión de la literatura de Gobierno Corporativo por un lado, y por el otro de la Cultura Organizacional, el Modelo Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 2011) y el Modelo de Schein (1988). Esta investigación es de corte cualitativo, ya que se basa en un estudio de caso único. En dicho estudio de caso se realiza una aproximación estadística que analiza interrelación del modelo sociotécnico entre Cultura Organizacional y Gobierno Corporativo (Herramientas de Gobernabilidad). Para esto se analizan los dos constructos - factores con sus respectivas variables con el fin de explicar la relación recíproca entre ambos factores, lo cual requiere el uso de un modelo cuantitativo que permita probar las hipótesis.

6.1.1 Alcance

El alcance de este trabajo es del tipo exploratorio, puesto que “se conoce muy poco del objeto de estudio” (Fassio & Pascual, 2015, pág. 40), ya que el objetivo es identificar si las variables teóricas “a priori” de cada uno de los cuadrantes del Modelo Valores en Competencia, tanto para cultura organizacional como herramientas de gobernabilidad representan la relación en ambos sentidos. En resumen, este trabajo responde, por sus características, a una tradición metodológica del tipo cualitativo, por ser exploratorio.

6.1.2 Diseño

La estrategia que se utilizó para adquirir la información empírica fue del tipo:

- Experimental porque “se puede modificar el valor de una variable independiente para observar el efecto del cambio en otra variable que juega el papel de variable independiente” (Fassio & Pascual, 2015, pág 46).
- Correlacional, dado que “tiene por finalidad establecer las relaciones entre las variables y medir el grado de estas relaciones” (Fassio & Pascual, 2015, pág 41).

6.1.3 Limitaciones

Las limitaciones de la tesis propuesta se encuentran en el uso de estudios de caso para luego ir construyendo la teoría que soporte la hipótesis de los vínculos recíprocos entre Sistema Técnico (governabilidad) y Sistema Social (cultura organizacional), tomando alternativamente a Herramientas de Governabilidad como variable independiente y a Cultura como variable dependiente.

6.1.4 Caso de Estudio

El estudio de caso es un sistema integrado. No es necesario que las partes funcionen bien, los objetivos pueden ser irracionales, pero es un sistema (Stake, 1998: 16).

Antes de abordar el Estudio de Caso es necesario analizar dos puntos de partida su antigüedad y su rigurosidad. Para el primer tema se usó del *estudio de caso* que tiene una larga historia.

Según Pérez-Serrano, citado por Galeano (2004, p. 63) ya desde “la Edad Media se había utilizado especialmente en la Universidad de La Sorbona (París), *el Estudio de Caso*, para resolver problemas morales y religiosos [...] generalizándose a otros centros educativos de Europa y de América como técnica de investigación y aprendizaje”.

Para el segundo tema, en los años 40’s del siglo pasado, el dilema radicaba en si el análisis se podría realizar a partir de un caso para dilucidar los elementos de una teoría en contraposición de realizar la síntesis a partir de una gran cantidad de casos.

Para Marradi, Archenti y Piovani (2007)

Las principales críticas se focalizaron en dudas acerca del carácter científico, dada la incapacidad para generalizar y construir teoría a partir del estudio de caso único. Su validez y confiabilidad fueron cuestionadas, y el diseño en su totalidad quedó subordinado a las etapas exploratorias de investigaciones estándar más amplias. Un nuevo interés por los Estudio de Caso comenzó a desarrollarse durante los años sesenta, en el marco de la revalorización de los enfoques cualitativos [...] Al calor de los debates epistemológicos de ese momento, orientados a modificar o a relativizar las rígidas definiciones positivistas de la cientificidad imperantes,

nacieron nuevas y renacieron viejas perspectivas tendientes a reconocer el carácter científico y las posibilidades generalizadoras de los Estudio de Caso. (pág. 239)

Posteriormente, Campbell & Stanley (1963) expresan que el Estudio de Caso carece de todo valor científico, diez años más tarde modifican su posición y aceptan que estos tienen su propio rigor y que ofrecen base empírica para falsear generalizaciones (Campbell, 1975). Ragin y Backer (1992) plantean que los casos pueden ser tomados como construcciones teóricas. Desde una perspectiva empírica se considera que los hechos deben tener una existencia real; mientras que desde un enfoque constructivista la realidad es el resultado de la interpretación, son producto de convenciones o consensos teóricos.

Los Estudio de Caso puede establecer límites o modificaciones (Stake, 1994) o debilitar una teoría (Lijphart, 1971), mientras que Yin (1993) atribuye a la teoría el papel de generalizar los resultados a otros casos similares. El estudio de caso no proporciona elementos de prueba, brinda sospechas que den apoyo cuando se despierta el interés por evento que se desea estudiar.

Stake (1994, pág. 236) sostiene que el Estudio de Caso no se trata de una opción metodológica sino de la elección de un objeto de estudio que lo define, tampoco en el método que se utiliza con la intención de comprenderlo en su especificidad, más que en buscar generalizaciones. Para Yin (1993) el Estudio de Caso no implica una sola forma de recolectar y analizar los datos, esta puede ser de forma cualitativa o cuantitativa, y se puede abordar a través de diferentes técnicas como la observación, análisis de los estados estadísticos, entrevistas en profundidad, sondeos o análisis documental.

El Estudio de Caso se fundamenta en el análisis de las categorías concentradas en un solo caso, es decir en una sola unidad de análisis, lo cual genera distintas evidencias (Yin, 1993). Si bien el estudio de caso se puede realizar en una sola unidad de análisis también puede realizar en más una (Stake, 1994; Yin,1993), cuyos análisis parecen aludir más a estudios comparativos en el mismo tiempo o en repeticiones.

Stake (1994) llama estudio de caso intrínseco al tipo de investigaciones que son motivadas exclusivamente por el interés en las peculiaridades del objeto.

En los estudios caso se busca desarrollar teorías con consecuencias verificables empíricamente. La metodología que se propone es el de la inferencia dirigida a la teoría y no está dirigida hacia otros casos. Por este motivo no busca generalizar los hallazgos a toda la población de casos similares; estudia que tan meritorio es la lógica del análisis, para desarrollar una nueva teoría. Mitchell (1983).

Por este motivo se postula o se descubren relaciones entre características, en el marco de un esquema conceptual explicativo. La relevancia del caso y su generalizabilidad provienen del análisis lógico para lo cual las características del estudio de caso se amplían a otros casos por medio del razonamiento explicativo.

Si se trabaja con múltiples casos se debe seguir la lógica de la replicación, no del muestreo. Esta lógica lleva a incrementar el tamaño de una muestra hasta garantizar cierto grado de certeza. La lógica de la replicación lleva a seleccionar los casos de modo que se anticipen resultados similares en todos ellos (es la llamada “replicación literal”) o resultados contradictorios, en función de razones predecibles (“replicación teórica”). Marradi, Archenti y Piovani (2007, pág. 238).

Collier (1991, pág. 74) destaca “la tensión entre investigaciones basadas en muchos casos y pocas variables [método estadístico] e investigaciones orientadas a analizar pocos casos en toda su complejidad de Estudio de Caso”

Para Yin (1994), el proceso metodológico para la elaboración de estudios de caso, es necesario constituir con anticipación cómo se espera analizar la información a través de la teoría, los resultados que se esperan obtener y se deben definir con anticipación los criterios para interpretar los resultados. El caso se construye, como objeto de estudio, es decir, a partir del problema de investigación, para lo cual se puede partir de una parte de la realidad el cual es subjetivo y parcial.

El *Estudio de Caso* es el estudio de la particularidad, de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas (Stake, 1994), mientras que para Yin (1989), es una descripción y un análisis detallado de la unidad de análisis.

En el Estudio de Caso se analizan varios atributos o características de una situación particular, esta técnica se inserta en la perspectiva cualitativa de la investigación social, pero no está necesariamente agotada por la investigación cualitativa (Galeano, 2004, p. 64). El objeto de estudio determina si es cualitativo o cuantitativo, por lo que no es una elección metodológica, sino una elección del interés en el objeto de estudio (Stake, 1994, p. 236).

El interés en el objeto es lo que lo define y no el método que se utiliza. Cualquier unidad de análisis puede convertirse en ese objeto, el cual se puede tratar tanto como unidad individual o como colectiva. Una vez definido el objeto de estudio, en él se concentra toda la atención investigativa orientada a un análisis intenso de sus significados con la intención de comprender su especificidad más que buscar generalizaciones. Archenti, N. (2007).

La finalidad del estudio de caso es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales

encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado. Para algunos autores el estudio de casos no es una metodología con entidad propia, sino que constituye una estrategia de diseño de la investigación que permite seleccionar el objeto/sujeto del estudio y el escenario real, Barrio, González, Padín, Peral, Sánchez y Tarín (2015, pág. 2).

La especificidad del caso está dada por Lijphart que lo despoja de toda relación con la teoría. Sus resultados podrían contribuir indirectamente al proceso de construcción de teoría sólo en la medida en que fueran interpretados en el marco de un análisis teórico posterior.

6.2 Hipótesis

A partir del Caso de Estudio se plantean las siguientes hipótesis

- 1) Existe un vínculo entre Cultura (Subculturas Organizacionales) y las Herramientas de Gobernabilidad, donde la variable independiente será Herramientas de Gobernabilidad y la variable dependiente es la Cultura (Subculturas Organizacionales).
- 2) Es posible realizar el Cambio Cultural a través de la utilización de Herramientas de Gobernabilidad y en ese caso es posible que la Cultura oponga resistencia, es decir, la cultura organizacional es un “factor invisible” capaz de frenar/obstaculizar/hacer más lentos los procesos de cambio basados en la modificación del sistema técnico/las herramientas de gobernabilidad.
- 3) La variable dependiente serán las Herramientas de Gobernabilidad y la variable independiente será la Cultura (Subculturas).
- 4) Existe la asociación entre Cultura Organizacional y las variables de corte /censales / demográficas como la edad de los empleados, la antigüedad, las áreas de la empresa, el género, y las sedes de la organización.
- 5) Se verificará la asociación entre las Herramientas de Gobernabilidad y las variables de corte como la edad de los empleados, la antigüedad, de las áreas de la empresa, del género, y de las sedes de la organización.

6.3 Unidad de Análisis

Las organizaciones son artificios / dispositivos sociales que "no hablan por sí mismos", sino a partir de las observaciones que el investigador hace de ellas, según un marco conceptual que previamente el investigador ha definido como tal. Tales observaciones pueden ser de diferente, bien sea la propia mirada del investigador a través de observación

participante o no participante, documentación escrita, material secundario, entrevistas en profundidad a miembros de la organización, encuestas, etc.

En este caso la Unidad de Análisis es la Organización y de ella se decidió que se va a predicar de su Cultura y de sus Herramientas de Gobernabilidad. Para ello se usó una encuesta destinada a explorar la cultura organizacional de esa organización, pero utilizando como unidad de análisis a individuos que forman parte de ella.

Entonces, para caracterizar la cultura organizacional, siguiendo el esquema conceptual de Cameron & Quinn, se tomó dicho marco conceptual, se definieron variables e indicadores y se diseñó una encuesta que se aplicó a los miembros de la Organización (El Caso), que fueron las unidades de análisis de la encuesta, cuyos resultados permitieron hablar de la Cultura Organizacional que es la principal Unidad de Análisis: la Organización (El Caso).

Ahora, para la Gobernabilidad, se definieron los conceptos, se identificaron las variables, etc., y se siguió el mismo criterio que se utilizó para la Cultura, es decir, se está predicando de la Gobernabilidad Organizacional a partir de la opinión y la percepción de sus miembros componentes.

En conclusión, esta tesis predica sobre la Cultura y las Herramientas de Gobernabilidad a partir de las percepciones que los miembros tienen de la organización.

6.4 Operacionalización de Variables

Para Kerlinger (1988)

El nivel científico se mueve entre la teoría (hipótesis y constructo) y la observación; es la naturaleza de los conceptos o constructos científicos y la manera como se pasa de la una a la otra. Las hipótesis que emergen en este ámbito son afirmaciones formadas por conceptos que, a su vez, están unidos por palabras que los relacionan y entran en el ámbito de la teoría (hipótesis–constructo). El nivel científico opera cada vez que se hacen aseveraciones que expresan una relación, así como cada vez que se utilizan conceptos o constructos¹¹, al igual que lo hace en la observación, para lo cual se tienen que recolectar datos para probar las hipótesis.

6.4.1 Operacionalización del Gobierno Corporativo en Estudios Previos

En el ámbito académico y de la política responsable, se han realizado multitud de trabajos empíricos a través del análisis de indicadores de gobernabilidad que permiten establecer conexiones causales entre la calidad institucional y el grado de desarrollo de los

¹¹ El término constructo se refiere a algo que no es observable, pero que es construido para explicar las relaciones que se observan en el comportamiento de la unidad de análisis.

países. El Banco Mundial –BM-, el Fondo Monetario Internacional –FMI-, el Banco Interamericano de Desarrollo –BID-, entre otras instituciones internacionales han promovido la aplicación de estos indicadores de medición de la gobernabilidad en los Estados y en las empresas estatales.

Las evidencias se encuentran en trabajos de Kaufmann, Kraay & Zoido-Lobaton (1999) del Banco Mundial, con un modelo multivariado de medición de estos indicadores; Ehler (2003) con indicadores para medir el desempeño de la gobernabilidad de la gestión; Echebarría (2004) del Banco Interamericano de Desarrollo, con un análisis para medir el énfasis en la efectividad del desarrollo y la necesidad percibida por los donantes a países en vía de desarrollo.

En el ámbito organizacional, el tema no parece tener tanto desarrollo. Cuando se habla de gobierno corporativo se refiere al grado de aceptación y satisfacción con el desempeño de la organización tanto por los miembros de la Asamblea de Socios, del Consejo de Administración, de los proveedores de recursos, de los empleados y los clientes. Estos análisis se realizan a través de variables como en el modelo de gestión, de la estructura organizacional, de los principios éticos que se aplican, de la estrategia, de la estructura de gobierno corporativo; y en la Satisfacción del Cliente.

Los aportes encontrados, que se han realizado en este sentido, donde se ha medido el gobierno corporativo en las organizaciones, se sintetizan en la Tabla 5.

INVESTIGADOR	VARIABLES OBSERVADAS	No. PREGUNTAS
Credit Lyonnais Security Asia (CLSA) (2000)	Disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, responsabilidad, justicia y responsabilidad social.	57
Gompers, Ishii y Metrick (2003)	Relación de poder entre los accionistas, la alta dirección y los derechos de los accionistas. Tácticas para retrasar oferentes hostiles, derechos de voto, protección para la dirección, otras defensas frente a Opas y leyes estatales.	24
Klapper y Love (2004)	Disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, responsabilidad, justicia y responsabilidad social.	SD
Durnev y Kim (2005)	Disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, responsabilidad, justicia y responsabilidad social.	SD
Leal y Carvalhal-da-Silva (2005)	Divulgación, composición y funcionamiento de la junta directiva, ética y conflictos de intereses y derechos de los accionistas.	SD
Garay, González, González y Hernández (2006)	Divulgación, composición y funcionamiento de la junta directiva, ética y conflictos de intereses y derechos de los accionistas.	SD
Black, Jang y Kim (2006)	Derechos de los accionistas, funcionamiento del consejo, estructura del consejo, divulgación de información y estructura de propiedad.	39
Byun (2007)	Derechos de los accionistas, junta directiva, divulgación de información, comités de auditoría y políticas de dividendos	SD
Corporación Andina de Fomento -CAF (1970)	Derechos y trato equitativo de los accionistas, asamblea general de accionistas, el directorio, información financiera y no financiera y resolución de controversias.	51
Gutiérrez y Pombo (2007)	Independencia, rendición de cuentas, justicia, responsabilidad, transparencia y disciplina.	31
Langebaek y Ortiz (2007)	Trato equitativo de los accionistas, organización y funcionamiento de las asambleas, la administración y la junta directiva y revelación de información financiera y no financiera.	SD

Tabla 5. Mediciones del Gobierno Corporativo

Fuente: Elaboración Propia. (SD: Sin Datos)

De la Tabla anterior se puede deducir que las variables o subfactores que se han considerado para medir el gobierno corporativo son:

Disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, responsabilidad, justicia, divulgación de información, ética, conflictos de interes, trato equitativo, resolución de controversias, organización y funcionamiento de la administración.

Se propone, entonces, una clasificación de variables para el análisis de los Accionistas:

Derechos de los Accionistas, Organización y Funcionamiento de las Asambleas de Accionistas, Políticas de Dividendos, Comité de Auditoría, Legitimidad, y Propiedad.

Para el análisis del Consejo de Administración se proponen las variables:

Estructura y funcionamiento del Consejo de Administración, Conflictos de Interés y Composición de la Junta Directiva.

De otro lado Secco, Da Re, Gatto & Taku Tassa (2011), parten de la definición de Camou (2001), en un documento en el que presentan una forma interesante de operacionalización para la medición y con indicadores para medir gobernabilidad, que vale la pena resaltar y que sintetizan en:

Eficiencia, eficacia, participación, transparencia, responsabilidad, capacidad, sustentabilidad, consenso y legitimidad.

6.4.2 Operacionalización del Gobierno Corporativo desde la Teoría

A la luz de la Teoría de la Firma (Costos de Transacción y Costos de Coordinación), la Teoría de la Agencia y la Teoría de la Administración es necesario considerar los indicadores o variables más importantes:

La Teoría de la Agencia o Teoría de los Contratos se podrían considerar las siguientes variables:

Costos de agencia, problema de agencia, principal, agente, adaptación, legalidad, protección limitada para la propiedad y el contrato, un buen orden y arreglos viables, autoridad, poder y responsabilidades, y delegar

Teoría de la Firma o Teoría Económica – Costos de Transacción está relacionado con los siguientes indicadores o variables:

Costos de transacción, contingencias, Costos de contratación, incentivos, la promoción, la justicia, la equidad, la moral, la confianza, y la responsabilidad social

Teoría de la Firma o Teoría Económica – Costos de Coordinación, se pueden deducir variables como:

Prácticas o rutinas que desarrollan los trabajadores, generación de conocimiento organizacional, habilidades y destrezas, derechos de propiedad sobre flujos residuales de activos, complementariedad de activos bajo propiedad común, conflictos de interés, relaciones entre principales y agentes.

Teoría de la organización, se habla del estudio de variables como:

Regulaciones, patrones, procesos de investigación empresarial, regulaciones, tecnologías de la información y comunicación, eficiencia empresarial, adaptaciones autónomas, adaptaciones explicadas, supervivencia, uso de sus capacidades, tecnologías de la información tecnologías de la comunicación, formas de organización, expectativas y necesidades de los clientes, nuevos canales de distribución y de comercialización, economía del conocimiento y los mercados inteligentes, y constante cambio.

Desde la Gestión Tecnológica y la Gestión del Conocimiento, se pueden considerar las siguientes variables:

Conocimiento Tácito, Conocimiento Explícito, capacidades, habilidades, rutinas, capital intelectual, capital de conocimiento, capital relacional, capital estructural, capital humano.

6.4.3 Operacionalización del Gobierno Corporativo desde las Definiciones

Por otro lado, pareciera que la gobernanza debiera ser clarificada y reglamentada en el desarrollo de las prácticas consolidadas en un Código de Buen Gobierno¹². Desde ese punto de vista aparece otro tipo de categorización de variables en función de la relación con el estado, la relación con la comunidad, frente a los accionistas e inversionistas.

Con respecto a los temas de gobernabilidad y las prácticas de buen gobierno, se ha encontrado información acerca de instrumentos que permiten medirlas (Licht, Goldschmidt y Schwartz, 2005; D'alessandro, 2004).

El Código de Buen Gobierno es el encargado de fijar las pautas de comportamiento (valores, principios, políticas, reglas, medios, prácticas, contratos, procesos y procedimientos) para todas las actividades de una organización. Estas pautas, deben estar enmarcadas en los principios de transparencia, efectividad, sustentabilidad, participación, consenso y legitimidad, Secco, Da Re, Gatto & Taku Tassa (2011) y están dirigidas a los miembros del Consejo de Administración, al CO, al presidente o gerente de la empresa, a su cuerpo directivo y a los empleados, que determinan el compromiso de respetarlas frente al Estado, la comunidad, los accionistas, los inversionistas, los contratistas, los proveedores y los grupos de interés:

¹² Tiene sus inicios en el Informe Cadbury (1992) como respuesta a los escándalos corporativos de BCCI, Polly Peck y Maxwell, y fue seguido por la creación del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido

Con relación al estado, la conducta propuesta por el Código de Buen Gobierno será la de acatar, apoyar y aplicar las leyes, normas y políticas institucionales, así como al respeto hacia las autoridades legítimamente establecidas. Se consideran las siguientes variables:

Transparencia, Participación, Representatividad y Legitimidad.

Frente a la comunidad, debe regir sobre la actuación en los asuntos gremiales, sectoriales o nacionales para velar por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, la utilización de la tecnología, de tal manera que no represente un riesgo para el ambiente, y velar por la participación en obras y eventos de responsabilidad social, económica y ambiental. Se consideran los siguientes indicadores o variables:

Credibilidad, Transparencia, Capacidad, Confianza y Estabilidad.

Frente a los accionistas e inversionistas, el Código de Buen Gobierno debe promover la distribución de los beneficios de acuerdo con un trato equitativo, propendiendo por el respeto de sus derechos legítimos y legales como la información oportuna, veraz, transparente y completa sobre el estado de la Organización. Las variables o indicadores relacionados son:

Participación, Transparencia, Participación, Responsabilidad, Eficiencia, Eficacia, y Credibilidad.

6.4.4 Operacionalización del Modelo de Valores en Competencia

En tanto, Patterson et al. (2004 y 2005), citado por Hernández-Sampieri, Méndez & Contreras muestran como basándose en una extensa revisión de la literatura, generaron un instrumento que consideró las siguientes dimensiones:

Involucramiento, autonomía, soporte del supervisor, integración, preocupación por el bienestar del empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, reflexividad (capacidad de pensar en las decisiones laborales), innovación y flexibilidad, enfoque externo a la organización, claridad de metas, presión para producir, calidad (en el trabajo y en la empresa), retroalimentación del desempeño, eficiencia, formalización, tradición (seguir normas establecidas por años), afecto hacia los empleados y dedicación en el trabajo.

Hernández-Sampieri (2008), propone unas las variables que fueron agrupadas por el mismo autor de acuerdo a su afinidad

Cuadrante de cultura de clan (asociado con el enfoque administrativo de las relaciones humanas):

Bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, énfasis en el entrenamiento y ética.

Cuadrante de cultura jerárquica (vinculado con el enfoque administrativo del proceso interno):

Formalización, tradición, centralización, complejidad, control, y poder.

Cuadrante de cultura u organización adhocrática (asociado con el enfoque administrativo de los sistemas):

Innovación y flexibilidad, enfoque externo, reflexividad, tecnología.

Cuadrante que corresponde a la organización o cultura de mercado (que representa al enfoque administrativo de las metas racionales):

Claridad de metas, esfuerzo, eficiencia, calidad, estrategia, presión para producir y retroalimentación del desempeño.

6.4.5 Operacionalización Teórica de las Variables

A partir de los objetivos del estudio (relacionar el Gobierno Corporativo con la Cultura Organizacional) utilizando un marco de referencia teórico para generar un instrumento que mida las variables de Gobierno Corporativo encuadradas en un modelo de cultura organizacional, para lo cual se establecieron las siguientes hipótesis que dirigieran esta investigación.

Las variables a tener en cuenta están soportadas en cada subcultura, lo cual fundamenta cuatro subfactores: relaciones humanas (subcultura clan), sistemas abiertos (subcultura Adhocrática), proceso interno (subcultura jerárquica) y de objetivos relacionales (subcultura de mercado). Cada subfactor deberá ser probado y validado a partir de un instrumento y para hacerlo, se necesita cambiar del nivel de constructo al nivel de la

observación, es decir que se tienen que definir las variables para que las observaciones sean posibles.

Estudios previos considerados en el Marco Teórico han considerado las variables para el análisis del Gobierno Corporativo. A partir de la operacionalización de la gobernabilidad y de la relación Gobierno Corporativo y Cultura Organizacional, se presentan las variables que fueron identificadas:

Autonomía, afecto hacia los empleados, bienestar del empleado, calidad (en el trabajo y en la empresa), capacidad, centralización, claridad de metas, complejidad, control, credibilidad, confianza, consenso, dedicación en el trabajo, desarrollo de habilidades, disciplina, divulgación de información, enfoque externo a la organización, eficiencia, eficacia, énfasis en el entrenamiento, estabilidad, esfuerzo, ética, flexibilidad, formalización, funcionamiento de la administración, independencia, involucramiento, integración, justicia, conflictos de interés, innovación, organización, soporte del supervisor, participación, sustentabilidad, legitimidad, resolución de controversias, representatividad, rendición de cuentas, responsabilidad, reflexividad (capacidad de pensar en las decisiones laborales), poder, presión para producir, tradición (seguir normas establecidas por años), tecnología, trato equitativo, y retroalimentación del desempeño y transparencia.

- a) Derechos de los Accionistas, Organización y Funcionamiento de las Asambleas de Accionistas, Políticas de Dividendos, Comité de Auditoría, Legitimidad, y Propiedad.
- b) Estructura y funcionamiento del Consejo de Administración, Conflictos de Interés y Composición de la Junta Directiva.

La Teoría de la Agencia o Teoría de los Contratos: Se podrían considerar las siguientes variables:

Costos de agencia, problema de agencia, principal, agente, adaptación, legalidad, protección limitada para la propiedad y el contrato, autoridad, un buen orden y arreglos viables, poder y responsabilidades, y delegar

Teoría de la Firma o Teoría Económica – Costos de Coordinación. En función de variables como

Prácticas o rutinas que desarrollan los trabajadores, generación de conocimiento organizacional, habilidades y destrezas, derechos de propiedad sobre flujos residuales de

activos, complementariedad de activos bajo propiedad común, conflictos de interés, relaciones entre principales y agentes.

Teoría de la Firma o Teoría Económica – Costos de Transacción: Está relacionado con los siguientes indicadores o variables:

Contingencias, Costos de contratación, incentivos, la promoción, la justicia, la equidad, la moral, la confianza, y la responsabilidad social

Teoría de la organización: Se habla del estudio de variables como

Regulaciones, patrones, procesos de investigación empresarial, regulaciones, tecnologías de la información y comunicación, eficiencia empresarial, adaptaciones autónomas, adaptaciones explicadas, supervivencia, uso de sus capacidades, tecnologías de la información tecnologías de la comunicación, formas de organización, expectativas y necesidades de los clientes, nuevos canales de distribución y de comercialización, economía del conocimiento y los mercados inteligentes, y constante cambio.

Dado el tipo de estudio exploratorio se eligieron las variables para la operacionalización de la componente social: cultura organizacional las siguientes:

- Cultura Clan:

Empoderamiento, ética, consenso

- Cultura Jerárquica:

Eficiencia en procesos y procedimientos, comunicación, control, autoridad, información.

- Cultura Adhocrática:

- Tecnología para la Innovación Permanente, eficiencia empresarial, responsabilidad

- Cultura Mercado:

Enfoque externo a la organización, claridad de metas, planeación, estrategia, retroalimentación del desempeño organizacional

6.4.6 Primera Operacionalización de las variables

Las variables elegidas fueron agrupadas de acuerdo con cada uno de los cuadrantes del Modelo Valores en Competencia. Además, se identificaron los ítems para cada una de las variables que se van a utilizar en la recolección de la información y para demostrar que la teoría se ajusta a los datos. Esta información se encuentra registrada en la Primera Operacionalización de las Variables: El Instrumento.

PRIMERA OPERACIONALIZACIÓN		
DIMENSIÓN	VARIABLE	ITEM
Cuadrante de relaciones humanas (Clan) (23)	Código Ético (5)	En la organización existe un Código Ético ampliamente difundido y conocido.
		En el diario vivir de la organización se practica el Código Ético
		Usted está contribuyendo con su comportamiento a la práctica del Código Ético
		La práctica del Código Ético es parte de la Cultura de la Organización
		En las prácticas diarias son coherentes con el Código Ético
	Comportamiento Ético (12)	En la organización se vive un clima de honestidad y tolerancia
		Las relaciones de la organización se inspiran en el respeto mutuo
		En las decisiones que se toman en la organización se fundamentan en la equidad y la justicia
		Los empleados cumplen con los compromisos acordados
		La cooperación es muy importante entre los compañeros de esta organización
		Cuando en la organización se presentan conflictos, estos se manejan a través del dialogo.
		La comunicación facilita el logro de resultados en esta organización
		La gestión del talento humano es una estrategia prioritaria en esta institución
		La responsabilidad social es un objetivo primordial de la organización
		Esta organización le cumple a los clientes lo que les promete.
		La relación con los proveedores se enfocan en la buena comunicación y en información confiable y veraz
	En la relación con la competencia tenemos acuerdos que se cumplen y respetan	
	Empoderamiento (2)	Mis superiores respetan las decisiones que me competen
		En la organización el colaborador está empoderado para la toma de decisiones relacionadas con su trabajo
	Trabajo en Equipo (4)	En los equipos de trabajo tienen objetivos compartidos
		En los equipos de trabajo se realiza retroalimentación de las actividades.
		En los equipos de trabajo existe una relación de respeto y cooperación
	Autoridad (2)	Los trabajos de los grupos generan valor para la organización.
Existe autonomía para la toma de decisiones en aquellos aspectos en que ha sido empoderado		
En la organización las responsabilidades están bien distribuidas		
Procedimientos y Procesos (3)		Existe un proceso de mejora continua de los procesos y procedimientos .
		Dispone de información de los procesos y procedimientos que se realizan en la organización para la toma de decisiones
	En la convivencia diaria en organización se respetan los procesos y procedimientos	
Cuadrante Jerárquico (14)		

	Documentación (3)	En la organización la descripción de cargos, perfiles y competencias están documentados
		Existe en la organización documentación para preservar la memoria organizacional
		Existe actas y memorias de las reuniones y decisiones que se toman en la organización.
	Comunicación (3)	La comunicación es fluida y respetuosa en todos los niveles de la organización
		Se comunicación de las decisiones y acuerdos se realiza a través de los boletines, emails, o de la página web.
		Las comunicaciones informales predominan en la organización
	Control (3)	Existen políticas claras de evaluación del desempeño, la promoción y el crecimiento profesional.
		Existe un proceso claro y transparente de medición de la gestión
		La evaluación periódica se hace consistentemente, en los períodos y tiempos definidos.
Cuadrante de Sistemas Abiertos (Adhocracia) (22)	Tecnología (8)	Los empleados conocen las tecnologías que dispone la organización
		Ha sido capacitado en el manejo de la infraestructura tecnológica de la organización
		Dispone la organización de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del conocimiento
		Existe una política de gobierno de la tecnología
		Dispone de la infraestructura para el logro de los objetivos de la organización
		Las políticas de gobierno de tecnología son difundidas y conocidas por la organización.
		La organización tiene definido los niveles de decisión en la toma de decisiones.
		En la organización la delegación para toma de decisiones se realiza de acuerdo con las funciones y el empoderamiento que corresponde a cada cargo
	Creatividad e Innovación (3)	Existe y se ha difundido una política de innovación
		Cree usted que organización cuenta con un modelo de gestión de la innovación
		La organización ha incorporado una cultura de innovación
	Sistema de Calidad (3)	Existen y se han implementado los procesos de gestión de calidad
		En la implementación de los sistemas de calidad todos los empleados hemos participado y estamos comprometidos con su desarrollo
		En la organización se usan criterios y métodos que garantizan que los procesos y controles son eficientes
	Productividad (4)	En la organización existen indicadores que miden la productividad de cada área
		La eficiencia de la organización está asociada a productividad laboral
		En la organización se cumplen las programaciones de trabajo, de acuerdo con las prioridades establecidas.

		En la organización cada uno de los empleados tiene claras de sus metas de productividad
	Sostenibilidad (4)	Tiene la organización un plan de responsabilidad social interno y externo.
		La organización incorpora como parte de su cultura la responsabilidad social interna y externa.
		La organización dispone de indicadores de gestión de sostenibilidad
		Existen y se practican políticas de conservación y protección del medio ambiente
Sistema de Metas Relacionales (Mercadeo) (27)	Diagnóstico Estratégico (7)	Es proactiva la organización frente a los cambios en el entorno.
		Se conocen los competidores directos e indirectos
		En la compañía se realiza un análisis de la competencia, de sus comportamientos y sus habilidades
		El análisis del entorno, del mercado y de la competencia están presentes en la formulación de las estrategias de la empresa.
		Se hace un análisis de las competencias y habilidades en la empresa en términos de sus fortalezas y debilidades.
		La empresa facilita el acceso a información estratégica sobre el entorno de la compañía.
		Existen los medios para que las alertas sobre cambios en el entorno se hagan conocer en la organización.
	Direccionamiento Estratégico (5)	Los principios y valores organizacionales son difundidos y conocidos por todos los empleados de la organización.
		La visión y misión son difundidas y conocidas por todos los empleados de la organización.
		En la organización los colaboradores sabemos claramente cuál es el negocio en el que trabajamos.
		Uno siempre sabe cuáles de sus resultados están aportando a cumplir los objetivos estratégicos
		En la organización sabemos lo que nos distingue o diferencia en el mercado.
	Formulación Estratégica (5)	Su empresa tiene una estrategia clara sobre la orientación de la organización.
		En esta organización los proyectos estratégicos y los planes de acción se ven reflejados en el presupuesto.
		Se divulga la estrategia a todos los niveles de la organización.
		Todos en la organización conocemos cuales son nuestros proyectos estratégicos.
		Nos tomamos el tiempo para definir las opciones estratégicas que tiene la compañía.
	Operacionalización Estrategia (5)	En la organización se definen las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización de los proyectos.
		En cada proyecto estratégico de la organización siempre se define las estrategias y los responsables de cada estrategia.
		En la organización los responsables de los planes estratégicos desarrollan planes de acción para alcanzar los resultados.
		Los planes de acción que se realizan en la compañía conducen a elaborar un presupuesto.
		Antes de la ejecución del plan, esta organización se toma el tiempo para realizar la difusión y que sea conocido en todos los

		niveles de la organización.
	Alineamiento Organizacional y Ejecución de la Estrategia (5)	<p>En la organización la estrategia, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados para lograr una visión compartida.</p> <p>Los procesos son compatibles con las necesidades y expectativas de los clientes</p> <p>Las personas son consistentes, en el día a día de la organización, de la formulación de la estrategia</p> <p>La evaluación y el seguimiento conducen a acciones correctivas</p> <p>Se evalúa periódicamente la ejecución de la estrategia basada en indicadores de gestión</p>
Cultura de Gobierno Corporativo (34)	Prácticas de Buen Gobierno (5)	En la organización existe un Código de Buen Gobierno ampliamente conocido y difundido.
		En el diario vivir de la organización se practica el Código de Buen Gobierno
		Usted está contribuyendo con su comportamiento a la práctica del Código de Buen Gobierno.
		La práctica del Código de Buen Gobierno es parte de la Cultura de la Organización
		Considera que el actuar en las practicas diarias hay coherencia con el Código de Buen Gobierno
	Artefactos (10)	En la organización se asignan los recursos presupuestales, humanos, etc. cuando se necesitan
		En la organización se respetan los plazos acordados
		Existe un manejo de los riesgos: adaptación, flexibilidad a los cambios
		Existen programas de transferencia del conocimiento
		Se trabaja con profesionalismo
		Se monitorea la calidad en todos los sentidos
		Se evalúan los objetivos y los resultados
		Se consideran las acciones cuando hay ajustes organizacionales
		Existe un aprendizaje colaborativo
		Hay desarrollo de competencias
	Formas de Gestión (9)	Existe disponibilidad de recursos financieros para participación, transparencia, etc.
		Existe accesibilidad a la documentación, a las actualizaciones, etc.
		Hay flujo de información para los stakeholders externos
		Hay retroalimentación de las cantidades, calidades, procedimientos, contenidos.
		Se consideran los impactos en los desarrollos
		Se considera el impacto social
		Se considera los impactos económicos
		se comunican y se consideran los cambios en la organización
		Existe equidad en la distribución de los costos y los beneficios
	Valores Adoptados	Se respeta la representatividad

	(7)	Se respetan los compromisos de inclusión a los stakeholders con voz y voto, y con regularidad.
		Se respetan los acuerdos de empoderamiento
		Se respetan los acuerdos de equidad en la participación de todos los actores, mujeres, minorías, etc.
		Se respetan los acuerdos de intercambio de flujos de información
		Se respetan los acuerdos de creación de redes
		Existe compromiso para el manejo y la resolución de los conflictos
	Supuestos Básicos Fundamentales (3)	Existe claridad en los diferentes roles, en especial quién tiene la responsabilidad
		Existe división de la responsabilidad, con equilibrio, corresponsabilidad por ejemplo.
		existe un programa de monitoreo y de reportes

Tabla 6. Primera Operacionalización

Fuente: Elaboración Propia

6.5 Análisis del Instrumento

Definidas las variables para cada una de las culturas del Modelo Valores en Competencia y para el Gobierno Corporativo se construyó un instrumento de 120 ítems para la recolección de datos, basado en 5 dimensiones y 24 variables. Se buscaba que permitiera recabar información válida y confiable.

6.5.1 La validación del instrumento de medición

Era fundamental conocer si el instrumento que se iba a utilizar suministraría información confiable y fidedigna sobre el objeto de estudio, en cuyo caso se debían tener en cuenta varias consideraciones para la evaluación del instrumento, las cuales se agrupan en dos categorías principales: validez y confiabilidad.

Una vez definidos los ítems para las Herramientas de Gobierno Corporativo en cada una de las subculturas del Modelo Valores en Competencia se construyó el instrumento. El objetivo entonces era saber si el instrumento diseñado proporcionaría información útil y fidedigna para resolver el problema de investigación.

La Validez de Contenido Cualitativo de un instrumento tiene que ver con el grado con que un instrumento suministra información apropiada para la toma de decisiones y responde a la fidelidad con la población del atributo o rasgo que se va a medir. Se buscaba que evaluara lo que se deseaba medir, es decir que fuera autentico. Para esto se realizaron las pruebas:

Se refiere al grado en que los ítems de un instrumento, reflejan y representan las características que se quieren medir. En la construcción del instrumento, los ítems deben estar relacionados y ajustarse al marco teórico de la investigación, es decir, que representen las variables a medir. Por esto debió ser validado por un grupo impar de expertos, los que certificarían que los ítems fueran claros y tuviesen coherencia con la teoría desarrollada. Para realizar esta validación se contactó a:

- a) José María Mendoza, PhD en Administración, director del Doctorado de Administración Universidad Simón Bolívar, Barranquilla.
- b) Dr. Gustavo Rubio-Rodríguez Rubio, PhD Administración y Gestión de Proyectos, Profesor Titular de la Universidad Minuto de Dios, Ibagué.
- c) Un grupo de tres funcionarios con nivel de maestría de la Fundación Socya, que validaron el instrumento y lo adecuaron a la organización.

Para la evaluación del instrumento se programó a la reunión y asistieron los directivos Jorge Iván Arango, Director de Proyectos; Lina María Villa, Directora de Servicios de Reciclaje y José Fernando Lozano, Director de Planeación y Control. Se les presentó el modelo y las variables a medir. Se aseguró que los datos no se difundirían de manera particular, sino que se trabajarían como registros académicos que servirían para probar el modelo.

La evaluación del instrumento era de gran relevancia para lograr que fueran válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos pudieran ser utilizados en posteriores investigaciones. El objetivo era validar un Modelo que relacionara el Modelo de los Valores en Competencia con la Gobernabilidad.

6.5.2 Segunda Operacionalización de Variables

En el Criterio del Evaluador quedó registrada en la información del evaluador y su concepto del instrumento. Con este criterio, quedaron 117 ítems para ser considerados en el instrumento. Como se explicó previamente, a partir de las variables teóricas que definieron el Modelo Valores en Competencia para cada una de las subculturas, y del factor que representa las variables de Cultura y de Gobernabilidad para cada cultura, se construyó el instrumento que constó de 5 dimensiones, 24 variables consideradas y 117 ítems. Todos los ítems se plantearon en el formato de Likert, una escala de valoración con cuatro opciones de respuesta: dos positivas y dos negativas, por lo que el rango potencial era “1” a “4”, mínimo y máximo respectivamente, en la que 1 corresponde a “No sabe / No tiene conocimiento”, 2 a “En desacuerdo”, 3 a “Parcialmente de acuerdo” y 4 corresponde a “Totalmente de acuerdo”. El punto central de la escala fue eliminado para favorecer la capacidad de discriminación de los ítems y, a su vez, evitar errores de tendencia central en las respuestas. El nivel es, entonces, ordinal y asumido en intervalos.

A continuación se presentan los criterios de evaluación que recogen los elementos fundamentales para evaluar cada ítem del instrumento, de acuerdo con los indicadores tomados de Escobar (2008) para calificar cada uno, según corresponda.

2ª. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
DIMENSIÓN		VARIABLE		ITEM
Cuadrante de relaciones humanas (Clan) - 21	X1 (12)	Generación de Valor	X32	En la Fundación la delegación para toma de decisiones se realiza de acuerdo con las funciones y el empoderamiento que corresponde a cada cargo.
			X31	Los superiores respetan las decisiones que le competen al subalterno.
			X23	Las decisiones que se toman en la Fundación se fundamentan en la equidad y la justicia
			X28	Esta Fundación le cumple a los clientes lo que les promete.
			X26	Cuando en la Fundación se presentan conflictos, estos se manejan a través del dialogo.
			X33	En la Fundación el colaborador, de acuerdo con su cargo, está empoderado para la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
			X24	Los empleados respetan los compromisos acordados.
			X27	La gestión del talento humano es una estrategia prioritaria en esta institución
			X41	Los objetivos de trabajo son compartidos por todos sus miembros.
			X210	En la relación con las comunidades se tienen acuerdos que se cumplen y respetan.
	X44	Los trabajos en equipo generan valor para la Fundación.		
	X29	La relación con los proveedores se basa en el cumplimiento de los contratos y acuerdos comerciales.		
	X2 (5)	Código de Ética	X12	En el diario vivir de la Fundación se practica el Código de Ética
			X14	La práctica del Código de Ética es parte de la Cultura de la Fundación
			X13	En sus actuaciones diarias Usted cumple el Código de Ética
			X25	La cooperación es muy importante entre los compañeros de esta Fundación.
			X11	En la Fundación existe un Código de Ética ampliamente difundido.
	X3 (4)	Trabajo en Equipo	X22	Las relaciones de la Fundación se soportan en el respeto mutuo.
			X43	En su equipo de trabajo existe una relación de respeto y cooperación.
			X21	En la Fundación se vive un clima de honestidad.
X42			En su equipo de trabajo se realiza retroalimentación de las actividades.	
Cuadrante Jerárquico - 16	W1 (7)	Desempeño	W53	El proceso de evaluación del desempeño se realiza en los tiempos acordados.

Cuadrante de Sistemas Abiertos (Adhocrática) -20			W54	El proceso de evaluación del desempeño es justa y equitativa.	
			W52	El proceso de evaluación del desempeño es transparente.	
			W51	La evaluación del desempeño genera valor para la Fundación.	
			W23	En la convivencia diaria en la Fundación se respetan los procesos y procedimientos.	
			W42	Las decisiones y acuerdos se comunican a través de los boletines, emails, o de la página web.	
			W11	Existe autonomía para la toma de decisiones en los aspectos en que ha sido empoderado	
	W2 (9)	Manejo de los Procesos	W22	Las áreas involucradas disponen de la información de los procesos y procedimientos para la toma de decisiones.	
			W31	En la Fundación la descripción de cargos, perfiles y competencias están documentados.	
			W43	El estilo de comunicación actual en la Fundación facilita el logro de resultados.	
			W12	En la Fundación los roles y responsabilidades están bien distribuidas.	
			W21	Los procesos y procedimientos son sometidos a la mejora continua.	
			W32	Existe en la Fundación documentación para preservar la memoria organizacional.	
			W33	Existe memorias de las reuniones y decisiones que se toman en la Fundación.	
			W41	La comunicación es fluida y respetuosa en todos los niveles de la Fundación	
	R1 (6)	Manejo de la Innovación	R21	Existe en la Fundación una política de innovación.	
			R22	La Fundación cuenta con un modelo de gestión de la innovación.	
			R23	La Fundación ha implementado una cultura de innovación.	
			R41	En la Fundación se tienen indicadores para medir los resultados de cada área.	
			R42	Los resultados de la Fundación está por encima de la del mercado.	
R51			En la Fundación se implementan planes de responsabilidad social.		
R2 (8)			Manejo de las Tecnologías	R11	Los empleados conocen las tecnologías que dispone la Fundación.
				R16	Las políticas de gobierno de tecnología son difundidas por la Fundación.
				R14	Existe una política de gobierno de la tecnología.
				R44	Los empleados conocen las metas de la Fundación.
	R12	Ha sido capacitado en el manejo de la infraestructura tecnológica de la Fundación.			

			R13	Dispone la Fundación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del conocimiento.
			R31	En la Fundación se usan criterios y métodos que garantizan que los procesos y controles son eficientes.
			R32	En la implementación del sistema de gestión (calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo) los empleados han participado en su desarrollo.
	R3 (6)	Administración de las Responsabilidades	R53	La responsabilidad social (ambiental, económica, social) es un objetivo primordial de la Fundación.
			R55	Se practican políticas de conservación y protección del medio ambiente.
			R52	La Fundación incorpora como parte de su cultura la responsabilidad social interna y externa.
			R15	La Fundación dispone de la infraestructura necesaria para el logro de sus objetivos.
			R43	En la Fundación se cumplen las programaciones de trabajo, de acuerdo con las prioridades establecidas.
			R54	La Fundación dispone de indicadores de sostenibilidad.
	Sistema de Metas Relacionales (Mercadeo) - 24	H1 (15)	Diagnóstico Estratégico	H52
H41				En la Fundación se definen las acciones básicas que se deben hacer para lograr la realización de los proyectos.
H42				Para cada proyecto estratégico de la Fundación siempre se definen las estrategias y los responsables de cada una.
H11				Es proactiva la Fundación frente al monitoreo de las dinámicas de cambios del entorno.
H31				La Fundación tiene clara su orientación estratégica.
H13				El análisis del entorno está presente en la formulación de las estrategias de la Fundación.
H54				La evaluación y el seguimiento a la estrategia conduce a acciones correctivas.
H51				En la Fundación la estrategia, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados para lograr una visión compartida.
H21				Los principios y valores organizacionales son conocidos por todos los empleados de la Fundación.
H15				Existen los medios para que las alertas sobre cambios en el entorno se hagan conocer en la Fundación.
H25	Los colaboradores saben que distingue o diferencia la Fundación en el mercado.			

			H24	Cada colaborador sabe cuáles de sus resultados aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
			H43	En la Fundación los responsables de los planes estratégicos desarrollan planes de acción para alcanzar los resultados.
			H14	Se hace un análisis de las competencias y habilidades en la Fundación con base en sus fortalezas y debilidades.
			H33	Se divulga la estrategia organizacional a todos los niveles de la Fundación.
	H2 (6)	Ejecución Estratégica	H44	Antes de la ejecución del Plan Estratégico Corporativo - PEC, la Fundación se toma el tiempo para realizar la difusión de éste a todos los niveles.
			H55	Se evalúa periódicamente la ejecución de la estrategia basada en indicadores de gestión.
			H32	En la Fundación los proyectos estratégicos y los planes de acción se ven reflejados en el presupuesto.
			H35	La Fundación se toma el tiempo para definir las opciones estratégicas.
			H53	En el diario vivir de la Fundación las personas son consistentes de la formulación de la estrategia.
			H12	En la Fundación se realiza un análisis de la competencia.
	H3 (3)	Ruta Estratégica	H23	Los colaboradores saben claramente cuáles son los frentes de actuación de la Fundación.
			H34	Todos en la Fundación conocen los proyectos estratégicos.
			H22	La visión y misión son conocidas por todos los empleados de la Fundación.
Cultura de Gobernabilidad	G1 (18)	Respecto a las Decisiones	G36	En la Fundación las decisiones que se toman llevan a construir valor.
			G47	Se respetan los acuerdos y derechos de equidad, en el manejo de las relaciones con grupos de interés.
			G51	Existe claridad en las diferentes funciones, roles y responsabilidades.
			G37	Se comunican los cambios en la Fundación interna y externamente.
			G29	Dentro de la Fundación existe un aprendizaje colaborativo.
			G25	Las decisiones se toman teniendo en cuenta información confiable.
			G48	Se respetan los acuerdos de intercambio de flujos de información.
			G27	Se evalúan los resultados para el logro de los objetivos.
			G22	En la Fundación se respetan los plazos acordados para la ejecución de la toma de decisiones.
			G34	La información en las cantidades, calidades,

				procedimientos, y contenidos es confiable.
			G46	Se respetan los acuerdos de asignación de responsabilidades.
			G45	Están claramente definidos los reglamentos, políticas, normas y códigos.
			G35	Se consideran los impactos sociales, económicos y ambientales en los nuevos desarrollos organizacionales.
			G21	En la Fundación se asignan los recursos presupuestales para el logro de los objetivos.
			G42	Se respeta la representatividad en la toma de decisiones.
			G26	Se monitorea la calidad de los procesos en la ejecución.
			G49	Existe compromiso para la revelación y la resolución de los conflictos.
			G44	Existen claramente definidos los derechos de acceso a la información de grupos de interés y miembros de la Asamblea.
	G2 (8)	Manejo del Consejo de Administración	G52	Existe claridad en funciones y en los roles de la gestión de la Junta Directiva.
			G56	La Junta Directiva ejerce labores de direccionamiento estratégico, control y seguimiento al desempeño de la Fundación para el logro de los objetivos.
			G43	En la Fundación los miembros de la Junta Directiva cumplen con sus obligaciones.
			G41	Se respeta las directrices de la Asamblea.
			G31	Existe disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de los programas sociales y ambientales propios.
			G54	Existe un sistema de comunicación con los miembros de la Asamblea y demás grupos de interés.
			G23	Existe un presupuesto flexible a los cambios para el manejo de los riesgos.
			G28	Cuando hay ajustes organizacionales se redefinen las funciones, responsabilidades y los niveles de empoderamiento para la toma de las decisiones.
	G3 (6)	Credibilidad	G24	Existen programas de transferencia del conocimiento.
			G33	Hay flujo de información para los grupos de interés en el proceso de rendición de cuentas.
			G210	Existe un programa de desarrollo de competencias.
			G55	Existe claridad en los diferentes procesos de rendición de cuentas.
			G32	Existe accesibilidad a la documentación actualizada para los grupos de interés.
			G53	Están claramente definidos los procedimientos para la revelación de los

				conflictos de interés.
	G4 (4)	Código de Buen Gobierno	G14	La práctica del Código de Buen Gobierno es parte de la Cultura de la Fundación.
			G12	En el diario vivir de la Fundación se practica el Código de Buen Gobierno.
			G13	Usted está contribuyendo con su comportamiento a la práctica del Código de Buen Gobierno.
			G11	En la Fundación existe un Código de Buen Gobierno ampliamente conocido.

Tabla 7. Segunda Operacionalización

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se hizo la respectiva evaluación del instrumento en la organización donde sería aplicado el instrumento definitivo.

PREGUNTAS GENERALES	RESPUESTAS					
	Proyectos	Reciclaje	Gestión de lo Humano	Planeación y Control	Administrativa y Financiera	Comunicaciones
En qué división trabaja usted						
Cuál es rango de edad	20 – 30	30 – 40	40 – 50	más de 50		
Antigüedad	0 – 3	4 – 6	más de 6			
Género	Masculino	Femenino				
Sede:	Administrativa	Otra				

	ITEMS	(1) No sabe / No tiene conocimiento	(2) En desacuerdo	(3) Parcialmente de acuerdo	(4) Totalmente de acuerdo
1	El proceso de evaluación del desempeño es transparente.				
2	En la Fundación las decisiones que se toman llevan a construir valor.				
3	En el diario vivir de la Fundación se practica el Código de Buen Gobierno.				
4	Existe un sistema de comunicación con los miembros de la Asamblea y demás grupos de interés.				
5	La comunicación es fluida y respetuosa en todos los niveles de la Fundación				
6	Los colaboradores saben que distingue o diferencia la Fundación en el mercado.				
7	Todos en la Fundación conocen los proyectos estratégicos.				
8	Las decisiones y acuerdos se comunican a través de los boletines, emails, o de la página web.				
9	Se monitorea la calidad de los procesos en la ejecución.				

10	La relación con los proveedores se basa en el cumplimiento de los contratos y acuerdos comerciales.				
11	La evaluación del desempeño genera valor para la Fundación.				
12	Ha sido capacitado en el manejo de la infraestructura tecnológica de la Fundación.				
13	Están claramente definidos los procedimientos para la revelación de los conflictos de interés.				
14	La práctica del Código de Ética es parte de la Cultura de la Fundación				
15	Están claramente definidos los reglamentos, políticas, normas y códigos.				
16	En la Fundación se cumplen las programaciones de trabajo, de acuerdo con las prioridades establecidas.				
17	La Fundación se toma el tiempo para definir las opciones estratégicas.				
18	En la convivencia diaria en la Fundación se respetan los procesos y procedimientos.				
19	Se comunican los cambios en la Fundación interna y externamente.				
20	En la Fundación se implementan planes de responsabilidad social.				
21	Las decisiones que se toman en la Fundación se fundamentan en la equidad y la justicia				
22	En la Fundación los roles y responsabilidades están bien distribuidas.				
23	Los superiores respetan las decisiones que le competen al subalterno.				
24	En la relación con las comunidades se tienen acuerdos que se cumplen y respetan.				
25	La cooperación es muy importante entre los compañeros de esta Fundación.				
26	En la Fundación se asignan los recursos presupuestales para el logro de los objetivos.				
27	La información en las cantidades, calidades, procedimientos, y contenidos es confiable.				

28	Se consideran los impactos sociales, económicos y ambientales en los nuevos desarrollos organizacionales.				
29	La práctica del Código de Buen Gobierno es parte de la Cultura de la Fundación.				
30	La responsabilidad social (ambiental, económica, social) es un objetivo primordial de la Fundación.				
31	Los empleados respetan los compromisos acordados.				
32	En el diario vivir de la Fundación se practica el Código de Ética				
33	En la Fundación se definen las acciones básicas que se deben hacer para lograr la realización de los proyectos.				
34	En la Fundación se respetan los plazos acordados para la ejecución de la toma de decisiones.				
35	Se divulga la estrategia organizacional a todos los niveles de la Fundación.				
36	Se evalúa periódicamente la ejecución de la estrategia basada en indicadores de gestión.				
37	La Fundación cuenta con un modelo de gestión de la innovación.				
38	La Fundación ha implementado una cultura de innovación.				
39	Dispone la Fundación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del conocimiento.				
40	La visión y misión son conocidas por todos los empleados de la Fundación.				
41	En la Fundación los proyectos estratégicos y los planes de acción se ven reflejados en el presupuesto.				
42	Los empleados conocen las tecnologías que dispone la Fundación.				
43	La Fundación dispone de indicadores de sostenibilidad.				
44	Las políticas de gobierno de tecnología son difundidas por la Fundación.				
45	Se respetan los acuerdos y derechos de equidad, en el manejo de las relaciones con grupos de interés.				
46	Esta Fundación le cumple a los clientes lo que les promete.				

47	Los colaboradores saben claramente cuáles son los frentes de actuación de la Fundación.				
48	Se respeta las directrices de la Asamblea.				
49	En la Fundación la delegación para toma de decisiones se realiza de acuerdo con las funciones y el empoderamiento que corresponde a cada cargo.				
50	Los resultados de la Fundación están por encima de la del mercado.				
51	En la implementación del sistema de gestión (calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo) los empleados han participado en su desarrollo.				
52	En la Fundación se vive un clima de honestidad.				
53	Se hace un análisis de las competencias y habilidades en la Fundación con base en sus fortalezas y debilidades.				
54	Existe autonomía para la toma de decisiones en los aspectos en que ha sido empoderado				
55	Antes de la ejecución del Plan Estratégico Corporativo - PEC, la Fundación se toma el tiempo para realizar la difusión de éste a todos los niveles.				
56	El análisis del entorno está presente en la formulación de las estrategias de la Fundación.				
57	La Fundación incorpora como parte de su cultura la responsabilidad social interna y externa.				
58	Existe memorias de las reuniones y decisiones que se toman en la Fundación.				
59	Existe accesibilidad a la documentación actualizada para los grupos de interés.				
60	En la Fundación la estrategia, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados para lograr una visión compartida.				
61	En la Fundación se realiza un análisis de la competencia.				
62	Se respetan los acuerdos de intercambio de flujos de información.				
63	En la Fundación existe un Código de Ética ampliamente difundido.				

64	Los procesos son compatibles con las necesidades y expectativas de los clientes.				
65	Se respeta la representatividad en la toma de decisiones.				
66	En la Fundación se usan criterios y métodos que garantizan que los procesos y controles son eficientes.				
67	Existe claridad en funciones y en los roles de la gestión de la Junta Directiva.				
68	El proceso de evaluación del desempeño es justa y equitativa.				
69	La gestión del talento humano es una estrategia prioritaria en esta institución				
70	En la Fundación existe un Código de Buen Gobierno ampliamente conocido.				
71	Se practican políticas de conservación y protección del medio ambiente.				
72	Se respetan los acuerdos de asignación de responsabilidades.				
73	Hay flujo de información para los grupos de interés en el proceso de rendición de cuentas.				
74	Los principios y valores organizacionales son conocidos por todos los empleados de la Fundación.				
75	En el diario vivir de la Fundación las personas son consistentes de la formulación de la estrategia.				
76	En la Fundación los miembros de la Junta Directiva cumplen con sus obligaciones.				
77	Es proactiva la Fundación frente al monitoreo de las dinámicas de cambios del entorno.				
78	Las áreas involucradas disponen de la información de los procesos y procedimientos para la toma de decisiones.				
79	Cuando hay ajustes organizacionales se redefinen las funciones, responsabilidades y los niveles de empoderamiento para la toma de las decisiones.				
80	La Fundación dispone de la infraestructura necesaria para el logro de sus objetivos.				
81	Las comunicaciones informales predominan en la Fundación sobre las formales.				

82	Existe claridad en las diferentes funciones, roles y responsabilidades.				
83	La evaluación y el seguimiento a la estrategia conduce a acciones correctivas.				
84	El estilo de comunicación actual en la Fundación facilita el logro de resultados.				
85	Existe en la Fundación una política de innovación.				
86	Existe disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de los programas sociales y ambientales propios.				
87	Existen claramente definidos los derechos de acceso a la información de grupos de interés y miembros de la Asamblea.				
88	Se evalúan los resultados para el logro de los objetivos.				
89	En su equipo de trabajo se realiza retroalimentación de las actividades.				
90	En la Fundación se tienen indicadores para medir los resultados de cada área.				
91	Las decisiones se toman teniendo en cuenta información confiable.				
92	Existen programas de transferencia del conocimiento.				
93	Los objetivos de trabajo son compartidos por todos sus miembros.				
94	Los procesos y procedimientos son sometidos a la mejora continua.				
95	Existe compromiso para la revelación y la resolución de los conflictos.				
96	La Junta Directiva ejerce labores de direccionamiento estratégico, control y seguimiento al desempeño de la Fundación para el logro de los objetivos.				
97	Existen los medios para que las alertas sobre cambios en el entorno se hagan conocer en la Fundación.				
98	Usted está contribuyendo con su comportamiento a la práctica del Código				

	de Buen Gobierno.				
99	En su equipo de trabajo existe una relación de respeto y cooperación.				
100	En la Fundación los responsables de los planes estratégicos desarrollan planes de acción para alcanzar los resultados.				
101	El proceso de evaluación del desempeño se realiza en los tiempos acordados.				
102	En sus actuaciones diarias Usted cumple el Código de Ética				
103	Los trabajos en equipo generan valor para la Fundación.				
104	Existe un programa de desarrollo de competencias.				
105	Cada colaborador sabe cuáles de sus resultados aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.				
106	Cuando en la Fundación se presentan conflictos, estos se manejan a través del dialogo.				
107	En la Fundación la descripción de cargos, perfiles y competencias están documentados.				
108	Existe un presupuesto flexible a los cambios para el manejo de los riesgos.				
109	La Fundación tiene clara su orientación estratégica.				
110	Existe claridad en los diferentes procesos de rendición de cuentas.				
111	Para cada proyecto estratégico de la Fundación siempre se definen las estrategias y los responsables de cada una.				
112	Existe en la Fundación documentación para preservar la memoria organizacional.				
113	Los empleados conocen las metas de la Fundación.				

114	Dentro de la Fundación existe un aprendizaje colaborativo.				
115	En la Fundación el colaborador, de acuerdo con su cargo, está empoderado para la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.				
116	Existe una política de gobierno de la tecnología.				
117	El proceso de evaluación del desempeño es transparente.				

Tabla 8. Instrumento

Fuente: Elaboración Propia

6.5.3 Tercera Operacionalización de variables

Era claro que existía en los factores una mezcla conceptual entre Cultura y Gobernabilidad, por lo cual se usó la teoría de Schein (1988) que distingue 3 niveles de la cultura: Nivel 1: artefactos & instrumentos, clima; Nivel 2: valores & Nivel 3: presunciones básicas. Esta tesis intenta posicionarse conceptualmente en el primer nivel. No era la intención trabajar el tema de valores ni el de presunciones básicas. Entonces, las 4 subculturas se caracterizaron en términos comportamientos, mientras que la Gobernabilidad debería estarlo en términos de artefactos & instrumentos.

Los comportamientos se definieron por “esto es lo que se hace, esto es lo que se practica, esto es en lo que la gente cree”. Mientras que los instrumentos estuvieron definidos por "la existencia de “reglamentos, políticas, normas, practicas, procesos, tecnologías y códigos”.

Para avanzar en el tema entonces se separaron los comportamientos de los instrumentos, por lo cual a cada ítem se calificó con una C (Comportamiento) o una I (Instrumentos). Una vez hecha esta distinción, se ubicaron las C en cada uno de los cuadrantes de Cultura y las I en los cuadrantes de Gobernabilidad.

Además, a cada factor se le definió su valor extremo con un máximo de 4 para afirmar que, todos aquellos que respondieron y se ubicaron en el valor máximo, percibieron estar trabajando en una subcultura Clan, Jerárquica, Adhocrática, y de Mercado. Dado que cada subcultura tiene como componentes varios factores, se podría repetir este procedimiento para todos ellos, y tener de esta forma una primera panorámica descriptiva de percepciones predominantes en materia de subculturas. A partir de este procedimiento, cada factor estaba asociado a una subcultura y los valores obtenidos dieron que las percepciones respecto a la existencia de dicha subcultura fueran fuertes y robustas (en términos de que las marcaron con 4) o eran débiles (en términos de que marcaron de 1, 2 o 3). A partir de este procedimiento se describió la distribución de las percepciones en base a todos los factores identificados.

Para adoptar este procedimiento, se aceptó que, una misma unidad de análisis (un encuestado), podía percibir al mismo tiempo que la organización en la que trabaja tiene rasgos fuertes (marcados con 4) en todas las subculturas ya que las 4 subculturas pueden coexistir en las percepciones de los encuestados. En organizaciones complejas esto es posible. Estas organizaciones pueden ser al mismo tiempo clanes, burocracias, mercado o adhocracias como

consecuencias de procesos de cambio en marcha, acumulación de "capas geológicas organizacionales".

Lo mismo ocurre con los factores componentes de las Herramientas de Gobernabilidad ya que cada uno de los 4 factores corresponden a cada una de las subculturas de Cameron y Quinn. Con esto, entonces, se pudo pasar de la etapa descriptiva a la etapa asociativa o relacional. En esta última se intentaba ver si quienes perciben estar trabajando en una determinada subcultura también perciben la coherencia entre dicha subcultura y el instrumento o mecanismo de Gobernabilidad utilizado por la organización.

En este sentido se buscaba descubrir asociaciones fuertes o débiles entre las Subculturas y los Instrumentos de Gobernabilidad, identificando que factores se relacionaban más o menos y poder sacar en base a ello conclusiones. Por ejemplo, asociaciones fuertes podían estar hablando de "cristalización de subculturas" y fenómenos de coherencia entre Subcultura y Herramientas de Gobernabilidad, asociaciones débiles pueden implicar situaciones de cambio.

Adicionalmente, los comportamientos Clan se juntaron, y así sucesivamente con las otras culturas. Lo mismo ocurrió con los Instrumentos de Gobernabilidad. En conclusión, se usó una escala dicotómica donde el valor de 4 pasó a ser 1 y el resto de evaluaciones se consideraron con un 0. Esto es

- 0: Correspondió a percibir al mismo tiempo que la organización en la que trabaja no tenía rasgos fuertes (marcados con 1, 2, 3) en todas las subculturas.
- 1: Correspondió a percibir al mismo tiempo que la organización en la que trabaja tiene rasgos fuertes (marcados con 4) en todas las subculturas

Así las cosas, se realizó una nueva operacionalización de las variables que se aprecia en la siguiente Tabla, en la que se agruparon las variables de acuerdo a los ítems que resultaron de esta 3ª. Operacionalización.

TERCERA OPERACIONALIZACIÓN				
			ITEM	
Cultura Clan (25)	Empoderamiento & Consenso (2)	VAR_X32	En la Fundación la delegación para toma de decisiones se realiza de acuerdo con las funciones y el empoderamiento que corresponde a cada cargo.	C
		VAR_X31	Los superiores respetan las decisiones que le competen al subalterno.	C
	Trabajo en Equipo (11)	VAR_X26	Cuando en la Fundación se presentan conflictos, estos se manejan a través del dialogo.	C
		VAR_X23	Las decisiones que se toman en la Fundación se fundamentan en la equidad y la justicia	C
		VAR_X24	Los empleados respetan los compromisos acordados.	C
		VAR_X28	Esta Fundación le cumple a los clientes lo que les promete.	C
		VAR_X41	Los objetivos de trabajo son compartidos por todos sus miembros.	C
		VAR_X29	La relación con los proveedores se basa en el cumplimiento de los contratos y acuerdos comerciales.	C
		VAR_X33	En la Fundación el colaborador, de acuerdo con su cargo, está empoderado para la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.	C
		VAR_X27	La gestión del talento humano es una estrategia prioritaria en esta institución	C
		VAR_X210	En la relación con las comunidades se tienen acuerdos que se cumplen y respetan.	C
		Ética (5)	VAR_X12	En el diario vivir de la Fundación se practica el Código de Ética
	VAR_X14		La práctica del Código de Ética es parte de la Cultura de la Fundación	C
	VAR_X13		En sus actuaciones diarias Usted cumple el Código de Ética	C
	VAR_X25		La cooperación es muy importante entre los compañeros de esta Fundación .	C
	VAR_X11		En la Fundación existe un Código de Ética ampliamente difundido.	C
	Respeto Mutuo Honestidad Compromiso Dialogo	VAR_X43	En su equipo de trabajo existe una relación de respeto y cooperación.	C
		VAR_X22	Las relaciones de la Fundación se soportan en el respeto mutuo.	C
		VAR_X21	En la Fundación se vive un clima de	C

			honestidad.	
	Confianza (4)	VAR_X42	En su equipo de trabajo se realiza retroalimentación de las actividades.	C
	Codigo de Buen Gobierno (3)	VAR_G14	La práctica del Código de Buen Gobierno es parte de la Cultura de la Fundación.	C
		VAR_G12	En el diario vivir de la Fundación se practica el Código de Buen Gobierno.	C
		VAR_G13	Usted está contribuyendo con su comportamiento a la práctica del Código de Buen Gobierno.	C
CULRURA JERARQUICA (7)	Comunicación (2)	VAR_G54	Existe un sistema de comunicación con los miembros de la Asamblea y demás grupos de interés.	C
		VAR_W43	El estilo de comunicación actual en la Fundación facilita el logro de resultados.	C
	Evaluación de Desempeño Comunicación (5)	VAR_W53	El proceso de evaluación del desempeño se realiza en los tiempos acordados.	C
		VAR_W52	El proceso de evaluación del desempeño es transparente.	C
		VAR_W54	El proceso de evaluación del desempeño es justa y equitativa.	C
		VAR_W23	En la convivencia diaria en la Fundación se respetan los procesos y procedimientos.	C
		VAR_W11	Existe autonomía para la toma de decisiones en los aspectos en que ha sido empoderado	C
CULTURA ADHOCRATICA (7)	Tecnología para la Verificar con Responsabilidad Social (5)	VAR_R55	Se practican políticas de conservación y protección del medio ambiente.	C
		VAR_R52	La Fundación incorpora como parte de su cultura la responsabilidad social interna y externa.	C
		VAR_R23	La Fundación ha implementado una cultura de innovación.	C
		VAR_R12	Ha sido capacitado en el manejo de la infraestructura tecnológica de la Fundación.	C
		VAR_R11	Los empleados conocen las tecnologías que dispone la Fundación.	C
	Asignacion de Recursos (2)	VAR_G31	Existe disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de los programas sociales y ambientales propios.	C
		VAR_G23	Existe un presupuesto flexible a los cambios para el manejo de los riesgos.	C

CULTURA MERCADO (17)	Enfoque Externo a la Organización Direccional y Orientación Estratégica (9)	VAR_R43	En la Fundación se cumplen las programaciones de trabajo, de acuerdo con las prioridades establecidas.	C
		VAR_H54	La evaluación y el seguimiento a la estrategia conduce a acciones correctivas.	C
		VAR_H11	Es proactiva la Fundación frente al monitoreo de las dinámicas de cambios del entorno.	C
		VAR_H13	El análisis del entorno está presente en la formulación de las estrategias de la Fundación.	C
		VAR_H42	Para cada proyecto estratégico de la Fundación siempre se definen las estrategias y los responsables de cada una.	C
		VAR_H15	Existen los medios para que las alertas sobre cambios en el entorno se hagan conocer en la Fundación.	C
		VAR_H51	En la Fundación la estrategia, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados para lograr una visión compartida.	C
		VAR_H24	Cada colaborador sabe cuáles de sus resultados aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	C
		VAR_H25	Los colaboradores saben que distingue o diferencia la Fundación en el mercado.	C
	Política, Planes y Programas Monitoreo y Evaluación del Desempeño Organizacional (8)	VAR_H34	Todos en la Fundación conocen los proyectos estratégicos.	C
		VAR_H23	Los colaboradores saben claramente cuáles son los frentes de actuación de la Fundación.	C
		VAR_R42	Los resultados de la Fundación están por encima de los del mercado.	C
		VAR_H32	En la Fundación los proyectos estratégicos y los planes de acción se ven reflejados en el presupuesto.	C
		VAR_H55	Se evalúa periódicamente la ejecución de la estrategia basada en indicadores de gestión.	C
		VAR_H43	En la Fundación los responsables de los planes estratégicos desarrollan planes de acción para alcanzar los resultados.	C
		VAR_H35	La Fundación se toma el tiempo para definir las opciones estratégicas.	C
		VAR_R44	Los empleados conocen las metas de la Fundación.	C

GOVERNABILIDAD DE MERCADO (18)	Acuerdos / Decisiones (6)	VAR_G47	Se respetan los acuerdos y derechos de equidad, en el manejo de las relaciones con grupos de interés.	I	
		VAR_G46	Se respetan los acuerdos de asignación de responsabilidades.	I	
		VAR_G22	En la Fundación se respetan los plazos acordados para la ejecución de la toma de decisiones.	I	
		VAR_G36	En la Fundación las decisiones que se toman llevan a construir valor.	I	
		VAR_G25	Las decisiones se toman teniendo en cuenta información confiable.	I	
		VAR_G42	Se respeta la representatividad en la toma de decisiones.	I	
	Procesos / Reglamentos / Normas (5)	VAR_G51	Existe claridad en las diferentes funciones, roles y responsabilidades.	I	
		VAR_H52	Los procesos son compatibles con las necesidades y expectativas de los clientes.	I	
		VAR_G45	Están claramente definidos los reglamentos, políticas, normas y códigos.	I	
		VAR_G26	Se monitorea la calidad de los procesos en la ejecución.	I	
		VAR_R31	En la Fundación se usan criterios y métodos que garantizan que los procesos y controles son eficientes.	I	
	Información / Objetivos / Orientación (6)	VAR_G27	Se evalúan los resultados para el logro de los objetivos.	I	
		VAR_G21	En la Fundación se asignan los recursos presupuestales para el logro de los objetivos.	I	
		VAR_H31	La Fundación tiene clara su orientación estratégica.	I	
		VAR_G37	Se comunican los cambios en la Fundación interna y externamente.	I	
		VAR_G48	Se respetan los acuerdos de intercambio de flujos de información.	I	
		VAR_G34	La información en las cantidades, calidades, procedimientos, y contenidos es confiable.	I	
	Aprendizaje (1)	VAR_G29	Dentro de la Fundación existe un aprendizaje colaborativo.	I	
	GOVERNABILIDAD JERARQUICA (12)	Documentación / Comunicación (4)	VAR_W32	Existe en la Fundación documentación para preservar la memoria organizacional.	I
			VAR_W33	Existe memorias de las reuniones y decisiones que se toman en la Fundación.	I
VAR_W42			Las decisiones y acuerdos se comunican a través de los boletines, emails, o de la página web.	I	

		VAR_W22	Las áreas involucradas disponen de la información de los procesos y procedimientos para la toma de decisiones.	I
	Mejora Continua / Evaluación (5)	VAR_W31	En la Fundación la descripción de cargos, perfiles y competencias están documentados.	I
		VAR_W51	La evaluación del desempeño genera valor para la Fundación.	I
		VAR_G52	Existe claridad en funciones y en los roles de la gestión de la Junta Directiva.	I
		VAR_W21	Los procesos y procedimientos son sometidos a la mejora continua.	I
		VAR_W12	En la Fundación los roles y responsabilidades están bien distribuidas.	I
	Direccionamiento / Control (3)	VAR_G56	La Junta Directiva ejerce labores de direccionamiento estratégico, control y seguimiento al desempeño de la Fundación para el logro de los objetivos.	I
		VAR_G43	En la Fundación los miembros de la Junta Directiva cumplen con sus obligaciones.	I
		VAR_G41	Se respeta las directrices de la Asamblea.	I
GOBERNABILIDAD DE LA ADHOCRACIA (13)	Gestión de Conocimiento / Innovación / Tecnología (6)	VAR_G24	Existen programas de transferencia del conocimiento.	I
		VAR_R16	Las políticas de gobierno de tecnología son difundidas por la Fundación.	I
		VAR_R21	Existe en la Fundación una política de innovación.	I
		VAR_R14	Existe una política de gobierno de la tecnología.	I
		VAR_R22	La Fundación cuenta con un modelo de gestión de la innovación.	I
		VAR_R13	Dispone la Fundación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del conocimiento.	I
	Rendición de Cuentas (4)	VAR_G55	Existe claridad en los diferentes procesos de rendición de cuentas.	I
		VAR_G33	Hay flujo de información para los grupos de interés en el proceso de rendición de cuentas.	I
		VAR_G32	Existe accesibilidad a la documentación actualizada para los grupos de interés.	I
		VAR_G53	Están claramente definidos los procedimientos para la revelación de los conflictos de interés.	I
	Logro de Objetivos / Desarrollo (2)	VAR_R15	La Fundación dispone de la infraestructura necesaria para el logro de sus objetivos.	I
		VAR_G210	Existe un programa de desarrollo de competencias.	I

	Responsabilidad Social (1)	VAR_R53	La responsabilidad social (ambiental, económica, social) es un objetivo primordial de la Fundación.	I
GOBERNABILIDAD DE LA CULTURA CLAN (1)	Código De Buen Gobierno (1)	VAR_G11	En la Fundación existe un Código de Buen Gobierno ampliamente conocido.	I
C: Los comportamientos se definen por "esto es lo que se hace, esto es lo que se practica, esto es en lo que la gente cree"				
I: Los instrumentos se definen por "la existencia de"				

Tabla 9. Tercera Operacionalización
Fuente: Elaboración Propia

6.6 Población

Para el análisis de los datos se eligió la empresa SOCYA: Es una entidad privada sin ánimo de lucro, creada en 1960, constituida como un actor integrador y facilitador del sector público y privado, para liderar la gestión social y ambiental de importantes proyectos hidroeléctricos, mineros, viales, de infraestructura, y agropecuarios. Busca maximizar el costo – beneficio en el aprovechamiento, comercialización y/o disposición final de los materiales, garantizando la trazabilidad de los mismos en alianzas de valor agregado, generando beneficios económicos, sociales y ambientales. El ejecutivo de contactado fue Juana Pérez Martínez, Directora Ejecutiva.

6.6.1 La Muestra y el Muestreo

Debido a lo confidencial de la información solicitada, el muestreo fue por conveniencia para lograr la mayor evidencia empírica y así validar el instrumento. Por tal motivo, se buscó trabajar con una muestra representativa y mantener un grupo heterogéneo en una organización.

El tamaño de la muestra, es uno de los aspectos donde menos consenso hay entre los especialistas. Algunos autores entre ellos Kline (2005) consideran que una muestra adecuada, para este tipo de estudio, debería tener entre 10 a 20 participantes por parámetro estimado. Otros sugieren (MacCallum, Browne, y Sugawara, 1996) que el tamaño de la muestra depende del poder estadístico deseado, de las hipótesis a evaluar y de la complejidad del modelo (cuando el modelo es más complejo, mayor tamaño de la muestra). Por su parte,

Jackson (2003) sugiere que la confiabilidad de las medidas observadas y el número de indicadores por factor determinan el ajuste del modelo, y controlando estos factores, el tamaño de la muestra mínima recomendable es 200 sujetos. Por tal motivo, el tamaño de la muestra en este caso será mínimo de 240 y máximo de sujetos requeridos 480.

Dimensión	N° de variables	Ratio		Valor real
		Valor min. requerido	Valor máx. requerido	
Subcultura Clan	4	40	80	
Subcultura Adhocrática	5	50	100	
Subcultura Jerárquica	5	50	100	
Subcultura Mercado	5	50	100	
Gobierno Corporativo	5	50	100	
Total	24	240	480	270

Tabla 10. Ratio para determinar el tamaño de muestra en cada una de las dimensiones evaluadas
Fuente: Elaboración propia

Para probar la adecuación muestral se utilizó la Prueba de Kaiser-Meier-Olkin que es un valor descriptivo (en una escala de 0 a 1). Se precisa un KMO > 0,500 y cuanto más cerca de 1, mejor será la adecuación muestral.

6.6.2 Procedimiento de Muestreo

Para definir el procedimiento se realizó una reunión con el Grupo Directivo de la organización SOCYA, a la que asistieron los directivos Jorge Iván Arango, Director de Proyectos; Lina María Villa, Directora de Servicios de Reciclaje y José Fernando Lozano, Director de Planeación y Control y se definió una muestra por conveniencia, aquellos con algún poder directivo de la organización. La encuesta se realizó usando Google Formularios, por lo que fue totalmente digital.

6.6.3 Recolección de Datos

La encuesta se realizó usando Google Formularios, por lo que la encuesta fue totalmente digital. Para realizar los procedimientos estadísticos se dispuso del paquete estadístico SPSS en la versión 25.

Todos los ítems se plantearon en el formato de Likert con cuatro opciones de respuesta: dos positivas y dos negativas, por lo que el rango potencial es “1” a “4”, mínimo y máximo respectivamente.

Donde:

- 1 corresponde a “Totalmente Falso”,
- 2 corresponde a “Más bien falso”,
- 3 corresponde a “Más bien verdadero” y
- 4 corresponde a “Totalmente verdadero”.

El punto central de la escala fue eliminado para favorecer la capacidad de discriminación de los ítems y a su vez evitar errores de tendencia central en las respuestas. El Nivel es realmente ordinal asumido de intervalos.

6.6.4 Composición de la Muestra

En la Tabla 11 se observa la composición de la muestra partir de la información suministrada por 270 empleados con formación superior de la fundación.

AREA	TOTAL	%
Gestión de lo Humano	10	4
Proyectos	224	83
Administración y Financiera	18	7
Planeación y Control	4	1
Servicios de Economía Circular	9	3
Comunicación	5	2
TOTAL	270	100

Tabla 11. Composición de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

6.7 **Análisis Factorial Exploratorio para Validez del Modelo - Análisis de Reducción de Factores**

El objetivo del Análisis Factorial Exploratorio - AFE para cada factor o dimensión, es reducir el número de factores y definir en cuales se deben agrupar estadísticamente los ítems o variables observables, es decir, descubrir la estructura interna de un número relativamente

grande de variables, ya que se desconoce la composición, en cuanto a su correlación, o, si existe una asociación entre las variables y si esos ítems pueden entrar a formar una dimensión o factor.

Para este caso, se supone que debe existir una serie de variables (ítems) por dimensión y por factor, que en principio podían ser definidos a priori por la teoría, pero se requiere saber estadísticamente si las variables están asociadas y a partir de dicha correlación realizar la composición para cada uno. En principio se desconocía el número y menos quienes lo conforman. Entonces, el propósito del estudio consiste en resumir en un reducido número de dimensiones o factores la información disponible acerca de las posibles variables que influyen en cada una de las culturas y herramientas estudiadas. El desarrollo del análisis se soportó con el uso de los programas Excel y SPSS, para lo cual se siguieron los siguientes pasos: Se consideraron varias teorías para determinar los posibles modelos y se validaron las escalas desde la perspectiva del AFE, para ello, se tomaron las dimensiones definidas para confirmar la unidimensionalidad y la fiabilidad que son entregados por el programa SPSS. Como se encontró que los datos no se distribuían normalmente, se usó el Método Mínimos Cuadrados no Ponderados (ULS)¹³.

Un estudio con validez empírica sirve para diagnosticar e iniciar una modificación en la cultura de las organizaciones (Hernández-Sampieri y Andrade, 2011; Hernández-Sampieri, 2008; Hernández-Sampieri y Fernández, 2008; Muro, 2008; Hoojberg y Petrock, 2006; Sepúlveda, 2004, Berrio, 2003; Cameron y Quinn, 2011). Además, ayuda a integrar gran parte de las dimensiones propuestas por múltiples autores. Tiene un alto nivel de congruencia con las categorías que organizan la manera de pensar de la gente, sus valores, los supuestos y las formas de procesar la información (Cameron y Quinn, 2011).

¹³ Long (1983), Ullman (1996), Uriel y Aldás (2005), Brown (2006), Ximénez y García (2005) y García (2011) presentan los métodos de estimación implementados en el programa SPSS según se cumpla o no la restricción de normalidad de las variables. Entre los que se tienen los siguientes:

- **Máxima Verosimilitud (ML):** Da la posibilidad de obtener gran cantidad de índices de bondad de ajuste, tanto los globales incrementales como los de parsimonia, sin embargo, exige la normalidad entre los términos de error y los factores comunes. Permite estimar los parámetros con sus valores P y sus respectivos valores de T.
- **Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS):** Calcula los diferentes índices de bondad de ajuste del modelo, igualmente requiere la normalidad entre los términos de error y los factores comunes. Permite calcular las pruebas de significancia t de los parámetros estimados. Se usa para muestras entre 100 y 200 casos, al igual que el caso anterior y se debe tener reserva en los hallazgos cuando el modelo aumenta en tamaño y complejidad.
- **Mínimos Cuadrados No Ponderados (Unweighted Least Squares Estimates-ULS):** No requiere el supuesto de normalidad en las variables observadas, sin embargo, no permite calcular los contrastes de la prueba T y por ende los valores de P. utiliza la matriz de correlaciones.
- **Distribuciones Asintóticamente Libres (ADF):** No se requiere el supuesto de normalidad en las variables observadas, el tamaño de muestra debe ser mayor de $(q(q+1))/2$, donde q es el número de variables observadas en el modelo. Permite introducir en los análisis variables ordinales, dicotómicas y variables cuantitativas continuas que no se ajusten a criterios de normalidad. El valor del estadístico chi-cuadrado será útil cuando la muestra sea grande.

Los valores de las Cargas Factoriales y el número de factores que arrojó el análisis se pueden apreciar en la Tabla 12. Además, se rotularon las variables de acuerdo a los ítems que agrupó el Análisis Factorial. Es decir, con el Análisis Factorial Exploratorio se identificó la conformación de los Factores correlacionados y se reagruparon las variables.

Es de anotar que se eligieron para los ítems con cargas factoriales por encima de 0,4 y los ítems con cargas por debajo de 0,4 se desecharon. Esta Tabla genera varias observaciones:

- a) Si bien la primera agrupación se realizó bajo un criterio teórico, la nueva operacionalización se basó en la teoría de Schein y permitió la posibilidad de análisis más discriminada, donde las culturas se clasificaron por comportamientos (C) y las Herramientas de Gobernabilidad (I) en cada subcultura y por sus instrumentos.
- b) La clasificación generó una sola variable para las Culturas Jerárquica y la Adhocrática en las culturas
- c) En las Herramientas de Gobernabilidad solo el Análisis Exploratorio arrojó una sola variable por subcultura.
- d) Nuevamente se reagruparon los ítems de acuerdo con la teoría consultada.

En el Anexo Se presenta el Análisis Factorial Exploratorio.

La Tabla 12 muestra la operacionalización Estadística para el Análisis de los Datos.

OPERACIONALIZACION RESULTADO DEL ANALISIS FACTORIAL EXPLORATORIO						
				Factor		
FACTOR	VARIABLE		ITEMS	1	2	3
CULTURA CLAN (23)	EMPODERAMIENTO CONSENSO & TRABAJO EN EQUIPO (11)	VAR_X32	En la Fundación la delegación para toma de decisiones se realiza de acuerdo con las funciones y el empoderamiento que corresponde a cada cargo.	0,758		
		VAR_X31	Los superiores respetan las decisiones que le competen al subalterno.	0,675		
		VAR_X23	Las decisiones que se toman en la Fundación se fundamentan en la equidad y la justicia	0,649		
		VAR_X28	Esta Fundación le cumple a los clientes lo que les promete.	0,614		
		VAR_X26	Cuando en la Fundación se presentan conflictos, estos se manejan a través del dialogo.	0,599		
		VAR_X33	En la Fundación el colaborador, de acuerdo con su cargo, está empoderado para la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.	0,598		
		VAR_X29	La relación con los proveedores se basa en el cumplimiento de los contratos y acuerdos comerciales.	0,582		
		VAR_X24	Los empleados respetan los compromisos acordados.	0,580		
		VAR_X27	La gestión del talento humano es una estrategia prioritaria en esta institución	0,545		
		VAR_X41	Los objetivos de trabajo son compartidos por todos sus miembros.	0,545		
		VAR_X210	En la relación con las comunidades se tienen acuerdos que se cumplen y respetan.	0,504		
	ETICA Y BUEN GOBIERNO (7)	VAR_G12	En el diario vivir de la Fundación se practica el Código de Buen Gobierno.		0,937	
		VAR_G14	La práctica del Código de Buen Gobierno es parte de la Cultura de la Fundación.		0,750	

		VAR_X13	En sus actuaciones diarias Usted cumple el Código de Ética		0,743		
		VAR_X12	En el diario vivir de la Fundación se practica el Código de Ética		0,741		
		VAR_X14	La práctica del Código de Ética es parte de la Cultura de la Fundación		0,711		
		VAR_G13	Usted está contribuyendo con su comportamiento a la práctica del Código de Buen Gobierno.		0,592		
		VAR_X11	En la Fundación existe un Código de Ética ampliamente difundido.		0,552		
	RESPECTO MUTUO HONESTIDAD COMPROMISO DIALOGO CONFIANZA(5)	VAR_X43	En su equipo de trabajo existe una relación de respeto y cooperación.			0,787	
		VAR_X22	Las relaciones de la Fundación se soportan en el respeto mutuo.			0,779	
		VAR_X25	La cooperación es muy importante entre los compañeros de esta Fundación .			0,481	
		VAR_X42	En su equipo de trabajo se realiza retroalimentación de las actividades.			0,459	
		VAR_X21	En la Fundación se vive un clima de honestidad.			0,426	
	CULTURA JERARQUICA (7)		VAR_G54	Existe un sistema de comunicación con los miembros de la Asamblea y demás grupos de interés.			
VAR_W43			El estilo de comunicación actual en la Fundación facilita el logro de resultados.				
VAR_W53			El proceso de evaluación del desempeño se realiza en los tiempos acordados.				
VAR_W52			El proceso de evaluación del desempeño es transparente.				
VAR_W54			El proceso de evaluación del desempeño es justa y equitativa.				
VAR_W23			En la convivencia diaria en la Fundación se respetan los procesos y procedimientos.				
VAR_W11			Existe autonomía para la toma de decisiones en los aspectos en que ha sido empoderado				

CULTURA ADHOCRATIC A	(7)	VAR_R55	Se practican políticas de conservación y protección del medio ambiente.			
		VAR_R52	La Fundación incorpora como parte de su cultura la responsabilidad social interna y externa.			
		VAR_R23	La Fundación ha implementado una cultura de innovación.			
		VAR_R12	Ha sido capacitado en el manejo de la infraestructura tecnológica de la Fundación.			
		VAR_R11	Los empleados conocen las tecnologías que dispone la Fundación.			
		VAR_G31	Existe disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de los programas sociales y ambientales propios.			
		VAR_G23	Existe un presupuesto flexible a los cambios para el manejo de los riesgos.			
CULTURA MERCADO	ENFOQUE EXTERNO A LA ORGANIZACIÓ N DIRECCIONAM IEMNTO Y ORIENTACION ESTRATEGICA (9)	VAR_H13	El análisis del entorno está presente en la formulación de las estrategias de la Fundación.	0,863		
		VAR_H11	Es proactiva la Fundación frente al monitoreo de las dinámicas de cambios del entorno.	0,766		
		VAR_H54	La evaluación y el seguimiento a la estrategia conduce a acciones correctivas.	0,746		
		VAR_R43	En la Fundación se cumplen las programaciones de trabajo, de acuerdo con las prioridades establecidas.	0,698		
		VAR_H42	Para cada proyecto estratégico de la Fundación siempre se definen las estrategias y los responsables de cada una.	0,639		
		VAR_H51	En la Fundación la estrategia, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados para lograr una visión compartida.	0,537		
		VAR_H15	Existen los medios para que las alertas sobre cambios en el entorno se hagan conocer	0,530		

			en la Fundación.			
		VAR_H24	Cada colaborador sabe cuáles de sus resultados aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	0,462		
		VAR_H35	La Fundación se toma el tiempo para definir las opciones estratégicas.	0,448		
	POLITICA, PLANES Y PROGRAMAS MONITOREO Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (6)	VAR_H23	Los colaboradores saben claramente cuáles son los frentes de actuación de la Fundación.		0,771	
		VAR_H34	Todos en la Fundación conocen los proyectos estratégicos.		0,749	
		VAR_R42	Los resultados de la Fundación está por encima de la del mercado.		0,662	
		VAR_H32	En la Fundación los proyectos estratégicos y los planes de acción se ven reflejados en el presupuesto.		0,540	
		VAR_H43	En la Fundación los responsables de los planes estratégicos desarrollan planes de acción para alcanzar los resultados.		0,469	
		VAR_H55	Se evalúa periódicamente la ejecución de la estrategia basada en indicadores de gestión.		0,434	
HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD		GOBERNABILIDAD DE MERCADO (8)	VAR_H52	Los procesos son compatibles con las necesidades y expectativas de los clientes.		
	VAR_G37		Se comunican los cambios en la Fundación interna y externamente.			
	VAR_W51		La evaluación del desempeño genera valor para la Fundación.			
	VAR_G36		En la Fundación las decisiones que se toman llevan a construir valor.			
	VAR_G25		Las decisiones se toman teniendo en cuenta información confiable.			
	VAR_R31		En la Fundación se usan criterios y métodos que garantizan que los procesos y controles son eficientes.			
	VAR_G26		Se monitorea la calidad de los procesos en la ejecución.			

		VAR_G56	La Junta Directiva ejerce labores de direccionamiento estratégico, control y seguimiento al desempeño de la Fundación para el logro de los objetivos.			
	GOVERNABILIDAD ADHOCRÁTICA (8)	VAR_R53	La responsabilidad social (ambiental, económica, social) es un objetivo primordial de la Fundación.			
		VAR_R14	Existe una política de gobierno de la tecnología.			
		VAR_G24	Existen programas de transferencia del conocimiento.			
		VAR_G210	Existe un programa de desarrollo de competencias.			
		VAR_R21	Existe en la Fundación una política de innovación.			
		VAR_R16	Las políticas de gobierno de tecnología son difundidas por la Fundación.			
		VAR_R22	La Fundación cuenta con un modelo de gestión de la innovación.			
		VAR_R15	La Fundación dispone de la infraestructura necesaria para el logro de sus objetivos.			
		GOVERNABILIDAD JERÁRQUICA (7)	VAR_G45	Están claramente definidos los reglamentos, políticas, normas y códigos.		
	VAR_W42		Las decisiones y acuerdos se comunican a través de los boletines, emails, o de la página web.			
	VAR_G32		Existe accesibilidad a la documentación actualizada para los grupos de interés.			
	VAR_G33		Hay flujo de información para los grupos de interés en el proceso de rendición de cuentas.			
	VAR_W33		Existe memorias de las reuniones y decisiones que se toman en la Fundación.			
	VAR_G53		Están claramente definidos los procedimientos para la revelación de los conflictos de interés.			
	VAR_G55		Existe claridad en los diferentes procesos de rendición de cuentas.			
	GOVERNABILIDAD	VAR_G52	Existe claridad en funciones			

	DAD CLAN (5)		y en los roles de la gestión de la Junta Directiva.			
		VAR_G29	Dentro de la Fundación existe un aprendizaje colaborativo.			
		VAR_G43	En la Fundación los miembros de la Junta Directiva cumplen con sus obligaciones.			
		VAR_G41	Se respeta las directrices de la Asamblea.			
		VAR_G11	En la Fundación existe un Código de Buen Gobierno ampliamente conocido.			

Tabla 12. Operacionalización Resultado del Análisis Factorial Exploratorio

Fuente: Elaboración propia soportado en el Programa SPSS

Las anteriores variables e ítems fueron los considerados para realizar los análisis de datos como se observan en el capítulo a continuación.

En resumen, lo realizado en este capítulo se sintetiza en la Figura 18

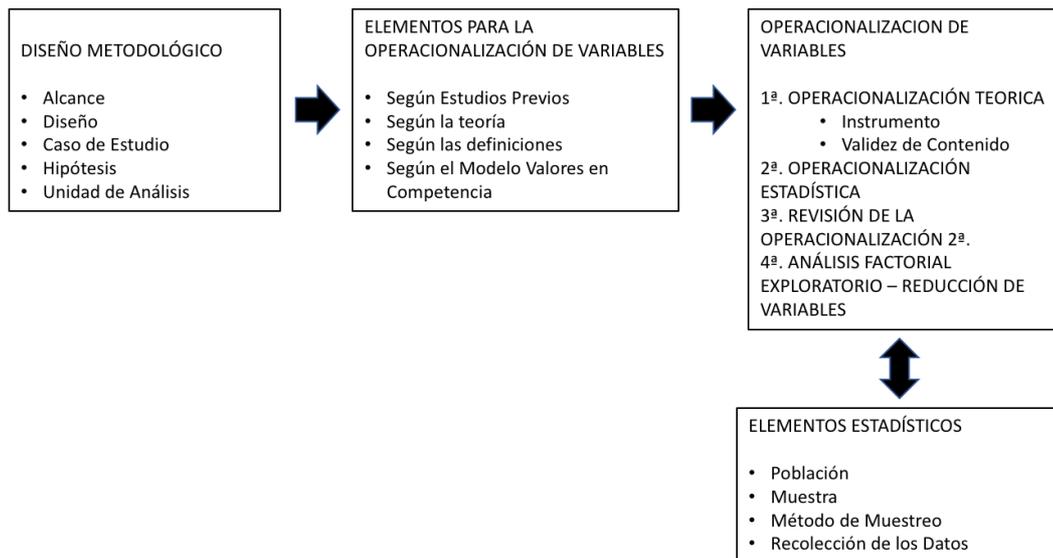
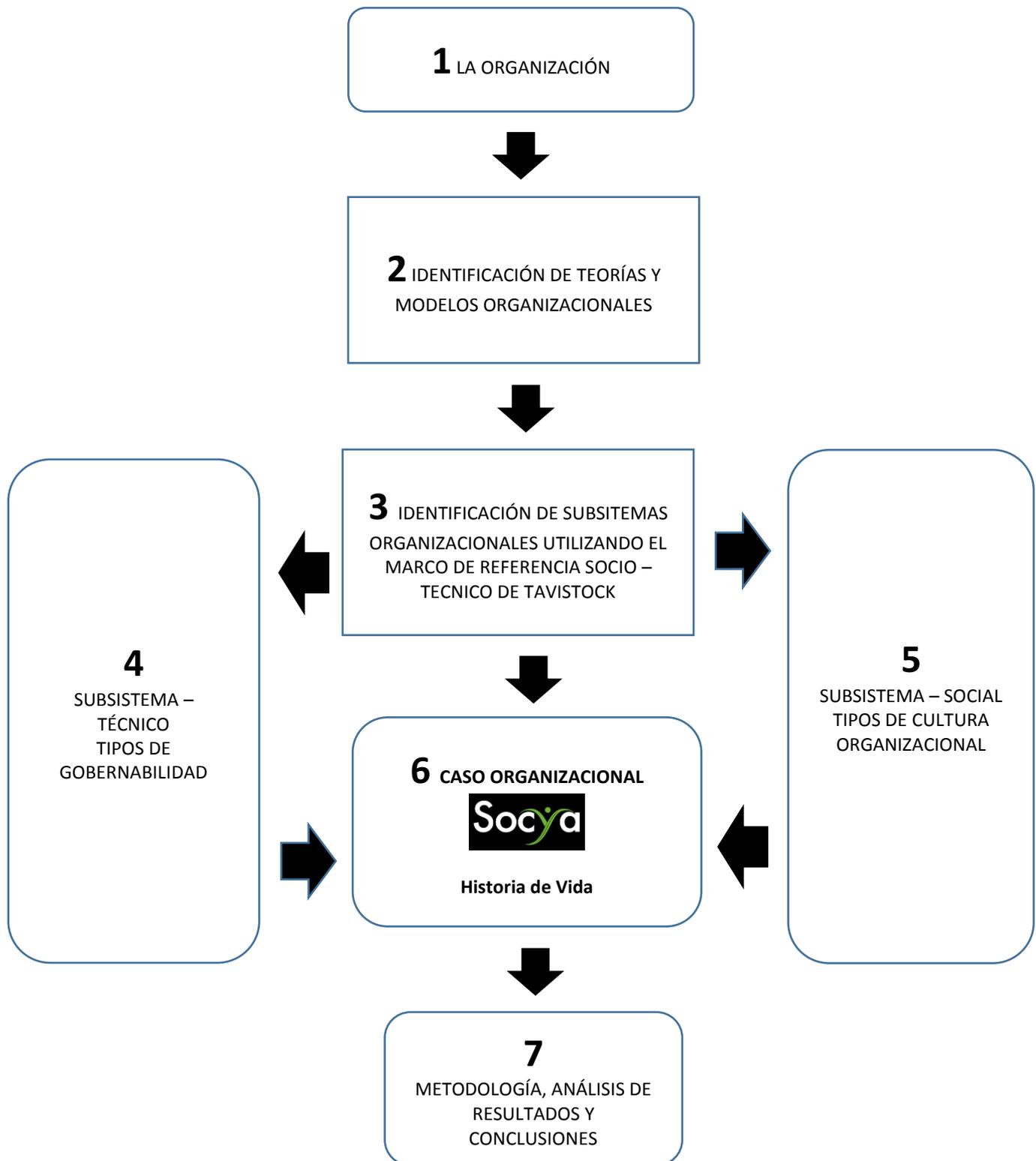


Figura 18. Resumen de la Metodología

Fuente:Elaboración Propia

MARCO CONCEPTUAL DE LA TESIS



7 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el análisis de los datos, se usaron las variables que fueron aceptadas en el proceso de validación. Es de advertir que estas variables tienen un sesgo, dado que, en cada cuadrante no existía igualdad en el tamaño de la muestra en cada cuadrante. Para corregir esto, se definió el concepto de *imaginario colectivo*, con lo cual se construyeron Tablas de Contingencia para realizar el análisis de las diferentes variables que fueron objeto de estudio.

En el Anexo, en la parte del Análisis Descriptivo se detallaron los cálculos estadísticos descriptivos que se vieron reflejados en los resultados que se muestran a continuación.

Las Tablas de Contingencia permitieron realizar el análisis de composición del Imaginario Colectivo, por un lado, y por el otro, permitieron realizar el Análisis de Independencia entre las diferentes variables, tanto las de Cultura Organizacional como las Herramientas de Gobernabilidad. También se realizó el análisis comparativo con las Variables de Corte tanto para la Cultura como para las Herramientas de Gobernabilidad.

7.1 Hipótesis 1: Existe un vínculo entre Cultura (Subculturas Organizacionales) y las Herramientas de Gobernabilidad, donde la variable independiente será Herramientas de Gobernabilidad y la variable dependiente es la Cultura (Subculturas Organizacionales) e Hipotesis 3: La variable dependiente serán las Herramientas de Gobernabilidad y la variable independiente será la Cultura (Subculturas).

7.1.1 Análisis Factorial Exploratorio

La recolección de información permitió medir la validez de los instrumentos y se definieron las variables para la medición. A partir de este primer paso se realizó el análisis de relación entre los dos factores que fue abordado por el Análisis Factorial Exploratorio, el cual mostró la relación existente entre las variables de cada factor, con el menor número de ítems para dicha relación.

Resultado 1: Con esto se puede identificar que potencialmente las Herramientas del Gobernabilidad tienen cierto grado de asociación a la Cultura de la Organización. Se supone entonces, que en este proceso de construcción teórico - empírico, que la Gobernabilidad tiene cierto grado de asociación con la Cultura o es variable independiente con potencial influencia en la Cultura. Pero no solo la Gobernabilidad es variable independiente con potencial influencia de la Cultura sino, viceversa, la

Cultura es variable independiente con potencial influencia sobre la Gobernabilidad, tal como se podrá ver en los puntos siguientes.

A continuación, se verá la prueba de independencia utilizada para justificar este resultado.

7.2 Hipótesis 2: Es posible realizar el Cambio Cultural a través de la utilización de Herramientas de Gobernabilidad y en ese caso es posible que la Cultura oponga resistencia, es decir, la cultura organizacional es un “factor invisible” capaz de frenar/obstaculizar/hacer más lentos los procesos de cambio basados en la modificación del sistema técnico/las herramientas de gobernabilidad.

7.2.1 Pruebas de independencia entre Cultura y Herramientas de Gobernabilidad

Para este análisis se realizó la suma de todos ítems que constituyen cada cultura y cada herramienta de gobernabilidad. Luego se calcularon los cuartiles y se realizó una Tabla 13 de Contingencia, con un análisis de independencia por variable, que arrojó el siguiente resultado:

	Herramientas Clan	Herramientas Jerárquica	Herramientas Adhocrática	Herramientas Mercado
Cultura Clan	$\chi^2_{\text{observada}} = 290,55 > \chi^2_{(115) \alpha=0,05} = 146,57$	$\chi^2_{\text{observada}} = 380,97 > \chi^2_{(161) \alpha=0,05} = 190,51$	$\chi^2_{\text{observada}} = 346,31 > \chi^2_{(184) \alpha=0,05} = 212,30$	$\chi^2_{\text{observada}} = 440,01 > \chi^2_{(184) \alpha=0,05} = 212,30$
Cultura Jerárquica	$\chi^2_{\text{observada}} = 226,58 > \chi^2_{(35) \alpha=0,05} = 49,80$	$\chi^2_{\text{observada}} = 249,88 > \chi^2_{(49) \alpha=0,05} = 67,50$	$\chi^2_{\text{observada}} = 187,44 > \chi^2_{(56) \alpha=0,05} = 79,80$	$\chi^2_{\text{observada}} = 273,45 > \chi^2_{(56) \alpha=0,05} = 78,80$
Cultura Adhocrática	$\chi^2_{\text{observada}} = 193,46 > \chi^2_{(35) \alpha=0,05} = 49,80$	$\chi^2_{\text{observada}} = 288,07 > \chi^2_{(49) \alpha=0,05} = 67,50$	$\chi^2_{\text{observada}} = 287,06 > \chi^2_{(56) \alpha=0,05} = 79,80$	$\chi^2_{\text{observada}} = 258,43 > \chi^2_{(56) \alpha=0,05} = 79,80$
Cultura Mercado	$\chi^2_{\text{observada}} = 318,70 > \chi^2_{(75) \alpha=0,05} = 93,76$	$\chi^2_{\text{observada}} = 354,19 > \chi^2_{(105) \alpha=0,05} = 126,63$	$\chi^2_{\text{observada}} = 377,46 > \chi^2_{(120) \alpha=0,05} = 146,56$	$\chi^2_{\text{observada}} = 405,04 > \chi^2_{(120) \alpha=0,05} = 146,56$

Tabla 13. Pruebas de independencia entre Cultura y Herramientas de Gobernabilidad

Fuente: Elaboración propia

Observación: Algunos valores de la χ^2 son ajustados

Resultado 2: Según la Tabla. 13 las Herramientas de Gobernabilidad y los tipos de Cultura muestran que la Gobernabilidad puede estar operando sobre la Cultura y también viceversa, es decir, la resistencia cultural hacia las herramientas de gobernabilidad ha retrasado el restablecimiento de la Coherencia.

La estrategia de cambio que se utilizó a través de las nuevas herramientas de Gobernabilidad tuvo un impacto, porque generaron en el imaginario colectivo una mudanza de lo interno hacia lo externo. Sin embargo, después de 6 años dichos cambios no fueron suficientes para generar un nuevo estado de coherencia basado ahora en lo externo. Solo el 50% de la gente percibe ese cambio. El otro 50% todavía permanece en el estado inicial. ¿Por qué? Es altamente probable que haya sido la cultura / la resistencia cultural la que generó este “retraso” en la consolidación de una nueva coherencia basado en lo externo.

Es decir, la correlación establece la posibilidad de enunciar ambas hipótesis: Gobernabilidad modifica la Cultura; Cultura opone resistencia. Esa enunciación guarda relación con todo lo que se dice en la tesis sobre Coherencia y Ruptura de la Coherencia. En concreto, de una situación de Coherencia inicial, el haber intervenido en la organización a través de la Gobernabilidad generó la Ruptura de la Coherencia como era de esperar. Sin embargo, la resistencia de la Cultura impidió que una nueva coherencia quedara instalada, al menos hasta ahora.

Para explicar esto se exhibe la Tabla. 14. Comparativo Cultura / Herramientas de Gobernabilidad la cual permite comparar los dos imaginarios colectivos y poder realizar el análisis.

IMAGINARIO COLECTIVO HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD VS CULTURA ORGANIZACIONAL					
HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD				CULTURA ORGANIZACIONAL	
		FLEXIBILIDAD 47,11		FLEXIBILIDAD 53,39	
ORIENTACIÓN INTERNA 50,57	HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD CLAN	HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD ADHOCRÁTICA	ORIENTACIÓN EXTERNA 49,43	CULTURA CLAN	CULTURA ADHOCRÁTICA
	25,85	21,26		29,79	23,6
	HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD JERÁRQUICA	HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD MERCADO		CULTURA JERÁRQUICA	CULTURA MERCADO
	24,72	28,17		25,34	21,82
CONTROL 52,89				CONTROL 47,16	

Tabla 14. Cuadro Comparativo Cultura vs. Herramientas de Gobernabilidad

Fuente: Elaboración propia

La intención del Consejo de Administración y del Grupo Directivo era la de conseguir una orientación Cultural y de Herramientas de Gobernabilidad más “modernas” (externa y

diferenciación). Aunque ha habido una mutación interesante, la resistencia cultural hacia las herramientas de gobernabilidad ha retrasado el restablecimiento de la Coherencia.

Entonces, se parte de un punto de “partida artificial”, donde, en un momento inicial la Coherencia era absoluta hacia la orientación interna. No hay datos empíricos sobre esta situación, pero se infiere de las conversaciones, sobre de la Historia de Vida de Socya, con los diferentes empleados del Grupo Directivo; lo que hace suponer/ inferir, por lo tanto artificial, que esa era la situación inicial. En la situación inicial, artificial para poder reslizar el análisis, se concentraban predominantemente los casos en la Cultura Clan y Cultura Jerárquica (100 %), por el otro lado la Gobernabilidad se centraba en la Gobernabilidad Clan y Gobernabilidad Jerárquica (100 %). Es decir, estaba volcada hacia la integración interna. El cambio que Socya realizó se basó en mudar de ese estado a uno más vinculado con el Mercado y la Adhocracia, es decir hacia lo externo, como lo muestra la Tabla 15.

IMAGINARIO COLECTIVO INICIAL					
HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD VS CULTURA ORGANIZACIONAL					
HERRAMIENTAS DE GOBIERNABILIDAD			CULTURA ORGANIZACIONAL		
	FLEXIBILIDAD 50 %			FLEXIBILIDAD 50 %	
ORIENTACIÓN INTERNA 100 %	HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD CLAN 50 %	HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD ADHOCRÁTICA 0 %	ORIENTACIÓN EXTERNA 0 %	CULTURA CLAN 50 %	CULTURA ADHOCRÁTICA 0 %
	HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD JERÁRQUICA 50 %	HERRAMIENTAS DE GOBERNABILIDAD MERCADO 0 %		CULTURA JERÁRQUICA 50 %	CULTURA MERCADO 0 %
	CONTROL 50 %			CONTROL 50 %	

Tabla 15. Coherencia antes de la Crisis

Fuente Elaboración Propia

La Tabla 15, presenta las Tablas Descriptivas Comparativas tanto para las Herramientas de Gobernabilidad como para la Cultura. Ellas muestran los resultados después de seis años, (ya que las decisiones se tomaron en el 2012 y la medición se realizó en el año 2018).

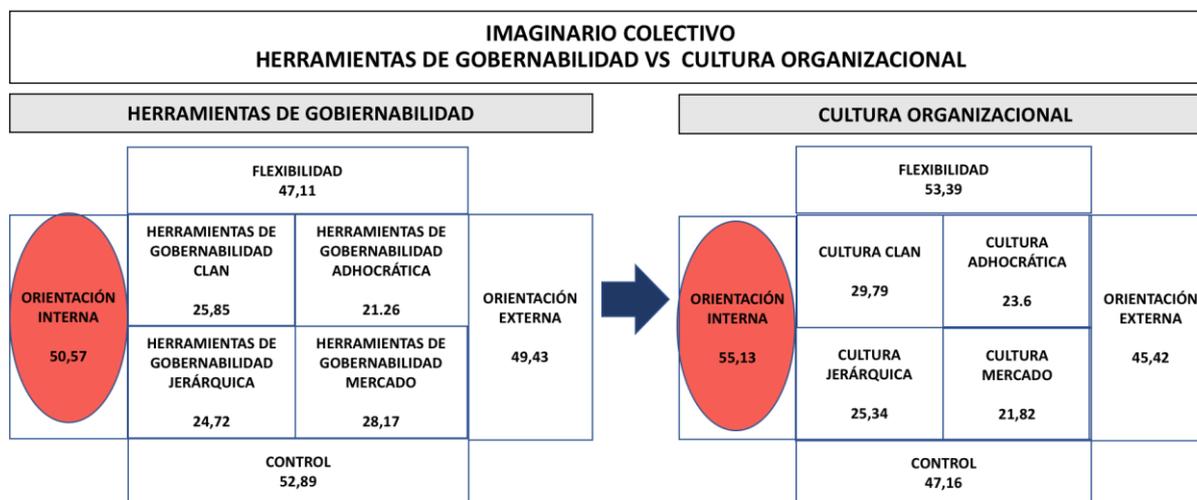


Figura 19. Imaginario Colectivo
Fuente: Elaboración Propia

Puede verse una mudanza horizontal parcial, donde, el imaginario colectivo percibe 50,57 % de percepción sobre las herramientas de gobernabilidades (interna/integrativa) y en la cultura 55,13% de percepción sobre culturas “tradicionales”.

Desde el punto de vista vertical se observa un leve crecimiento sobre la percepción sobre el control por las herramientas de gobernabilidad del 52,89 % debido a una perdida de flexilidada 47,11 %; mientras que en la cultura la percepción sobre el control bajo a 47,16 debido a un crecimiento del 53,39 % en flexibilidad.

De estos dos frentes de análisis el que es objeto de estudio dado que fue la decisión de los directivos de la organización, es el análisis horizontal.

Resultado 3: La estrategia asumida para mudar tanto la cultura como el tipo de gobernabilidad se completó solo en un 50% (a juicio de la gente) y la cultura generó algunas resistencias adicionales en el eje horizontal. Cabe anotar que los porcentajes de Orientación Interna es levemente mayor en Cultura que en Gobernabilidad. El imaginario, percibe en cuanto a la Orientación Externa una ganancia en la percepción en cuanto a la aplicación de las Herramientas de Gobernabilidad y en Orientación Externa con respecto a la Cultura un crecimiento.

Pero para los que no realizaron la mudanza perciben en el Imaginario Colectivo tanto de la Cultura como la aplicación de las Herramienta de Gobernabilidad no ha tenido ningún efecto.

Para empezar el análisis de la Tabla 15, se debe centrar la atención en los círculos de las dos Figuras siguientes.

Paso 1: La mutación en Herramientas de Gobernabilidad de Orientación Interna a Orientación Externa

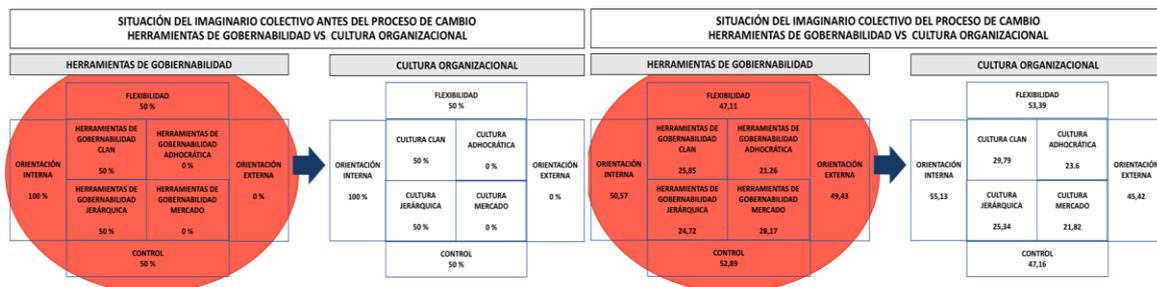


Figura 20. La mutación en Herramientas de Gobernabilidad

Fuente Elaboración Propia

Si en algún momento, como se menciona la integración era interna, la percepción en el imaginario colectivo hacia el tipo de control con herramientas de gobernabilidad eran de tipo jerárquico predominantemente.

La percepción inicial sobre el control era de tipo jerárquico 50 % ahora migro a Herramientas de Gobenabilidad Jerárquica en 24, 72 % y Herramientas de Gobernabilidad tipo mercaco con un 20,17 % es decir la percepción migró y en el momento del estudio se encontró que esa percepción se modificó por la nueva percepción del 52,89 %.

Resultado 4: Si en algún momento la integración era interna, la percepción en el imaginario colectivo hacia el tipo de herramientas de gobernabilidad al momento del estudio se encontró que la percepción migró y en el imaginario colectivo la percepción es sobre el “nuevo uso” de herramientas de gobernabilidad tipo mercado.

Paso 2: La mutación de la Cultura Organizacional de Orientación Interna a Orientación Externa

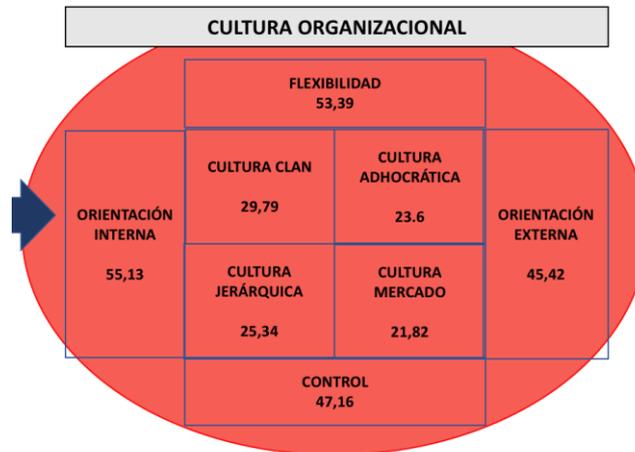


Figura 21. Mutación de Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Para continuar con el análisis, se usará la Figura 21, que es una simplificación de la Figura 20. Por el lado de la percepción en el imaginario colectivo hacia los cambios culturales, la orientación interna “ahora” es del 55,13%. Aun la percepción sigue siendo mayor. Es decir, aun el 29,79% “dinosaurios”¹⁴ están anclados en la “vieja” cultura clan, es como si para ellos los cambios no hubiesen sido significativos y las medidas que se adoptaron de índole cultural fueran de tipo clan.

Esto podría tener una explicación, al analizar las nuevas medidas que se tomaron en el 2012, ellas podrían haber sido percibidas como medidas tipo clan y eso permitió que los “dinosaurios” lo percibieran como cambios productos de una moda y por tal motivo la migración cultural dejó la cultura jerárquica en 25,34%.

La percepción hacia la orientación externa fue mucho menor que lo acontecido con las herramientas de gobernabilidad. En cultura, la mudanza hacia la “nueva” orientación “más moderna” fué del 45,42%. Esta podría ser una explicación de la resistencia al cambio por parte de los “dinosaurios”. La percepción hacia una mudanza tipo mercado es la más pobre, es solo del 21,82%.

¹⁴ Se usará la metáfora en la cual se llamarán “dinosaurios” a los que creyeron que este era un cambio cosmético producto de una nueva conducción gerencial pasajera. Que era una moda que pasaría y luego el statu quo se impondría.

Resultado 5: Los “dinosaurios” están anclados en la “vieja” cultura clan, es como si para ellos los cambios no hubiesen sido significativos y las medidas que se adoptaron de índole cultural fueran de tipo clan. Eso permitió que los “dinosaurios” lo percibieran como “no pasa nada” y por tal motivo la migración cultural también se ancló en la cultura jerárquica.

Lo otro, que pudo suceder, con el imaginario sobre la integración interna, fue que pensaron en un cambio cosmético, producto de una nueva conducción gerencial pasajera, una moda que pasaría y luego el statu quo se impondría.

Paso 3: La mutación en la Cultura Organizacional de Control y Flexibilidad

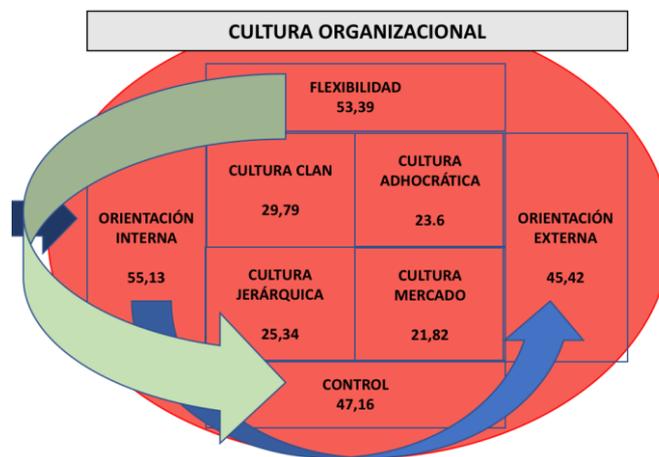


Figura 22. Mutación Múltiple Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

La percepción en el imaginario colectivo hacia la flexibilidad es 53,39% y la percepción hacia el control es ahora más pobre, 47,16%. Todo lo contrario, a lo que ocurre en herramientas de gobernabilidad.

Resultado 6: La percepción en el imaginario colectivo inclina la balanza hacia la flexibilidad es y la percepción hacia el control es más baja. Todo lo contrario, a lo que ocurre en herramientas de gobernabilidad.

Paso 4: La mutación al interior de las Herramientas de Gobernabilidad

La Cultura Clan en un 29,79% y la Cultura Jerárquica en 25,34% mantienen un imaginario colectivo del 55,13%, que muestran que aun se mantiene la Integración Interna,

también hay que decir que la Cultura Adhocrática (23,6%) y la Cultura Mercado (21,82%) ganaron participación en el imaginario colectivo, porque en el partididor inicial (día que se tomaron las decisiones) sus valores eran de 0%. Han ganado terreno, sólo que más lento que lo ocurrió con las Herramientas de Gobernabilidad.

Resultado 7: La Cultura Clan y la Cultura Jerárquica hacen fuerte un imaginario colectivo de Integración Interna, la Cultura Adhocrática y la Cultura Mercado ganaron participación en el imaginario colectivo, dado que el partididor inicial sus valores eran de 0%. Han ganado terreno, sólo que más lento que lo ocurrió con las Herramientas de Gobernabilidad.

El análisis de las variables de corte se fundamenta en lo que los integrantes, de la muestra, perciben en su imaginario colectivo sobre las Herramientas de Gobernabilidad y sobre cada tipo de Cultura. El cálculo del imaginario colectivo se realizó sobre la base de construir “Tablas de Contingencia” con el fin de poder realizar el análisis en esa orientación.

Los resultados de los fenómenos observados en general en los puntos anteriores, sobre el análisis socio – técnico, se pueden observar con la misma intensidad y características en el imaginario colectivo en las diferentes características de la muestra. Ahora el interés se centra en encontrar dónde hay ciertas poblaciones “diferenciales” y el promedio general poblacional ocultan los elementos que marcan esas diferencias.

Las características de la muestra y sobre las cuales se centra ahora la atención se muestran en el grafico siguiente:

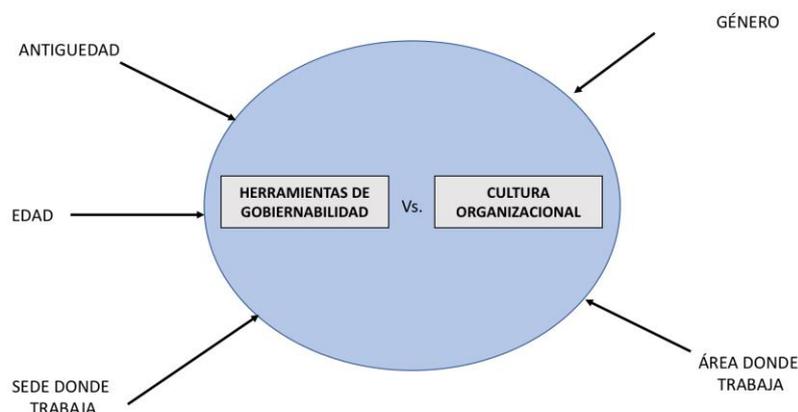


Figura 23. Características de la Muestra

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se relaciona el análisis de las herramientas de Gobernabilidad por variables de corte, esto es por edad, por antigüedad, por áreas, por género, y por sede. El análisis de cada variable de corte se hace de dos maneras para cada variable. Una en el contexto de cada tipo de cultura y luego se realiza el análisis por cada tipo de orientación. De esa forma se cubren ambos frentes.

7.3 Hipótesis: 5 Se verificará la asociación entre las Herramientas de Gobernabilidad y las variables de corte como la edad de los empleados, la antigüedad, de las áreas de la empresa, del género, y de las sedes de la organización.

7.3.1 Análisis por Edad

Se realiza el análisis para cada orientación

EDAD	20 – 40	%	MÁS DE 41 AÑOS	%	TOTAL
ORIENTACIÓN INTERNA	36,39	50,01	14,19	52,07	50,58
ORIENTACIÓN EXTERNA	36,38	49,99	13,06	47,93	49,44
TOTAL	72,77	100,00	27,25	100,00	100,00

Tabla 16. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por sede según la orientación

Fuente: Elaboración propia

- El 50 % de los jóvenes percibe una orientación interna y el otro 50% percibe que la orientación es externa. En una primera observación este dato no dice mucho, pero lo importante es que el 50 % de los jóvenes migró y el otro 50 % se quedó anclado su la percepción hacia el uso de las viejas herramientas de gobernabilidad.
- En los mayores la percepción en el imaginario colectivo es la misma de los menores, aproximadamente migró el 50 % hacia el uso de herramientas de orientación externa.
- Aunque los mayores en cantidad son menos, el imaginario sigue el mismo comportamiento el mismo de los menores.
- Migró el 50 % hacia la nueva cultura

Ahora se realiza el análisis de las particularidades

Edad	20 – 40	%	Más De 41 Años	%	Total
Clan	18,86	25,92	6,99	25,65	25,85
Jerárquica	17,53	24,09	7,2	26,42	24,72
Adhocrática	15,65	21,51	5,62	20,62	21,26
Mercado	20,73	28,49	7,44	27,30	28,17
Total	72,77	100,00	27,25	100,00	100,00

Tabla 17. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por edad

Fuente: Elaboración propia

- En la Tabla 17 se observa que el 72,77 % de la muestra es menor de 40 años.
- En el imaginario colectivo el uso de las herramientas de gobernabilidad de los jóvenes (menores de 40 años) es predominantemente hacia las Herramientas Mercado con un 20,73 %.
- La percepción de toda la muestra hacia el uso de las herramientas de en el imaginario colectivo de Gobernabilidad Mercado es del 28,17%.
- El uso de las herramientas de gobernabilidad tipo clan de los jóvenes es del 18,86%.
- La percepción en los jóvenes hacia el uso de viejas herramientas como la Clan es del 25,92% que aun sigue siendo muy alta.
- La percepción en los “adultos” (mayores de 40 años) hacia el uso de viejas herramientas como la Clan es del 25,65% que son el 6,99% de la muestra y que aun siguen pensando que no hay mayores cambios en cuanto a herramientas de gobernabilidad clan.

7.3.2 Análisis de la Antigüedad

Se realiza el análisis por orientación

ANTIGÜEDAD	0 – 6	%	MÁS DE 6 AÑOS	%	TOTAL
ORIENTACIÓN INTERNA	42,84	50,60	7,73	50,39	50,57

ORIENTACIÓN EXTERNA	41,82	49,40	7,61	49,61	49,47
TOTAL	84,67	99,99	15,34	100,00	100,00

Tabla 18. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por antigüedad según la orientación

Fuente: Elaboración propia

- a) Los jóvenes con menos de 6 años en la organización que tienen una percepción hacia la integración interna son 42,84 %.
 - a. ¿Por qué estas personas no ven el cambio hacia el uso de herramientas de gobernabilidad?
 - b. ¿Será que las herramientas de gobernabilidad están mal definidas?
 - c. ¿Será que tienen algún tipo de influencia de personas más antiguas?
 - d. ¿Si ellos son los que toman las decisiones por qué no han implementado nuevas herramientas?
- b) Es claro que hay un 50 % migró hacia la percepción de una orientación externa y el otro 50 % se quedó anclado en la percepción sobre el uso de herramientas.

Ahora se realiza el análisis de las particularidades

ANTIGÜEDAD	0 – 6	%	MÁS DE 6 AÑOS	%	TOTAL
Clan	21,85	25,81	4	26,08	25,85
Jerárquica	20,99	24,79	3,73	24,32	24,72
Adhocrática	18,06	21,33	3,2	20,86	21,26
Mercado	23,76	28,07	4,41	28,75	28,17
TOTAL	84,66	100,00	15,34	100,00	100,00

Tabla 19. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por antigüedad

Fuente: Elaboración propia

- a) La Tabla 19 muestra que las personas con una antigüedad menor a seis años son 84,66%.
- b) La percepción en el imaginario colectivo de los jóvenes hacia el uso de herramientas de gobernabilidad mercado, que es la mayor percibida con un 23,76 %.
- c) La percepción total de la muestra hacia el uso de herramientas de gobernabilidad mercado es del 28,17 %.

d) Lo más importante de este cuadro es:

La muestra estaba constituida por personas que toman decisiones en la organización, y el 84,66 % ingresó en los últimos seis años, lo que indica una alta rotación de personal.

El grupo de personas que recién llega (menos de 6 años en la organización) percibe en su imaginario colectivo el uso de las herramientas gobernabilidad clan con un 21,85%, cuando las medidas se tomaron hace seis años. ¿Qué estará pasando con este grupo que no percibe el cambio?

7.3.3 Análisis por Áreas

Ahora se realiza el análisis según la orientación

ÁREAS	OTRAS ÁREAS	%	PROYECTOS	%	TOTAL
ORIENTACIÓN INTERNA	9,22	55,04	41,35	4,96	5,57
ORIENTACIÓN EXTERNA	7,53	44,96	41,91	5,34	4,43
TOTAL	16,75	100,00	83,26	100,00	100,00

Tabla 20. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por áreas según la orientación

Fuente: Elaboración propia

- Según la tabla 20 la percepción hacia la integración externa es del 50 % y hacia la interna el otro 50 %. Es una confirmación de lo encontrado hasta ahora.
- La orientación interna en las otras áreas es una poco mayor con un 55,04 %.
- Es decir, en las otras áreas diferentes a los proyectos también existen personas ancladas en las herramientas del pasado.

ÁREAS	OTRAS ÁREAS	%	PROYECTOS	%	TOTAL
Clan	4,89	29,19	20,96	25,17	25,85
Jerárquica	4,33	25,85	20,39	24,49	24,72
Adhocrática	3,25	19,40	18,02	21,64	21,26
Mercado	4,28	25,55	23,89	28,69	28,17
TOTAL	16,75	100,00	83,26	100,00	100,00

Tabla 21. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por áreas

Fuente: Elaboración propia

- En la Tabla 21 se observa que el 83,25% de la muestra trabaja en los proyectos.
- En el imaginario colectivo, la mayor percepción está en el uso de Herramientas de Gobernabilidad tipo Mercado con un 28,17 %.
- En los Proyectos, en el imaginario colectivo de la organización hacia el uso de las herramientas de gobernabilidad Clan es del 25,85 %.
- Se puede concluir que en los Proyectos es donde se implementan las herramientas de gobernabilidad ya que allí es donde se concentra la muestra.
- La distribución de los porcentajes en los proyectos es semejante a los del total, lo cual es diferente en las otras áreas. Parece que esa distribución arrastra la percepción del total, es decir es probable que la percepción del uso de herramientas esté asociada con el área.

7.3.4 Análisis por Género

Se realiza el análisis por orientación

GÉNERO	FEMENINO	%	MASCULINO	%	TOTAL
ORIENTACIÓN INTERNA	29,17	50,67	21,4	50,44	50,57
ORIENTACIÓN EXTERNA	28,4	49,33	21,03	49,56	49,56
TOTAL	57,57	100,00	42,43	100,00	100,13

Tabla 22. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por género según la orientación

Fuente: Elaboración propia

- En esta tabla 22 parece que la percepción hacia la orientación interna como externa es muy equitativa.
- Lo único que muestra un 50 % anclado en la percepción de herramientas clan y un 50 % que evolucionó hacia el uso de nuevas herramientas.

Según el análisis de las particularidades se puede observar

GÉNERO	FEMENINO	%	MASCULINO	%	TOTAL
Clan	15,09	26,21	10,76	25,36	25,85
Jerárquica	14,08	24,46	10,64	25,08	24,72
Adhocrática	12,22	21,23	9,04	21,31	21,26
Mercado	16,18	28,10	11,99	28,26	28,17
TOTAL	57,57	100,00	42,43	100,00	100

Tabla 23. Imaginario colectivo de las herramientas de gobernabilidad por género

Fuente: Elaboración propia

- La Tabla 23 se observa como el género femenino de la muestra tiene una presencia del 57,57%.
- En el imaginario colectivo las mujeres perciben la presencia de herramientas de gobernabilidad clan en un 15,09%, mientras los hombres en un 10,76%.
- Tanto el género femenino como el masculino perciben en el imaginario colectivo un 28 % hacia las herramientas de gobernabilidad mercado.
- La diferencia entre el género femenino y el masculino se concentra en la percepción las herramientas de gobernabilidad clan y mercado.

7.3.5 Análisis por Sede

Con el fin de conocer que ocurre en cada orientación se realiza este análisis

SEDE	ADMINISTRATIVA	%	OTRA	%	TOTAL
ORIENTACIÓN INTERNA	19,71	52,32	30,86	49,51	50,57
ORIENTACIÓN EXTERNA	17,96	47,68	31,47	50,49	49,43
TOTAL	37,67	52,32	62,33	100,00	100,00

Tabla 24. Imaginario colectivo sobre las herramientas de gobernabilidad por sede según la orientación

Fuente: Elaboración propia

Las herramientas de gobernabilidad han penetrado un poco menos en el imaginario colectivo un 47,68 % mientras las viejas costumbres hacia la gobernabilidad siguen presentes con un 52,32 % en el imaginario colectivo de la Sede Principal. Aunque es muy poca la diferencia, es extraño, ya que en la Sede Principal existe una mayor presión hacia el cambio.

Para observar las particularidades se puede observar la siguiente Tabla 25

SEDE	ADMINISTRATIVA	%	OTRA	%	TOTAL
Clan	10,6	28,14	15,25	24,47	25,85
Jerárquica	9,11	24,18	15,61	25,04	24,72
Adhocrática	7,75	20,57	13,51	21,67	21,26
Mercado	10,21	27,10	17,96	28,81	28,17
TOTAL	37,67	100,00	62,33	100,00	100

Tabla 25. Imaginario colectivo de las herramientas de gobernabilidad por sede

Fuente: Elaboración propia

- La Tabla 25 muestra como el 62,33 % de las personas de la muestra están en sedes diferentes de la administrativa.
- Se aprecia una mayor percepción hacia el uso de las herramientas mercado, el 28,17 %.
- Mientras en la Sede Administrativa el 28,14 % tiene una mayor percepción hacia el uso de herramientas clan y las otras sedes la mayor concentración es hacia el uso de herramientas de gobernabilidad mercado con 28,81 %.

Resultado 8:

- *En el imaginario colectivo el uso de las herramientas de gobernabilidad es hacia las Herramientas Mercado 28,17 % y existe una migración del 50 % hacia la nueva cultura*
- *El grupo de personas que recién llega (menos de 6 años en la organización) percibe en su imaginario colectivo el uso de las herramientas gobernabilidad clan cuando las medidas se tomaron hace seis años. ¿Qué estará pasando con este grupo que no percibe el cambio?*
- *En los Proyectos, en el imaginario colectivo de la organización hacia el uso de las herramientas de gobernabilidad Clan es del 25,85 %.*
- *Los jóvenes con menos de 6 años en la organización que tienen una percepción hacia la integración interna son 42,84 %.*
- *En los Proyectos es donde se implementan las herramientas de gobernabilidad ya que allí es donde se concentra la muestra.*
- *La distribución de los porcentajes hacia el tipo de Herramientas de Gobernabilidad, en los proyectos es semejante a los del total, lo cual es diferente en las otras áreas. Parece que esa distribución arrastra la percepción del total, es decir es probable que la percepción del uso de herramientas esté asociada con el área.*
- *Mientras en la Sede Administrativa el 28,14 % tiene una mayor percepción hacia el uso de herramientas clan y las otras sedes la mayor concentración es hacia el uso de herramientas de gobernabilidad mercado con 28,81 %.*

- *Datos generales*
 - *El 83,25% de la muestra trabaja en los proyectos.*
 - *Las personas con una antigüedad menor a seis años son 84,66%.*
 - *El 57,57 % son de género femenino*
 - *El 62,33 % están en una Sede diferente de la Administrativa*

7.4 Hipótesis 4: Existe la asociación entre Cultura Organizacional y las variables de corte / censales / demográficas como la edad de los empleados, la antigüedad, las áreas de la empresa, el género, y las sedes de la organización.

Siguiendo los mismos procedimientos de Tablas de Distribución de Frecuencias se realizan los análisis de cada Cultura por variables de corte, esto es por edad, por antigüedad, por áreas, por género, y por sede.

7.4.1 Análisis por Edad

Se inicia con el análisis para cada orientación

EDAD	21 – 40	%	más de 40 años	%	Total
ORIENTACIÓN INTERNA	39,37%	54,48	15,75%	56,82	55,13%
ORIENTACIÓN EXTERNA	32,90%	45,52	11,97%	43,18	44,88%
TOTAL	72,27%	100,00	27,72%	100,00	100,01%

Tabla 26. Imaginario colectivo sobre la cultura por edad según la orientación

Fuente: Elaboración propia

- El 55,12 % tiene en el imaginario colectivo una percepción hacia la orientación interna y el 44,88 % hacia la Orientación Externa. En los jóvenes es migración fue del 32,90 % y en los mayores fue del 11,97 %
- En la organización las personas menores de 40 años son el 72,28% de la muestra.
- El 54,45 % de los jóvenes tienen un imaginario hacia la orientación interna. El 56,82 % de los mayores tiene un imaginario hacia la orientación interna. Tanto los jóvenes como los mayores tienen una orientación mayoritaria hacia la orientación interna.
- Surge otra hipótesis entonces. ¿será que los jóvenes no entendieron el giro que la administración le ha querido dar a la cultura de la organización?

En el análisis por cada cultura se encuentra

EDAD	21 – 40	%	más de 40 años	%	Total
Clan	21,03%	29,10	8,75%	31,55	29,79%
Jerárquica	18,34%	25,37	7,00%	25,24	25,34%
Adhocrática	16,76%	23,19	6,29%	22,68	23,06%
Mercado	16,14%	22,33	5,68%	20,48	21,82%
TOTAL	72,28%	100,00	27,73%	100,00	100,00%

Tabla 27. Imaginario colectivo de la cultura por edad

Fuente: Elaboración propia

- Esta Tabla 27 muestra que los jóvenes en el segmento de la cultura Clan es el más significativo con un 21,03 % que representa el 29,09 % de los jóvenes.
- Los mayores de 40 años son el 8,75% de la muestra, pero la proporción con relación al resto de ese segmento de la edad es mucho más grande ya que es el 31,56% del segmento de los antiguos.
- El 29,79 % aun percibe una la cultura es clan en la organización
- El 72,28 % son jóvenes entre 0 y 40 años
- De estos datos se vislumbran unas hipótesis

7.4.2 Análisis de la Antigüedad

Se realiza el análisis para cada orientación

ANTIGÜEDAD	0 – 6	%	más de 6 años	%	Total
ORIENTACION INTERNA	45,8	54,52	9,32	58,25	55,13
ORIENTACION EXTERNA	38,2	45,47	6,68	41,75	44,88
TOTAL	84,01	100,00	16	100,00	100,01

Tabla 28. Imaginario colectivo de la cultura por antigüedad según la orientación

Fuente: Elaboración propia

- Las personas con menos de seis años en la empresa tienen mayor tendencia hacia la orientación interna, 54,52 %.
- Las personas con más de 6 años en la empresa tienen mayor tendencia hacia la orientación interna, 58,25 %.
- Las personas con menos de seis años en la empresa tienen menor tendencia hacia la orientación interna, 45,47 %.
- Las personas con más de 6 años en la empresa tienen menor tendencia hacia la orientación interna, 41,75 %.
- Marca la diferencia las personas con más de 6 años en la empresa ya tienen una mayor diferencia hacia la orientación interna, parece que ellos están anclados en la vieja cultura, la antigüedad en la empresa pareciera que hace resistencia al cambio.

Se procede con el análisis de las particularidades de cada cultura

ANTIGÜEDAD	0 – 6	%	más de 6 años	%	Total
Clan	24,44	29,09	5,35	33,44	29,79
Jerárquica	21,36	25,43	3,97	24,81	25,34
Adhocrática	19,46	23,16	3,6	22,50	23,06
Mercado	18,74	22,31	3,08	19,25	21,82
Total	84,01	100,00	16	100,00	100

Tabla 29. Imaginario colectivo sobre la cultura por antigüedad

Fuente: Elaboración propia

- Como se puede notar en la Tabla 29 la gente con menos de 6 años de antigüedad es 84,01 %.
 - El segmento de antigüedad de 0 a 6 años, el 29,09 % de la muestra tiene la percepción en el imaginario colectivo hacia una cultura clan.
 - En total la percepción hacia la cultura clan es del 29,79 %.
 - Las personas de la muestra con más de 6 años de antigüedad que no perciben cambios en la cultura clan son el 33,44 % de la muestra. Es la mayor cantidad de personas en este segmento.
- a) El 84,01 % de la muestra con menos de 6 años de antigüedad genera un interrogante

¿Será una renovación debido a una alta rotación del personal? ¿Serán que los nuevos proyectos han demandado más recursos humanos?

7.4.3 Análisis por Áreas

Para conocer que acontece en cada orientación realiza el siguiente análisis

AREA	Otras Áreas	%	Área de Proyectos	%	Total
ORIENTACION INTERNA	8,7	54,24	46,42	55,29	55,13
ORIENTACION EXTERNA	7,34	45,76	37,54	44,71	44,88
TOTAL	16,04	100,00	83,96	100,00	100,01

Tabla 30. Imaginario colectivo de la cultura por área según la orientación

Fuente: Elaboración propia

En los Proyectos la balanza está 55 % hacia la orientación externa y 45 % hacia la nueva orientación. En el análisis de las particularidades de cada cultura se observa

AREAS	Otras Áreas	%	Área de Proyectos	%	Total
Clan	4,75	29,63	25,03	29,81	29,79
Jerárquica	3,95	24,64	21,39	25,47	25,34
Adhocrática	3,78	23,58	19,28	22,96	23,06
Mercado	3,56	22,21	18,26	21,75	21,82
Total	16,03	100,00	83,97	100,00	100,00

Tabla 31. Imaginario colectivo de la cultura por áreas

Fuente: Elaboración propia

- La Tabla 31 muestra como el área de Proyectos tiene el 83,97% de la muestra.
- El 29,79% de la muestra tiene en el imaginario Colectivo la Cultura Clan y es el mayor porcentaje.
- En los proyectos la percepción es del 29,81 % por una predilección hacia la cultura clan. En los proyectos en donde más están aferrados hacia el tipo de cultura clan.

7.4.4 Análisis por Género

Ahora se realiza el análisis para cada orientación

Género	Femenino	%	Masculino	%	Total
ORIENTACIÓN INTERNA	31,20	55,12	23,93	55,14	55,13
ORIENTACIÓN EXTERNA	25,40	44,88	19,47	44,86	44,88
TOTAL	56,60	100,00	43,4	100,00	100,01

Tabla 32. Imaginario colectivo sobre la cultura por género según la orientación

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que en ambos género la orientación en 55 % hacia un integración interna y 45 % hacia una integración externa.

En el estudio del género por cultura se observa

GÉNERO	Femenino	%	Masculino	%	Total
Clan	16,76	29,61	13,03	30,02	29,79
Jerárquica	14,44	25,51	10,9	25,12	25,34
Adhocrática	13,05	23,06	10	23,04	23,06
Mercado	12,35	21,82	9,47	21,82	21,82
TOTAL	56,6	100,00	43,4	100,00	100

Tabla 33. Imaginario colectivo de la cultura por género

Fuente: Elaboración propia

- El género Femenino como el masculino tienen la percepción en el imaginario colectivo hacia la Cultura Clan del 30 %.
- Lo mismo ocurre con la cultura jerárquica con un 25 %.
- No existen mayores diferencias en este sentido.

7.4.5 Análisis por Sede

En el análisis de la sede para cada orientación se observa

SEDE	Administrativa	%	Otras	%	Total
ORIENTACIÓN INTERNA	20,65	54,56	34,48	55,48	55,13
ORIENTACIÓN EXTERNA	17,2	45,44	27,67	44,52	44,88
TOTAL	37,85	100,00	62,15	100,00	100,01

Tabla 34. Imaginario colectivo sobre la cultura por sede según la orientación

Fuente: Elaboración propia

Las percepciones están un 55 % hacia la integración interna y un 45 % hacia la cultura de integración externa.

Ahora se estudia las particularidades de la sede para cada tipo de cultura

Sede	Administrativa	%	Otras	%	Total
Clan	11,19	29,56	18,6	29,93	29,79
Jerárquica	9,46	24,99	15,88	25,55	25,34
Adhocrática	8,99	23,75	14,06	22,62	23,06
Mercado	8,21	21,69	13,61	21,90	21,82
Total	37,85	100,00	62,15	100,00	100,00

Tabla 35. Imaginario colectivo sobre la cultura por sede

Fuente: Elaboración propia

- El 62,15 % de la muestra está en otras sedes diferentes a la sede administrativa.
- En el imaginario colectivo de los que están en otras sedes se observa una fuerte percepción hacia la cultura Clan 29,93 %.
- Las percepciones se encuentran muy equilibradas.

Resultado 9:

- *Los jóvenes mayoritariamente perciben en el imaginario colectivo que la organización tiene una cultura Clan y estos representan un 72 % de la población.*
- *La percepción hacia la cultura clan es del 29,79 %.*
- *Marca una alerta las personas con más de 6 años en la empresa ya tienen una mayor orientación interna, parece que a ellos los marcó la vieja cultura, y la antigüedad de la empresa pareciera que hace que ellos tomen partido en la resistencia al cambio.*
- *En los proyectos en donde más están aferrados hacia la cultura clan.*
- *En los Proyectos la balanza está 55 % hacia la orientación externa y 45 % hacia la nueva orientación.*

7.5 Pruebas de Independencia por Variables de Corte

	Cultura	Herramienta de Gobernabilidad
Edad	Se acepta la independencia	Se acepta la independencia
Antigüedad	Se <i>rechaza</i> la independencia, es decir es probable que exista asociación	Se acepta la independencia
Área	Se acepta la independencia	Se <i>rechaza</i> la independencia
Género	Se acepta la independencia	Se acepta la independencia
Sede	Se acepta la independencia	Se acepta la independencia

Tabla 36. Resumen Pruebas de Independencia

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 36 resume los resultados de las pruebas χ^2 donde explica que la antigüedad tiene cierto grado de asociación con la cultura, la antigüedad en la empresa potencializa la cultura, la antigüedad afianza los comportamientos de los individuos en la organización.

Resultado 10: La antigüedad está relacionada con la cultura

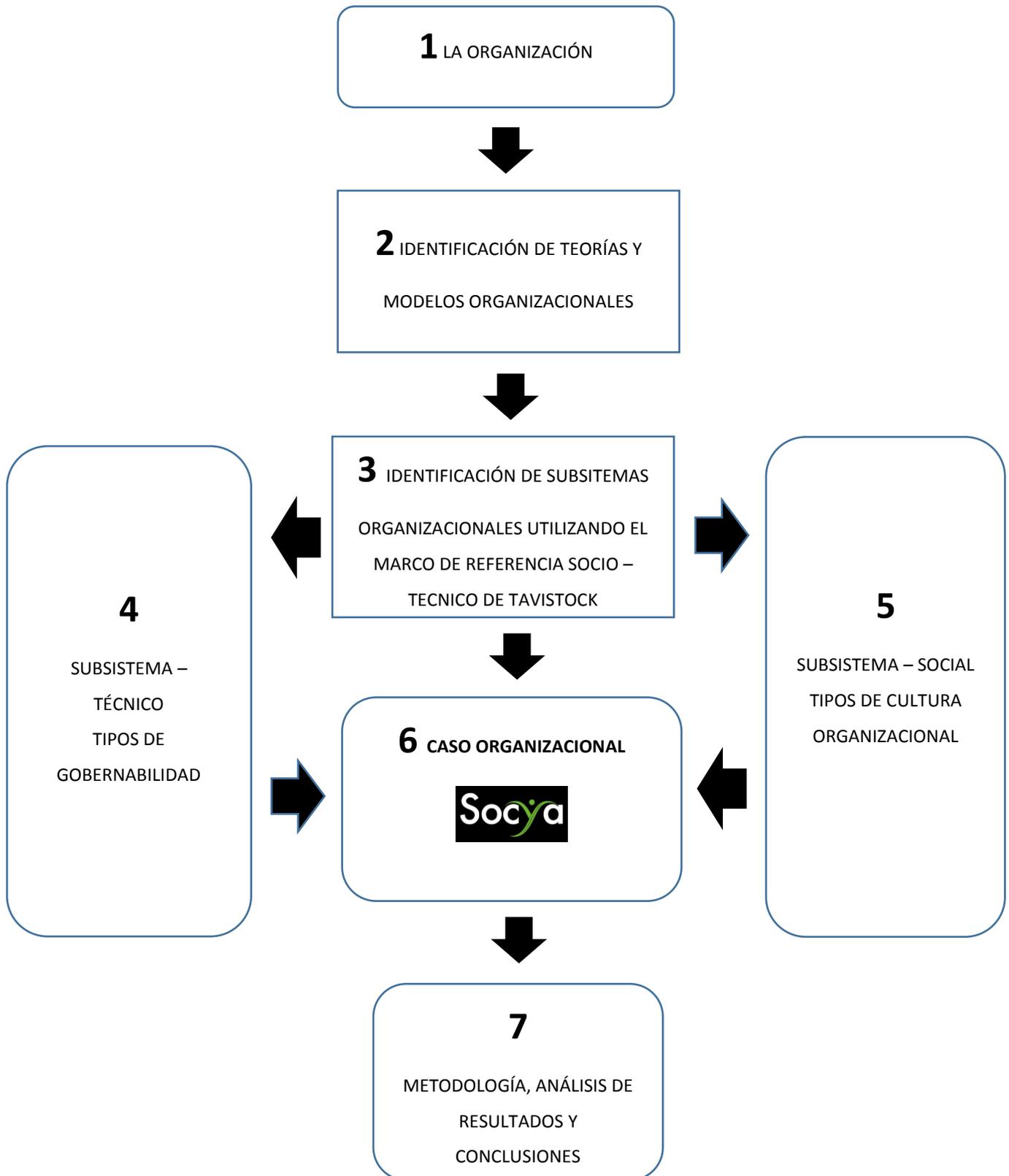
Pareciera ser que las personas más antiguas son las que “arrastran” a las nuevas generaciones hacia las viejas costumbres, en cuanto a la cultura. Son apóstoles que están formando los nuevos “dinosaurios” y esta es una posible fuente de la resistencia al cambio.

Resultado 11: Existe una relación directa entre las herramientas de Gobernabilidad y las diferentes áreas de la organización.

Dicho de otra forma, las herramientas de gobernabilidad se relacionan de forma diferente cada una de las áreas de la organización. Es algo que teóricamente se había presentado, pero ahora se muestra cómo empíricamente cada área tiene sus propias herramientas de gobernabilidad.

Las Variables de Corte que fueron elegidas son la edad, la antigüedad, el área de trabajo, el género y la sede donde el encuestado trabaja.

MARCO CONCEPTUAL DE LA TESIS



8 CONCLUSIONES

8.1 Introducción

Cuando iba a iniciar la tesis todo lo que había escuchado de “Gobierno Corporativo” era amorfo. Todo lo que había leído era como si hubiese una predisposición de “respeto” hacia el “Santo Grial”, que todos conocen que es, pero que nadie ha visto. Que todos lo respetan, pero nadie sabe que es. En una buena parte de la literatura administrativa, económica y jurídica lo consideran como las normas de respeto a las relaciones entre la propiedad y la administración. Es algo que debe mantenerse y cumplirse pero que no es claro, porque nadie lo ha visto.

Entonces producir buenos dividendos, responder o garantizar la rentabilidad de los aportes del socio es un buen acto de gobierno corporativo. Respetar las relaciones entre los accionistas y la administración es buen un acto de gobierno corporativo. Incluso no es extraño encontrar posiciones en las cuales “sino existe un socio explicito no existe el gobierno corporativo”. Todo me llevaba a pensar que el Gobierno Corporativo era la “copa” de la que bebían los administrativos y propietarios de la organización.

Al adentrarme al Marco Conceptual, me encontré conceptos de autores, de las entidades gubernamentales, de la teoría que se referían al Gobierno Corporativo: gobernanza, gobernabilidad, gobernación, capacidad de gobierno o buen gobierno.

En la medida que fui adentrándome en el Marco Conceptual fue evidenciándose una estructura que dió el orden a mis ideas sobre el Gobierno Corporativo. Diferenciar entre estos términos comenzo aclararme los conceptos. Por ejemplo, era necesario distinguir entre buen gobierno y gobierno, de manera que “buen gobierno” se refería a las modalidades y maneras de gobernar, mientras que gobierno se refería a las instituciones y a los agentes encargados de gobernar y el acto mismo de ejercer el gobierno. ¿Pero quiénes son los agentes encargados de gobernar? A raíz de esto fue emergiendo una estructura que permitió comprenderlo mejor, ya que los actores eran muchos.

Gobierno Corporativo, gobernabilidad, código de buen gobierno y herramientas de gobernabilidad emergieron y permitieron darle forma a la estructura. Ahora ya no era una “cultura de respeto al Santo Grial” era una estructura que se ha ido consolidando a través de la historia de la organización. No era la “copa” de la cual solo bebían propietarios y

administradores. Ahora los actores son muchos que comparten el manejo del Gobierno Corporativo.

Entonces la Relación entre Gobierno Corporativo y Cultura Organizacional comienza a ser evidente. Y las preguntas pudieron ser comprendidas ¿Cómo es la relación entre el Gobierno Corporativo y la Cultura organizacional? ¿Cómo es la asociación entre el Gobierno Corporativo y la Cultura Organizacional? Y Esa es la exploración que permitió realizar esta tesis.

8.2 El Caso: Socya

La organización Codesarrollo / Socya que fué creada en 1960, como una empresa sin fines de lucro, con el objetivo es solucionar problemas sociales de la comunidad a través de alianzas con los sectores público y privado, fomentando el desarrollo de los territorios como gestores de bienestar social; buscando nuevas oportunidades para la transformación de las comunidades, atendiendo los retos económicos, ambientales y sociales del país.

La mentalidad filantrópica los fundadores permitió que en esta organización se consolidara una coherencia socio – técnica, entre la cultura y el gobierno corporativo con el objetivo de ayudar las clases menos favorecidas.

Esa coherencia duro alrededor de 50 años, luego las condiciones cambiaron y en un momento de crisis, en el seno de la Asamblea de Fundadores, de la Junta Directiva y del Consejo Directivo de la Fundación Socya deciden cambiar su estrategia de futuro en aras de consolidar su sostenibilidad, con lo cual toman una serie de medidas para cambiar el rumbo a través de nuevas reglas de juego (instrumentos de gobernabilidad como: normas, valores, modificaciones ambientales) con las que intervienen la filosofía institucional a través de nuevas medidas culturales con el fin de cambiar el tipo de cultura.

Las decisiones tomadas, hace ya ocho años, parecen haber modificado el imaginario colectivo, generado una mudanza de cultural. Ese cambio estaría influenciado por la decisión de utilizar herramientas de gobernabilidad de tipo mercado y que en el imaginario colectivo lo percibió como una mutación hacia las otras culturas como se refleja en los resultados estadísticos. La organización hoy se encuentra en vía a la consolidación de una nueva coherencia, solo que la cultuta está oponiendo resistencia y el proceso va más lento de lo esperado.

8.2.1 A manera de Síntesis de las Conclusiones del caso

A través de 50 años se gestó una primera coherencia, que en el entendimiento de miembros del Consejo Administrativo, que lo vivieron estaba orientado hacia una integración interna. A pesar, de que una organización no debe ser totalmente interna, porque de alguna forma tiene relación con el exterior, y con el ánimo de medir el cambio que originaron las medidas que tomó la Junta Directiva, se parte del supuesto¹⁵ que el imaginario colectivo acerca del uso de las herramientas de gobernabilidad inicial estaban centradas de manera “artificial” únicamente en la orientación interna (100%) – lo cual implica un Imaginario Colectivo de un 50 % en Herramientas de Gobernabilidad Clan y un 50 % en Herramientas de Gobernabilidad Jerárquicas - por decisión de sus fundadores.

Después de una crisis que duro 10 años la organización hace 8 años toma las decisiones mencionadas, y con esto se encuentra con una ruptura de la coherencia. Fruto de esas medidas se encuentra la siguiente información sobre las herramientas de gobernabilidad.

8.2.2 Acerca de las Herramientas de Gobernabilidad

- a) Las medidas tomadas en Herramientas de Gobernabilidad generaron también una explosión en el imaginario colectivo con respecto a las Herramientas de Gobernabilidad lo que ocasionó la *Ruptura de la Coherencia* que reinaba en ese momento.
- b) Seis años después, de tomadas las medidas de cambio, la percepción en el imaginario colectivo acerca de esta integración interna se mantiene al 50%
- c) Esto deja claro que el otro 50 % se desplazó hacia una orientación externa, con una percepción hacia el uso de Herramientas de Gobernabilidad de Mercado y el uso Herramientas de Gobernabilidad tipo Adhocrática.
- d) Si bien las medidas fueron claras frente al traspaso hacia una orientación externa se puede concluir que al parecer el uso de las Herramientas de Gobernabilidad está realizándose de una manera muy lenta, es decir, que el restablecimiento de la Coherencia se ha demorado por la oposición que está realizando la Cultura de la organización.

¹⁵ Esto es solo un artificio con el fin de medir los cambios en el imaginario colectivo, aun que en la realidad debieron ser otros valores y estos no se midieron en ese momento.

- e) El otro punto del análisis a considerar, es que, bajo el supuesto de una orientación interna inicial, la percepción en el imaginario colectivo hacia el control va aumentando.
- f) Con respecto a la Flexibilidad es percibida como un poco menos flexible.
- g) Otro tema no menor es que más del 80% los individuos de la muestra están en los proyectos.
- h) La percepción en el imaginario colectivo es que el uso de las Herramientas de Gobernabilidad en los Proyectos marca una fuerte dependencia de las áreas de la organización.
- i) Se puede decir que las viejas costumbres hacia las herramientas de gobernabilidad están presentes en el imaginario colectivo de las sedes diferentes a la Administrativa.
- j) Aun hay mucho trabajo por realizar para poder lograr que la estrategia de cambio adoptada, de herramientas de gobernabilidad y de nueva cultura, se establezcan.
- k) Del cuadro de género se puede deducir que la gran mayoría de los “dinosaurios” son de género femenino.
- l) También se confirma lo mismo que se aprecia en las culturas, un buen número de los “dinosaurios” atrapados en el pasado parecen estar en los Proyectos.
- m) Además, también se confirma que un grupo de gente recién contratada, menores de 6 años de antigüedad, perciba en su imaginario colectivo el uso de las herramientas gobernabilidad clan y al igual que lo que pasa en cultura un pequeño grupo de “dinosaurios” con más de seis años de antigüedad parecen que inciden sobre los “dinos jóvenes”

En las entrevistas iniciales, con los miembros Consejo Directivo, se logró concluir que la organización estaba centrada en la orientación interna (100%) – lo cual implica un Imaginario Colectivo de un 50 % en la Cultura Clan y un 50 % en la Cultura Jerárquica - por decisión de sus fundadores. Pero la organización también tomo medidas con respecto a la cultura organizacional lo que implicó un cambio en la cultura, fruto de la ruptura de la coherencia, como se sintetiza a continuación.

8.2.3 Acerca de la Cultura

- a) Las medidas tomadas tanto en Cultura como en las Herramientas de Gobernabilidad, generaron una explosión en el imaginario colectivo con respecto a la Cultura

Organizacional lo que ocasionó la *Ruptura de la Coherencia* que reinaba en ese momento.

- b) Seis años después, de tomadas las medidas de cambio, la percepción en el imaginario colectivo acerca de la integración interna, continua.
- c) Esto deja claro que la cultura se desplazó hacia una orientación externa.
- d) Si bien las medidas fueron claras se puede concluir que al parecer la Cultura Organizacional está haciendo resistencia al cambio.
- e) El otro punto del análisis a considerar, es que, bajo el supuesto inicial de una orientación interna, la percepción en el imaginario colectivo hacia el control, seis años después bajó.
- f) Con respecto a la Flexibilidad la Organización es un poco más flexible.
- g) Un tema no menor es que el 80,7 % de los individuos de la muestra tienen una antigüedad menor a 6 años, y en las pruebas de independencia la Cultura Organizacional depende de la antigüedad.
- h) Se puede decir que según el análisis de la edad existen muchos “dinos jóvenes” y existen unos cuantos “dinosaurios” viejos.
- i) Según el sexo los “dinosaurios” pueden ser tanto hombres como mujeres.
- j) Se puede inferir que los “dinosaurios” no están en el área administrativa, sino que residen en las sedes.
- k) De acuerdo con la antigüedad existen un gran número de personas con menor o igual antigüedad a la fecha en que se tomaron las decisiones que son “dinos”, lo que confirma que los “dinosaurios antiguos” pudieran estar incidiendo sobre “los dinos jóvenes” acerca de la percepción hacia la “nueva” cultura.
- l) Ahora, de la antigüedad se puede observar también una alta rotación de personal dada la cantidad de gente nueva con antigüedad menor a seis años lo que permite inferir que la administración se ha visto obligada a salir de los “dinosaurios” más antiguos.

Un resumen de los resultados de este modelo se muestran en el siguiente cuadro.

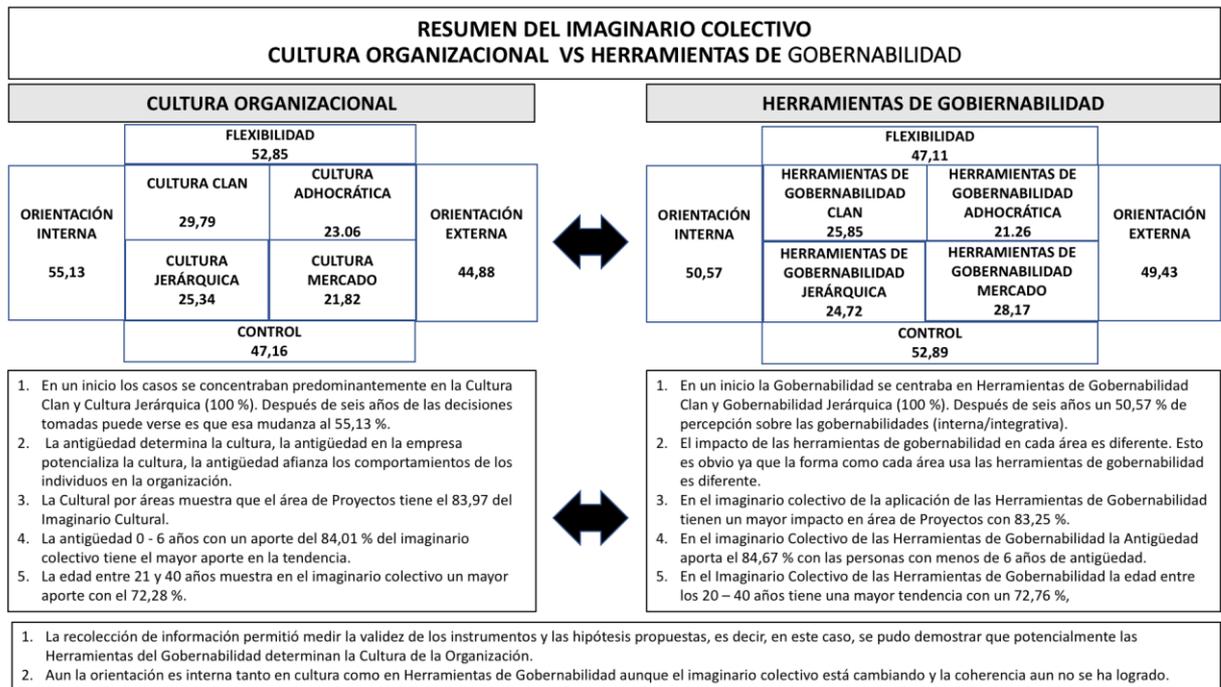


Figura 24. Resumen del Imaginario Colectivo Cultura Organizacional vs. Herramientas de Gobernabilidad

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Análisis de la Coherencia.



Figura 25. Coherencia

Fuente: Elaboración Propia

8.3.1 Coherencia Inicial

En una época de coyuntura política y económica, con ausencia de capacidades de desarrollo para las zonas rurales y el incremento de la migración del campo a la ciudad, un grupo de líderes 30 soñadores de la Ciudad de Medellín, profesionales de diversas disciplinas, representantes de la banca, la industria, el comercio y la iglesia visionaron la importancia de

constituir un actor integrador y facilitador del sector público y privado, en el desarrollo y construcción de un país más sostenible e inclusivo e hicieron realidad ese sueño común: Ofrecer una propuesta de presente y futuro a comunidades rurales de escasos recursos, con el fin de contribuir de manera decidida en la construcción de un país más sostenible e inclusivo: La Fundación Codesarrollo como una entidad privada sin ánimo de lucro. “Trabajar con el hombre, no para el hombre”, ha sido y es el lema de la Corporación Social de Desarrollo y Bienestar - Codesarrollo, creada el jueves 12 de mayo de 1960. Socya (2012, Pág. 5)

La filosofía organizacional inicial se estaba fundamentada en la filantropía. Estaba centrada en ayudar a los sectores menos favorecidos con el apoyo de sus socios fundadores – una Cultura eminentemente Clan y Jerárquica. Durante más de 50 años se consolidó la integración cultural interna – lo cual implica un Imaginario Colectivo que para poder medir los cambios se toma como de un 50 % en Cultura Clan y un 50 % en Cultura Jerárquica - por decisión de sus fundadores¹⁶. Lo mismo se gestó con respecto a las Herramientas de Gobernabilidad.

8.3.2 Proceso de Cambio

Después de que las condiciones que dieron origen a la creación de la organización, el Consejo de Fundadores, la Junta Directiva y el Comité Administrativo deciden cambiar el rumbo de la Fundación, para ello se debía cambiar la filosofía organizacional, y además consolidar una Cultura con orientación externa. Es decir, buscar un trabajo conjunto donde se desarrollen las comunidades y les permita generar valor agregado para ambos y por consiguiente sostenibilidad, tanto, para la Fundación como para las comunidades. Para lograrlo, implementan una serie de políticas de orientación cultural y definen unas herramientas de gobernabilidad.

8.3.3 Ruptura de la Coherencia

Las decisiones tomadas en el 2012 parecen haber modificado el imaginario colectivo, generado una mudanza de cultural, de una cultura inicial eminentemente con una orientación interna a una cultura con orientación externa. Y con sus herramientas de Gobernabilidad alineadas en el mismo sentido. En el momento de la medición, hace dos años, se observa una dispersión tanto de culturas como de herramientas de gobernabilidad.

¹⁶ Esto se hace como un artificio que permita medir los cambios que se presentaron, conociendo que en la realidad los valores debieron ser otros.

Además, existe una idea potencial en el imaginario colectivo, y es que si bien la cultura mayoritaria en el momento de la medición aun es percibida como clan y las herramientas de gobernabilidad son las de mercado. Es decir, existe una tendencia a consolidar las herramientas de gobernabilidad, pero una parte del imaginario colectivo aun está anclado en cultura Clan.

8.3.4 Proceso hacia la consolidación de la nueva coherencia

Aún no hay indicios de una nueva coherencia. En el segundo semestre del año 2020 se realizará una nueva medición con el fin de identificar la migración a una nueva coherencia. Se necesitarán varias mediciones para ubicar dicha estabilidad.

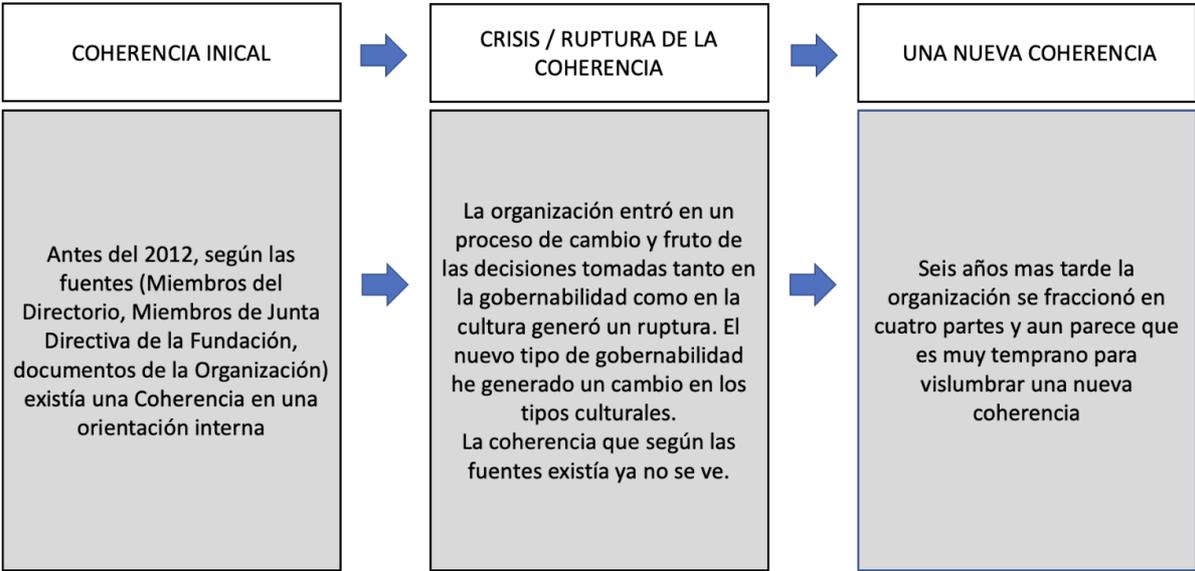


Figura 26. Resumen Coherencia
Fuente Elaboración Propia

8.4 **Relación entre Herramientas de Gobernabilidad y Cultura**

A través del Análisis Factorial Exploratorio se estudió la relación entre las Herramientas de Gobernabilidad y la Cultura Organizacional. El análisis mostró que existe relación entre las variables de cada factor.

8.4.1 Conclusiones descriptivas

- a) Se puede identificar que potencialmente las Herramientas de Gobernabilidad tienen cierto grado de asociación a la Cultura de la Organización.

- b) Las Herramientas de Gobernabilidad y los tipos de Cultura muestran que la Gobernabilidad puede estar operando sobre la Cultura y también viceversa, es decir, la resistencia cultural hacia las Herramientas de Gobernabilidad ha retrasado el restablecimiento de la Coherencia.
- c) La estrategia asumida para mudar tanto la cultura como el tipo de gobernabilidad se completó solo en un 50% (a juicio de la gente) y la cultura generó algunas resistencias adicionales en el eje horizontal.
- d) Los porcentajes de Orientación Interna son levemente mayores en Cultura que en Gobernabilidad.
- e) En el imaginario colectivo se percibe en la Orientación Externa una ganancia en la percepción en cuanto a la aplicación de las Herramientas de Gobernabilidad y en Orientación Externa con respecto a la Cultura un crecimiento.
- f) Lo que también pudo suceder, con el grupo que se quedó anclado, es que en el imaginario sobre la integración interna, pensaron en un cambio cosmético, producto de una nueva conducción gerencial pasajera, una moda que pasaría y luego el statu quo se impondría.
- g) La percepción en el imaginario colectivo inclina la balanza hacia la flexibilidad y la percepción hacia el control es más baja. Todo lo contrario, a lo que ocurre en herramientas de gobernabilidad.
- h) La Cultura Clan y la Cultura Jerárquica hacen fuerte un imaginario colectivo de Integración Interna.
- i) La Cultura Adhocrática y la Cultura Mercado ganaron participación en el imaginario colectivo, dado que el partidario inicial sus valores eran de 0%, por ese motivo han ganado terreno, y es más lento que las Herramientas de Gobernabilidad.

8.4.2 Conclusiones Interpretativas

- a) Se supone entonces, que en el proceso de construcción teórico - empírico, la Gobernabilidad tiene cierto grado de asociación con la Cultura o es variable independiente con potencial influencia en la Cultura.

- b) Pero no solo la Gobernabilidad es variable independiente con potencial influencia de la Cultura, sino viceversa, la Cultura es variable independiente con potencial influencia sobre la Gobernabilidad.
- c) Si en algún momento la integración era interna, la percepción en el imaginario colectivo hacia el tipo de herramientas de gobernabilidad al momento del estudio se encontró que la percepción migró y en el imaginario colectivo la percepción es sobre el “nuevo uso” de herramientas de gobernabilidad tipo mercado.
- d) Existe un grupo que está anclado en la “vieja” cultura clan, es como si para ellos los cambios no hubiesen sido significativos y las medidas que se adoptaron de índole cultural fueran de tipo clan. Eso permitió que ese grupo lo percibieran como si fuera una moda y por tal motivo la migración cultural también se ancló en la cultura jerárquica.

8.5 Análisis de las Variables de Corte

8.5.1 Análisis de las Herramientas de Gobernabilidad por Variables de Corte

Dentro de las conclusiones descriptivas se observa

- a) En el imaginario colectivo el uso de las herramientas de gobernabilidad es hacia las Herramientas Mercado 28,17 % y existe una migración del 50 % hacia la nueva cultura
- b) El grupo de personas que recién llega (menos de 6 años en la organización) percibe en su imaginario colectivo el uso de las herramientas gobernabilidad clan. ¿Qué estará pasando con este grupo que no percibe el cambio?
- c) En los Proyectos, el imaginario colectivo de la organización es hacia el uso de las herramientas de gobernabilidad Clan.
- d) Los jóvenes con menos de 6 años en la organización que tienen una percepción hacia la integración interna.
- e) Como conclusiones interpretativas se observan
 - En los Proyectos es donde se implementan las herramientas de gobernabilidad.
 - La distribución de los porcentajes hacia el tipo de Herramientas de Gobernabilidad, en los proyectos es semejante a los del total, lo cual es diferente en las otras áreas. Es posible que esa distribución arrastra la percepción del total,

es decir es probable que la percepción del uso de herramientas esté asociada con el área.

- Mientras en la Sede Administrativa se tiene una mayor percepción hacia el uso de herramientas clan, en las otras sedes, la mayor concentración es hacia el uso de herramientas de gobernabilidad mercado.

8.5.2 Análisis de Cultura por Variables de Corte

- a) La mayoría de los jóvenes perciben en el imaginario colectivo que la organización tiene una cultura Clan.
- b) La percepción de los que participaron de la muestra es que la organización practica una cultura clan.
- c) Se prende una alerta ya que las personas con más de 6 años en la empresa perciben una orientación interna, parece que a ellos los marcó la vieja cultura, y la antigüedad de la empresa los arrastra hacia la resistencia al cambio.
- d) En los proyectos es donde más están aferrados hacia la cultura clan.
- e) Dentro de los Proyectos la balanza está 55 % hacia la orientación externa y 45 % hacia la nueva orientación.

8.6 Conclusiones Generales

- a) Se puede observar que las Herramientas del Gobernabilidad tienen cierto grado de asociación con la Cultura de la Organización.
- b) Al parecer existe una Resistencia al Cambio ya que la cultura se transforma usando el subsistema técnico representado por las herramientas de gobernabilidad, pero el sistema social, la cultura, está oponiendo resistencia.
- c) La información empírica obtenida sugiere una relación directa entre las herramientas de gobernabilidad y las diferentes áreas de la organización.
- d) La antigüedad parece tener asociatividad con la cultura
- e) La estrategia asumida para mudar tanto la cultura como el tipo de gobernabilidad se completó solo en un 50% (a juicio de la gente) porque la cultura generó algunas resistencias adicionales en el eje orientación interna vs orientación externa.
- f) Cabe anotar que los porcentajes de Orientación Interna son levemente mayores en Cultura que en Gobernabilidad, pero menores en Control.

- g) Este mismo imaginario, percibe en cuanto a la Orientación Externa una ganancia en la percepción en cuanto a la aplicación de las Herramientas de Gobernabilidad y con respecto a la Cultura un crecimiento.
- h) Las Herramientas de Gobernabilidad y los tipos de Cultura parecen estar correlacionadas, es decir, la resistencia cultural hacia las herramientas de gobernabilidad ha retrasado el restablecimiento de la Coherencia.

8.7 Conclusiones acerca de las Hipótesis

8.7.1 Hipótesis Propuestas para la investigación

- a) Existe un vínculo entre Cultura (Subculturas Organizacionales) y las Herramientas de Gobernabilidad. Donde la variable independiente será Herramientas de Gobernabilidad y la variable dependiente es la Cultura.
- b) Es posible realizar el Cambio de la Cultura Organizacional a través de la utilización de Instrumentos de Gobernabilidad. Por lo tanto, el cambio de la Cultura Organizacional se realizará a partir del Cambio de Tecnologías Organizacionales (los instrumentos de la gobernabilidad).
- c) En este caso la variable dependiente será la Cultura (Subculturas) y la variable independiente las Herramientas de Gobernabilidad.
- d) Se verificará la asociación entre Cultura Organizacional y las variables de corte /censales / demográficas (edad, antigüedad, etc.)
- e) Se verificará la asociación entre las herramientas de gobernabilidad con la edad de los empleados, de la antigüedad, de las áreas de la empresa, del género, y de las sedes de la organización.

8.8 Nuevas Hipótesis:

De estos datos se vislumbran unas hipótesis

- a) ¿Será que existen unos cuantos viejos (más de 40 años) que pudieran estar marcando el anclaje a la vieja cultura?
- b) ¿Será los individuos viejos estarán incidiendo sobre jóvenes?
- c) En los jóvenes es migración fue del 32,90 % y en los mayores fue del 11,97 %
- d) ¿será que los jóvenes no entendieron el giro que la administración le ha querido dar a la cultura de la organización?

- e) ¿Será una renovación debido a una alta rotación del personal?
- f) ¿Serán que los nuevos proyectos han demandado nuevos recursos humanos?
- g) ¿Será que existen Áreas con posible asociatividad con las herramientas de Gobernabilidad
- h) ¿Será que algunos jóvenes no comprenden que es una herramienta de gobernabilidad?
- i) ¿Será que la percepción pudiera estar influenciada por los mayores?
- j) ¿Será que existen unos cuantos viejos (más de 40 años) que pudieran estar marcando el anclaje a la vieja cultura? ¿Será estos individuos estarán incidiendo sobre jóvenes?

- Se puede observar una resistencia al cambio, ya que la cultura se transforma a través de las estrategias de cambio en las creencias usando el subsistema técnicos. Así la cultura cambia por medio de herramientas de gobernabilidad pero el sistema social, la cultura opone resistencia.
- Los Instrumentos de Gobernabilidad con un 95 % de certeza que tienen una potencialidad de impacto sobre la Cultura, pero la cultura tiene potencialidad de resistencia a la utilización de Instrumentos de Gobernabilidad. Entonces, para el caso, en Socya, existe la posibilidad de que la cultura organizacional dependa de las herramientas de gobernabilidad. Es decir, cuando el subsistemas técnico usa herramientas de gobernabilidad para el cambio de creencias, el subbistema social opone resistencia.
- En cuanto a las variables de corte se puede afirmar con un 95 % de probabilidad que ni la edad, ni el género, ni la sede donde se encuentre el empleado influyen en el imaginario colectivo nivel cultural.
- En cuanto a las variables de corte se puede afirmar con una probabilidad del 95% que la percepción en el imaginario colectivo del uso de las herramientas de gobernabilidad es potencialmente independiente de la edad, de la antigüedad y del género.
- Se puede afirmar que con una probabilidad del 95 % del imaginario colectivo la cultura depende de la antigüedad del empleado.
- Se puede afirmar con una probabilidad del 95 % del imaginario colectivo que las herramientas de Gobernabilidad dependen del área de la empresa donde las apliquen.

8.8.1 Nuevas Hipótesis

- El reto de cambio lento porque la organización se resiste al cambio.
- Es posible que los mensajes transmitidos en algunas de las decisiones tomadas a nivel cultural iban en la dirección de la Cultura Clan mientras la mayoría de las decisiones de normas y herramientas eran de índole de mercado. De ser cierta esta hipótesis, el cambio de la Cultura Organizacional se podría agilizar a través de la revisión de dichas medidas y de la utilización de nuevas herramientas de la gobernabilidad.

- Dado que existe el potencial que la cultura esté determinada por la antigüedad, una estrategia que la organización debería afrontar es el refuerzo cultural hacia el cambio con dicha población.
- ¿Será que existen unos cuantos viejos (más de 40 años) que pudieran estar marcando el anclaje a la vieja cultura?
- ¿Será que los individuos más antiguos estarán incidiendo sobre jóvenes directa o indirectamente?
- Es necesario estudiar el por qué de la migración los que solo llevan menos de 6 años en la organización es alta mientras que la de los llevan más años es baja. Si la contratación de los jóvenes es a término de la obra y vienen de otras empresas, por qué ellos perciben la cultura como clan.
- ¿Será que los jóvenes no entienden la estrategia de cambio cultural que la administración le ha querido dar a la cultura de la organización?
- ¿Será que “la renovación” aparente es debido a una alta rotación del personal por los nuevos proyectos que han demandado nuevo recurso humano?

8.9 Pruebas de Independencia por Variables de Corte

- La antigüedad está relacionada con la cultura
- Existe una relación directa entre las herramientas de Gobernabilidad y las diferentes áreas de la organización.
- ¿Será que las Áreas tienen una asociatividad con las herramientas de Gobernabilidad?

8.10 Síntesis Descriptivas

- El 57,8 % de los individuos de la muestra corresponden a genero femenino.
- El 70,4 % de los individuos de la muestra es menor de 40 años.
- El 80,7 % de los individuos de la muestra tienen una antigüedad menor a 6 años.
- El 82,96 % de los individuos de la muestra están en los diferentes proyectos y el resto pertenece a otras áreas.
- El 83,25% de la muestra trabaja en los proyectos.
- El 62,33 % están en una Sede diferente de la Administrativa

Una síntesis de los resultados fue presentada al Comité Directivo de Socya en el mes de julio pasado, lo que despertó el interes de que este estudio esta sea replicado en la organización Socya en este segundo semestre, con miras a validar el proceso de consolidación hacia una nueva coherencia. También el modelo fue presentado a la Vicerectoria de Investigación de la Institución Universitaria Pascual Bravo y a finales del mes de agosto del 2020 se estará estudiando la adecuación para medir el modelo socio – técnico, Herramientas de Gobernabilidad vs Cultura Universitaria y en una segunda instancia la adecuación para evaluar la Cultura de Investigación vs las Herramientas de Gobernabilidad de Investigación. Por último se está adecuando el modelo para medir la cultura hacia la Seguridad y Salud en el Trabajo para una organización que realiza consultorías en este sentido.

8.11 Recomendaciones y aportes de la tesis a la administración de empresas.

- Uno de los paradigmas que siempre se mencionan en el gobierno corporativo es que las organizaciones sin ánimo de lucro no tienen Gobierno Corporativo porque no generan utilidades, lo cual es falso, generan beneficios. Esto es una premisa fundamental, que siempre debe ocurrir, como también el generar valor y sostenibilidad. Por tal motivo, estas organizaciones deben tener un modelo de gobierno corporativo.
- Hasta ahora, en los programas de administración, tanto en pregrado como en posgrado se habla de las teorías, y modelos de administración, vistas, en algunos casos, como modas de la administración, y no se les ha dado su verdadero valor. Cada area de la organización puede puede aplicar un modelo administravivo diferente. Es más,

- al aplicar los instrumentos de el Modelos de Valores en Compentencia, de Cameron y Queen se puede encontrar el perfil administrativo de la organización.
- El perfil administrativo brinda un modelo de Gobierno Corporativo para cada modelo administrativo, conformado por una estructura de gobierno, un tipo de gobernabilidad, un énfasis en un código de buen gobierno y unas herramientas de gobernabilidad.
- También, aporta la tesis, un instrumento, que no solo mide el perfil administrativo, y el perfil de gobierno, sino que también muestra el tipo de cultura que actualmente está establecida en la organización.
- Apertir de estos elementos, es posible, determinar diferentes estrategias, con el fin de modificar, reforzar o cambiar habitos o costumbres anclados en la organización y de esta forma reforzar valores o principios organizacionales.
- Por tal motivo, se está hablando de la posibilidad de realizar un plan de cambio cultural de la organización (social) a partir de las herramientas de gobernabilidad (técnico). Pero también, es posible lograrlo en el sentido inverso.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. J. (2002). Global managers: No longer men alone. *The International Journal of Human Resource Management* 13(5). pp. 743-760
- Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la política pública y de la nueva Gestión pública a la gobernanza. *Revista del CLAD*, 039, 1-15.
- Akerloff, G. A. (1970). The market for Lemmons. Quality and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- Alchain, A. y Demsetz (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. *American Economic Review*. No. 62 pp. 777-795
- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela E. (2002), Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones. En: cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia.
- Ansoff, H. I. (1996). From strategic planning to strategic management. Vanderbilt: John Wiley.
- Ansoff, I. H., Declerck, R. P. & Hayes R. L. (1988). El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración. México: Trillas.
- Archenti, N. (2007). Estudios de casos. En A. Marradi, N. Archenti y J. Piovani (Eds.), *Metodología de las Ciencias Sociales* (pp. 238). Buenos Aires: Emecé Editores.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance* Vol. XLIII. No. 3, 593-616.
- Barney, J. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 11 N° 3.
- Barrio, I., González, J., Padín, L., Peral, P., Sánchez I. y Tarín, E. (2015). *El estudio de casos. en métodos de investigación educativa*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Berle, A. & G. Means. (1932). The modern corporation and private property. New York: Macmillan.

- Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Feature articles*, 41 (2).
- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Boas, F. (1930). *Anthropology*, an Encyclopedia of the Social Sciences. Nova York, Macmillan. 22
- Bolman L.G. & Deal, T.E. (1991). *Reframing organizations: artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bueno, J. E. y Santos, D. C. (2012). *Teoría de la Agencia en la Determinación de la Estructura de Capital: Casos Sectores Económicos Del Departamento Del Valle Del Cauca*. Bogotá: Prolegómenos. *Derechos y Valores*. Volumen XV - no. 30. Pag 162 – 163
- Cadbury Hayhurst, G. A. (1992). *Cadbury Report: Financial Aspects of Corporate Governance*. Londres: Gee and Co. Ltd.
- Cadbury Report, 1992. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, London, Gee Publishing.
- Camou, A. (2001). *Los desafíos de la gobernabilidad*. México, FLACSO.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework (3a. Ed.)*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Castañeda, G. (1998). *La empresa mexicana y su gobierno corporativo: Antecedentes y desafíos para el siglo XXI*. México DF: Alter Ego. p.p. 175-179
- Campbell DT, Stanley JC (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Chambell, D. (1975). *Degrees of Freedom and Case Study*. *Comparative Political Studies*, 8, 178-185. doi: 10.1177/001041407500800204

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chiavenato, I. (1993, Pág. 4). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Clark, B. 1998. *Creating entrepreneurial universities, organizational pathways of transformation*. Oxford: Oxford University Press. (p.27).
- Coase, R. (1937). "The Nature of the Firm". *Económica*, 4, 386-405.
- Codesarrollo (2010), Codesarrollo 50 años por Colombia 1960 – 2010. Medellín. Recuperado Socya.com
- Codesarrollo (2012), Reporte de Sostenibilidad. Medellín. Recuperado de www.socya.com
- Collier, D. (1991). El método comparativo: dos décadas de cambio. En G. Sartori & L. Morlino (Eds.), *La comparación en las Ciencias Sociales* (pp. 51–79). Madrid: Alianza.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *La Gobernanza Europea: Un Libro Blanco*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Commons, J. (1932). The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics. *Wisconsin Law Review*, 8: 3-26.
- Cooper, R. B. and Quinn, R. E. (1993), Implications of the competing values framework for management information systems. *Human Resource Management*, 32, 175 – 201. doi: 10.1002/hrm.3930320109
- Crosby, Ph. (1987) *La calidad no cuesta*. México: CECSA.
- Cross R. & Baird, Ll. (2000). Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *Sloan Management Review*. p.p. 69-78.
- Cuganesan, S., & Lacey, D. (2011). Developments in public sector performance measurement: a project on producing return on investment metrics for law enforcement. *Financial Accountability & Management*, 27 (4), 458-479.

- D'alessandro, M. (2004). Control estatal y administración: una reseña de su desarrollo. En *Postdata* (10), pp. 95-129. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-96012004000100005&lng=es&nrm=iso
- D'Aveny, R. (1994). Hiper-competencia como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos. New York: The Free Press.
- Davies, P. y Coates, G. (2005). Competing conceptions and values in school strategy. *Educational management administration and leadership*: 33 (1); 109-124.
- Demb, A. & Neubauer, F. (1992). *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*. Oxford: Oxford University Press
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Denison Consulting. (2000). *What is unique about the Denison Organizational Culture? (DOCS)*. Ann Arbor, MI: Author.
- Denison Consulting. (2011). *Introduction to the Model. (DOCS)*. Ann Arbor, MI: Author.
- Denison D. R. & Mishra A. K. (1995). *Toward a Theory of Organizational: Culture and Effectiveness*. Institute for Operations Research and the Management Sciences: *Organization Science*. Vol. 6, No. 2,
- Denison, D. R. (1984). *Bringing Corporate Culture to the Bottom Line*. *Organizational dynamics*, 13(2) 5-22.
- Deshpande , R. & Farley , J. U. (2004). *Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance: An international research odyssey . International Journal of Research in Marketing*, 21 , 3 – 22 .
- Dixit, A. (2004). *Lawlessness and Economics: Alternative Modes of Governance (Gorman Lectures in Economics, University College London)*. Princeton University Press, 2004.

- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20 N°1. New York: Academy of Management.
- Drucker, P. F. (1990). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires. El Ateneo Editorial.
- Durisin, B., & Puzone, F. (2009). Maturation of Corporate Governance Research, 1993-2007: An Assessment. In *Corporate Governance: An International Review* 17 (3), pp. 266-291.
- Dyer, Gillian (1982), *Advertising as Communication*, Londres: Methuen
- Echebarría, K. (2004). *Objetivar la gobernanza: funciones y metodología. Una aproximación a la objetivación del análisis institucional a través de indicadores de gobernabilidad*. Madrid: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2 – 5
- Ehler, C. (2003). Indicator to measure governance performance in integrated costal management. Elsevier, 46. pp. 335-345.
- Einsenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. En: *Academy of Management Review*, 14 (1): 57-74.
- Escobar, J (2008). Validez de Contenido y Juicio de Expertos: Una aproximación a su Utilización. En *Avances en Medición* (6), pp. 2-36.
- Fassio, A. y Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Buenos Aires: Ed. Eudeba, pp 40 – 46.
- Favaro, D. (2013). Enfoques de la teoría de la firma y su vinculación con el cambio tecnológico y la innovación. *Revista de Cultura Económica*. (85) pp. 51-70
- Feigenbaum, A. (1961). *Total Quality Control*. Total Quality Control. New York: McGraw Hill.

- Felcman, I. & Blutman, G. (2020). *Cultura organizacional: Nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Fernández, K., Landaluce, M. I., & Modroño, J. I. (2007). Exploración textual en el contexto del Modelo de Valores en Competencia. *Estadística Española*. Vol. 49, Núm.166, págs. 501 a 530
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson, Prentice Hall.
- Gaitán Riaño, S. C. (29 de enero de 2010). Gobierno Corporativo en Colombia. Tendencias actuales. *Revista AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín* Número 15 jul - dic 2009. Base de Datos: CLASE. pp. 137-153 recuperado de:
<http://www.eafit.edu.co/revistas/administer/Documents/Artículo%207-rev%2015.pdf>
- Galanter, M. (1981). Justice in Many Rooms: Courts, Private Ordering, and Indigenous Law. *Journal of Legal Pluralism*, 19: 1 - 47.
- Galeano, E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro de la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.
- [García Garnica, A., & Taboada Ibarra, E. L. \(2012\). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nootboom. Economía: teoría y práctica, Núm. 36, 9-42.](#)
[Geertz, C \(1983\). Local Knowledge: Further Essays in Interpretation](#)
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press.
- Giek, D. G. y Lees, P. L. (1993). On massive change: Using the competing values framework to organize the educational efforts of the human resource function in New York State Government. *Human Resource Management*, 32, 9 – 28. doi:
10.1002/hrm.3930320102.

- Goergen, M., Manjon M. C. & Renneboog L. (2008). Recent developments in German corporate governance. *International Review of Law and Economics*, vol. 28, issue 3, 175-193
- Goodenough, W. H. (1980). *Description and comparison in cultural anthropology* (Vol. 1968). CUP Archive.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas. Madrid.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Harris, M. (1982 [1979]). *El materialismo cultural*. Madrid: Alianza.
- Hernández - Sampieri y Andrade (2011). *Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos*. Manuscrito no publicado, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya, México.
- Hernández - Sampieri, R. y Fernández, C. (2008). *Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos*. *Revista Humanistas*, 5 (5), 6-40.
- Hernández Sampieri, R. (2006, septiembre). *Validación de instrumentos para medir el clima organizacional*. Documento presentado en el IV Congreso de Administración México, Centroamérica y el Caribe, Celaya, Gto., México.
- Hernández-Sampieri, R. Méndez, V. S. (2012). *Exploración Factorial del Clima y la Cultura Organizacional en el marco del modelo de valores por competencia*. *Revista Psique Mag*.
- Hernández-Sampieri, R. (2008). *Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano*. *Disertación doctoral no publicada*, Universidad de Celaya, Celaya, Gto., México.

- Herskovits, M. J. (1948). *Man and his Works: the science of cultural anthropology*. New York: A. Knopf.
- Herskovits, M. J. (1984). *Cultural relativism: perspectives in cultural pluralism*. New York: Random House. 24
- Hilb, M. (2016). *New Corporate Governance Successful Board Management Tools*. London: Springer. Ed.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. California: Sage Publications.
- Holmstrom, B., & Hart, O. (2002). A Theory of Firm Scope. *Social Science Research Network Paper Collection*, 1-44.
- Holmstrom, B. (1999). "The Firm as a Subeconomy", *Journal of Law, Economics and Organization*, 15: 74-102
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1994). The Firm as an Incentive System. *American Economic Review*, Vol. 84, No. 4, 972-991.
- Hooiberg, R. and Petrock, F. (2006). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32 (1), 29 – 50. doi: 10.1002/hrm.3930320103.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el CTC? La Modalidad Japonesa*. Bogotá: Ed. Norma
- Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N: q hypothesis. *Structural Equation Modeling*, 10, 128- 141.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. y Gillespie, D.F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59: 143.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Katz, D., & Kahn, R.L., (1978). *The Social Psychology of Organisations*. New York: John Wiley.
- Kaufmann, D., Kraay, A, Zoido-Lobaton, P. (1999). *Aggregating Governance Indicator*.
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del Comportamiento (2ª Ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 2, 297-326.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (2nd Ed.)*. New York: Guilford.
- Kogut, Bruce ; Zander, Udo. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 1992. v. [3], n. [3], pp. 383-397.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.
- Leach, E. [1970 (1952)]. *Political System of Highland Burma: Study of Kachin Social Structure*. London: Athlone Press / London School of Economics.
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿Qué es? y ¿cómo andamos por casa? En *Cuadernos de Economía* (120), pp. 207-237.
- Leininger M. (1994) *Teoría de los cuidados culturales: Modelos y teorías en enfermería*. Madrid: Mosby Doyma.
- Licht, A., Goldschmidt C., Schwartz, S. (2005) Culture, Law, and Corporate Governance. In *International Review of Law and Economics*, (25), pp. 229-255.
- Linnenluecke, M., y Griffiths, A. (2010). *Corporate Sustainability and organizational culture*. Sydney: Macquarie University

- Lijphart, A. (1971), Comparative Politics and the Comparative Method. The American Political Science Review. Vol. 65, No. 3 (Sep., 1971), pp. 682-693. doi: 10.2307/1955513
- MacCallum, R., Browne, M., y Sugawara, H. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure models. In Psychological Methods (1), pp. 130-149.
- Malinowski, B. (1931). El concepto de cultura. Encyclopedia of Social Sciences: Clásicos y Contemporáneos en Antropología.
- March, J. & Simon, H. (1958). Organizations. [Las citas y referencias corresponden a la versión en castellano: "Teoría de la Organización" (1987)]. Madrid: Ariel Economía.
- Marradi, Archenti y Piavani (2007). Metodología de las Ciencias Sociales. Buenos Aires: emecé. Pp 237-246
- Mathiesen, H. (2002). Managerial Ownership and Financial Performance, Ph.D. Thesis, Copenhagen Business School, Denmark
- Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (21), 1-8.
- McRitchie, J. (2019, 9 de agosto). Corporate Governance [Web log post]. Recuperado de <http://CorpGov.net>
- [Medina, A. & Ávila, A. \(2002\). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. Revista Cubana de Psicología. Vol. 19 \(3\). Pp 262 - 272](#)
- Mendoza, J. M. (2015). Decisiones Estratégicas: Macroadministración. Barranquilla: Universidad del Norte.
- [Méndez Valencia, S., Ojeda Hidalgo, J. F., & Hernández Sampieri, R. \(2012\). Relación del clima organizacional con la cultura corporativa. En Fonseca Paredes, M. F. et al. Retos de las Ciencias Administrativas desde las Economías Emergentes: Evolución de S](#)
- Mintzberg, H. (1997). Diseño de las organizaciones. Buenos Aires: Librería el Ateneo.

- Mobley, W. H., Wang, L., & Fang, K. (2005). Organizational culture: Measuring and developing it in your organization. *Harvard Business Review China*, 3, 128-139.
- Monteverde, K. (1995). Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry. *Management Science*, 41 (10): 1624-1638.
- Morgan, G. (1980). Paradigmas, Metáforas y resolución de problemas en Teoría de la organización. *Administrative Science Quarterly* 25: 605-622
- Moran, P. and Goshal, S. (1996). Theories of economic organization: the case for realism and balance. *Academic of Management Review*, 21 (1), pp. 58-72.
- Muñoz-Orellana, C. (2011). Buen Gobierno Corporativo = Competitividad. Lo que todo empresario debe conocer. Guayaquil: ESPAE
- Muro, J. L. (2008). La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Nebeluff, B. & Braderburger, A. (1996). Co-opetencia. Bogotá: Norma.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). The knowledge – creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. NY.
- Novikova J. (2004). The impacto n internal Corporate Gobernance System on Firms Innovate Activities, Division on Innovation. Lund Intitute of Technology (LHT), Lund University Suecia. Pag. 2.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2004). Principios de gobierno corporativo de la OCDE. Paris: OCDE, p. 68.
- Ouchi, W. (1982). Teoría Z. Buenos Aires: Orbis. OECD. (2004). Principios de Gobierno Corporativo. Paris: OECD
- Pallares Z., Romero D. y Herrera M. (2017, Pág. 41). Hacer Empresa: Un Reto. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa.

- Patterson, M., P. Warr y M. West (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(2): 193-216.
- Patterson, M., P., M. A. West, V. J. Shackleton, J. F. Dawson, R. Lawthorn, et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 379-409.
- Pavez, A. A. (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Valparaiso: Universidad Técnica Federico Santa María
- Payne, Chris. *Aprenda em 21 dias ASP.NET*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Perez-Bustamante, G. (1998): "Gestión del conocimiento e incidencia institucional en el proceso de aprendizaje e innovación tecnológica: un modelo aplicado a la biotecnología sanitaria española". Las Palmas de Gran Canaria: VIII Congreso Nacional de ACEDE.
- Pérez, D. & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: La Cultura del Conocimiento. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*. Vol. 16 (3). ISSN 1024-9435, ISSN-e 2307-2113.
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las Organizaciones*. España: McGraw-Hill.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Buenos Aires, Atlántida.
- Pfeffer, J. and Gerald R. S. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row. (Reprinted by Stanford University Press, 2003.)
- Plog y Bates, (1980). *Cultural Anthropology*. Alfred A. Knopf, New York. 26
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Prats, J. (2001). *Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico*. *Instituciones y desarrollo*, N° 10. IIG/PNUD/Generalitat de Catalunya.
- Prats, J. (2003). El concepto y el análisis de la gobernabilidad. En *Revista Instituciones y Desarrollo* (14-15), pp. 239-269. Disponible en: https://www.ses.unam.mx/docencia/2007II/Lecturas/Mod3_Oriol.pdf
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in Organizations*. Butterworth- Heinemann.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363 - 377.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P.S. y Thompson, M. P. (1991). A Competing Values Framework for analyzing presentational communication in management contexts. *The journal of business communication*, 3 (28), 213 – 232. doi: 10.1177/002194369102800303
- [Quintero, W., Peñaranda, M. M., & Rodríguez, M. M. \(2020\). Naturaleza de las organizaciones y sus costos de transacción: Análisis de la teoría de agencia, teoría de la organización y teoría de la firma. *Revista Espacios*, 41\(31\), 90-101.](#)
- Radcliffe-Brown, A. R. (1965 [1940]). *Structural and Function Primitive Society*. New York: Free Press
- Radford, G. S. (1922). *The Control of Quality in Manufacturing*. New York: The Ronald Press Company.
- Ragin, C., & Becker, H. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ralston, D.A., Tong, J.T., Terpstra, R.H., Wang, W. & Egri, C. (2006). Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? *Strategic Management Journal*, 27(9): 799–898.

- Rhodes, R. A. W. (1996). *The New Governance: Governing without Government*. London: Political Studies. XLIV, pp 652-667
- Ribeiro, L. (2001, Pág. 99). *Generar Beneficios*. Malaga: Ediciones Urano S.A.
- [Rivas, L.A. \(2009\). Evolución de la teoría de la organización. En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32.](#)
- [Rodríguez, R. \(2009\). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Rosario: Invenio 12\(22\) pág.: 67-92.](#)
- Ross, S. A. (1973). *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*. Decision Making Under Uncertainty. VOL. 63 NO. 2, 134-139.
- Rousseau, J. (1781). *Essai sur l'origine des langues*, Belin: De A. p 516.
- Sánchez González, J. (2001). *Gestión pública y governance*. Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Scott W. R. (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*: Paperback: 360 pages Publisher: Sage (1995) Language: English ISBN: 978-142242224. *M@n@gement*, vol. 17(2), 136-140. doi:10.3917/mana.172.0136.
- Schein, E. (1988). *Cultura Organizacional y Liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. NY: Jossey Bass.
- Rumelt, R. P. ; Schendel, D. y Teece, D. (1991). *Strategic Management and Economics*. *Strategic Management Journal*, Vol. (12) Issu Special Issue: Fundamental research Issue in Strategy and Economics. Pp. 5-29
- Secco L, Da Re R., Gatto P. & Taku Tassa D. (2011). *How to Measure Governance in Forestry: Key Dimensions and Indicators from Emerging Economic Mechanisms*. Berlin: Sauerlaender-verlag. Allg. Forst- u. J.-Ztg., 182. Jg.
- Sendelbach, N. B. (1993). *The competing values framework for management training and development: A tool for understanding complex issues and tasks*. *Human Resource Management*, 32 (1), 75 – 99. doi: 10.1002/hrm.3930320105

- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y administración*: 63.
- Serna, H. (2007). *Alineamiento y Ritmo Organizacional: Mercadeo Interno*. Bogotá: Ediciones 3R.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología-Mapas Estratégicos-Índices de Gestión-Alineamiento-Ejecución Estratégica*. Bogotá: Ediciones 3R. 27
- Sheehy, B. (2004). “The importance of corporate models: economic and jurisprudential values and the future of corporate law”, *DePaul Business & Commercial Law Journal*.
- Shleifer, A. y Vishny, R. W. (1996). *A Survey of Corporate Governance*. Cambridge: National Bureau of Economic Research (NBER).
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. N° 28, pp. 3339-3358
- Socya (2013), Reporte de Sostenibilidad. Medellín. Recuperado de www.socya.com
- Socya (2014), Reporte de Sostenibilidad. Medellín. Recuperado de www.socya.com
- Socya (2015), Reporte de Sostenibilidad. Medellín. Recuperado de www.socya.com
- Socya (2016), Reporte de Sostenibilidad. Medellín. Recuperado de www.socya.com
- Socya (2017), Reporte de Sostenibilidad. Medellín. Recuperado de www.socya.com
- Socya (2018), Reporte de Sostenibilidad. Medellín. Recuperado de www.socya.com
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Cambridge: The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3 pp. 355-374
- Stake, R- (1998). *Investigación con Estudios de Caso*. Madrid: Ediciones Morata, S. L.
- Stake, R. E. (1994): Case Studies. En *Handbook of Qualitative Research*, N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (Eds.) (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stevens, B. (1996). *Using the*

- Competing Values Framework to Assess Corporate Ethical Codes. *Journal of Business Communication*, 33, 71 - 84. doi: 10.1177/00219436
- Stewart, T. A. (1999). *Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations*. Doubleday.
- Stiglitz J., & Weiss, A. (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*. 71,393-410.
- Stocking, G. W. (1963). Matthew Arnold, E. B. Taylor and the uses of invention. *American Anthropologist*. Vol:65, 783-799. Doi:10.1525/a.a. 1963.65.4.02a00010.
- Sun Tsu, V. (2001). *El Arte de la Guerra*. Madrid: Distal Biblioteca Nueva.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2006). Recuperado el 14 de abril de 2016, de [http:// www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/gestores.html](http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/gestores.html)
- [Tarziján, J. \(2003\). Revisando la Teoría de la Firma. *Abante*, Vol. 6, \(2\), pp. 149-177](#)
- Taylor, F. (1980). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill Company.
- Taylor, E. B. (1975 [1871]). *La ciencia de la cultura*. En: Kahn. J.D. Comp., España, anagrama edition.
- Trist, E. L., Higgin, G. W. et ál. (1963). *Organizational Choice (RLE: Organizations): Capabilities of Groups at the Coal Face Under Changing Technologies*. Londres: Routledge Library Editions
- United Nations Development Programme – UNDP. (2000). *Strategy Note on Governance for Human Development*. New York: United Nations Development Programme
- USAID (2006). *USAID E-Government Update: FY 2006. Final*
- Weber, M. (1924/1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: oxford University Press.
- Williamson, O. (2005). *The Economics of Governance*. Berkeley: University of California.

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage