

DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y COMPORTAMIENTOS DE
LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FAVORECEN O ENTORPECEN
LA COMPETITIVIDAD Y PERDURABILIDAD DE LAS EMPRESAS
LEGIS COLOMBIA VS. BLOOMBERG BRASIL

MILENA PATRICIA CASTIBLANCO ROJAS
CATHERIN LIZBETH SANABRIA SALAMANCA

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

BOGOTÁ

2014

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	3
Introducción	4
1. Justificación	5
2. Objetivos	6
3. Marco Teórico	7
4. Identificación de las compañías objeto de estudio	12
5. Principios y comportamientos que favorecen o entorpecen la competitividad y perdurabilidad	16
6. Conclusiones	23
7. Bibliografía	25

RESUMEN

La cultura organizacional entendida como la conducta de una organización, conformada por los comportamientos y prácticas de sus integrantes, y enmarcada por las experiencias resultantes de la interacción de las personas con otras y con su entorno, permite que los miembros de una organización compartan una forma de pensar y actuar con la cual se sienten identificados y comprometidos, y que determina el funcionamiento de la misma, sirviendo como puente para lograr su éxito, siendo competitiva y manteniéndose en el mercado.

El presente trabajo tiene como objetivo determinar los principios y comportamientos de la cultura organizacional de las compañías Legis Colombia vs. Bloomberg Brasil, que favorecen o entorpecen la competitividad y perdurabilidad de cada organización.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Valores, Principios, Comportamientos, Competitividad.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional comprendida por los conocimientos y los valores que son transmitidos y compartidos, hace que esta, sea la medula de la organización, la guía de cómo comportarse y actuar, que direcciona el hacia dónde y el cómo llegar de la organización. Basada en todo su sistema de creencias, prácticas y conductas que influyen en el comportamiento de sus miembros y que son asociadas a la contribución y logro de las estrategias, estructuras y procedimientos de la organización, la cultura organizacional se convierte en una clave de éxito para el logro de los objetivos de las compañías.

En el presente trabajo se determinarán los principios y comportamientos de la cultura organizacional de las compañías Legis Colombia vs. Bloomberg Brasil, que favorecen o entorpecen su competitividad y perdurabilidad en el mercado. Dicho análisis se realizará a través de un comparativo de la cultura organizacional de las empresas objeto de estudio, en donde se analizaran los pilares, valores y creencias, que las caracterizan. Es a través del análisis de la Cultura Organizacional de una compañía, que es posible lograr identificar su funcionamiento, y determinar lo que la hace diferencial a otras en el mercado. Por lo que para este caso, se analizará cómo dos empresas que realizan una actividad similar en diferentes países, se asemejan o se diferencian en su actuar, en su quehacer, en como logran sus objetivos, y de qué depende o cómo fundamentan y sientan su cultura organizacional, para lograr ser competitivas y perdurables en el mercado.

Inicialmente se realizará un ejercicio de identificación de las compañías objetos de estudio, con el fin de tener un entendimiento y comprensión de las variables y contexto que enmarcan sus culturas. Posteriormente se hará una comparación de la cultura organizacional de LEGIS COLOMBIA vs. BLOOMBERG BRASIL (pilares, valores, creencias), que finalmente permitirán determinar los principios (valores) y los comportamientos (prácticas) que favorecen o entorpecen la competitividad y perdurabilidad de cada organización.

1. JUSTIFICACIÓN

Hoy por hoy las empresas buscan ser más competitivas, su objetivo es mantenerse y ser los líderes del mercado, pero para esto deben crear y adoptar estrategias que le permitan lograr esos objetivos, apoyarse en las nuevas tecnologías, asumir nuevas prácticas organizacionales y gerenciales, afrontar constantes cambios internos y externos, innovar y mejorar los procesos y fortalecer la parte humana para el cumplimiento de las metas y el éxito de la organización. Es por esta razón, que el motivo que conlleva a la realización de este análisis es el de resaltar el papel que juega la cultura organizacional dentro de una empresa, y cómo ésta logra que la organización sea o no competitiva en el mercado.

La cultura organizacional es uno de los elementos clave para el éxito y competitividad de una organización, ya que dentro de ella se hablan y se tocan aspectos tan importantes y esenciales en toda empresa como lo son valores, las creencias y las prácticas que enmarcan la visión, la misión y las estrategias que son la razón de ser de una organización y que nos dicen la forma de pensar y actuar de esta.

Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, los aspectos que enmarcan la cultura organizacional, permite que los miembros de una organización se comprometan y se motiven con el desarrollo de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos, permiten una fluida comunicación, un mejoramiento continuo, un liderazgo que estimule, que los conocimientos sean compartidos, que se tenga una visión a corto mediano y largo plazo, permitiendo que en su conjunto, las personas estén más preparadas y sean los agentes de cambio que una organización necesita para su éxito y su competitividad.

Este análisis producirá reflexión sobre lo teórico y aportes a lo práctico, contribuyendo a las empresas objeto de estudio, con opiniones fundamentadas, diferentes y aplicables a las prácticas que realizan cada una en su cultura organizacional.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar los principios y comportamientos de la cultura organizacional que favorecen o entorpecen la competitividad y perdurabilidad de las compañías LEGIS COLOMBIA Vs. BLOOMBERG BRASIL.

2.2 Objetivos Específicos

Examinar la fundamentación teórica de los conceptos de cultura: definición, características, tipología, elementos e impacto y función.

Identificar las compañías objeto de estudio, a través de descripción general de sus factores organizacionales, y de los principales pilares, valores y creencias que las caracterizan.

Determinar el nivel de desarrollo de los aspectos culturales de cada Compañía, precisando los principios y comportamientos que favorecen o entorpecen su competitividad y perdurabilidad.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Definición de Cultura Organizacional

Algunos autores coinciden en que la cultura organizacional hace referencia a la alineación de los principios, las percepciones de la realidad y las costumbres que integradas producen una forma de vivir dentro de la organización, como nos comparte Chiavenato donde define la cultura organizacional como “el modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización” (1989, p.589).

Aspectos que se asimilan firmemente como nuestros, cuando los experimentamos en el actuar ante diferentes situaciones, por ejemplo, cuando nos relacionamos con otras personas conociendo y entendiendo sus idiosincrasias. Según define Schein “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” (1988, p. 25).

Es importante señalar que si se busca que la cultura organizacional llegue a todos los niveles y a todas las personas tiene que ser participativa, es decir, que el deber ser de cada persona que comprende y se apropie de la cultura organizacional, es el de colaborar para que tanto las personas nuevas como las antiguas incorporen la cultura como suya y halla una relación recíproca.

La cultura organizacional define el pensar y el actuar de los integrantes de una organización. Integra normas, guías, o modelos a seguir que la organización considera como adecuados para su modo de gestión, y que sirven como pautas para que los integrantes de la organización procedan y reflexionen ante las diferentes situaciones, “la cultura de una empresa la constituye la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones”. (Ouchi, 1982; citado en Calderón, Murillo & Torres, 2007, p. 114).

La cultura organizacional determina la personalidad de la organización, lo que la hace característica, lo que las hace diferente de las demás, porque la organización está conformada por un mundo de sistemas y complejidades que las hace únicas e irrepetibles, y depende de la esencia de la organización y de cómo difunde su cultura lo que la hace distinta de las demás organizaciones, así mismo lo resalta la definición de cultura como “la ideología de la organización, es decir, como

un sistema rico en valores tradiciones y creencias que las distinguen de otras organizaciones” (Mintzberg,1991; citado en Wittke, 2007, p. 6)

3.2 Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el medio por el cual podemos comprender el actuar y el pensar de una organización, características más de fondo que de forma. Por eso cada cultura en una organización se caracteriza por ser única y diferencial, por ser el factor determinante de lo que la hace particular. Es así, y teniendo en cuenta a los diferentes autores que abarcan el concepto de cultura, que se puede interpretar que la cultura organizacional como factor de éxito para una empresa, presenta las siguientes características:

Identidad: refleja la cultura da un sentido de identidad por los valores que la caracterizan y la hacen sobresaliente, las creencias que se ven como lo verdaderamente aceptable y se considera como ciertas.

Definición de comportamientos: la cultura define el comportamiento y dan sentido a las acciones en base a; las normas como guías de saber hacer las cosas, las reglas como pautas del comportamiento y las actitudes de cada individuo que reflejan los anteriormente dicho y su efecto en las prácticas y las conducta.

Clima de la organización: la cultura es el reflejo de la percepción que se tiene del entorno de trabajo, la forma de comunicación y otras interacciones como experiencias que se viven al día para mantener la unión entre las personas y la organización.

Estrategia de la Organización: la cultura influye en la toma de decisiones, ya que hace que se orienten los esfuerzos y las estrategias de la organización al desempeño de la misma, lo anterior por medio de la afirmación del compromiso de sus miembros a las metas de la organización.

3.3 Tipos de Cultura Organizacional

Existen diversos autores que avalan la idea de que la cultura de una compañía es particular de otra, y por esta razón se da la necesidad de clasificar los diferentes tipos de cultura, según Cameron y Quinn, los tipos de cultura organizacional son:

Cultura Jerárquica: es una organización delineada por la formalidad, procesos y procedimientos estandarizados, posee buenos jefes y coordinadores que dan estricto cumplimiento a las normas y reglas, las funciones y responsabilidades están claramente definidas, se caracteriza

por la eficiencia tanto de su jefes como de los empleados buscando la estabilidad y permanecía de los mismos y de la calidad de los procesos.

Cultura de Mercado: cultura enfocada a crear ventaja competitiva por medio de su relación con agentes externos, con objetivos medibles ya que orientan sus esfuerzos al crecimiento en las ventas, en la rentabilidad y en la participación en el mercado.

Cultura de Clan: caracterizada por ser como una familia, jefes paternalistas, valores y creencias compartidas, fuerte sentido de pertenencia y compromiso, confianza y participación entre sus integrantes.

Cultura Adhocrática: enfrentan el cambio rápidamente y lo ven como una oportunidad de mejora y de supervivencia, queriendo estar siempre adelante, asumen riesgos medibles, su esencia es la innovación y la creación. (1999; citado por Díaz, García & Galicia, 2012, p. 7)

En este sentido, es más acertado hablar de tipos de cultura para enfatizar en lo que caracteriza la cultura organizacional de una empresa a otra. Los tipos de cultura, describen de manera más notable los tipos de organización, y lo que las hace competitivas o no en el mercado.

3.4 Elementos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional definida como un recurso, formada por valores fundamentales y comportamientos éticos, hace que se componga de un sinnúmero de elementos, debido a que cada cultura es un mundo diferente, pero resaltamos los siguientes elementos donde se pueden distinguir a: las técnicas, entendidas como lo propio y peculiar de un grupo de personas que la hacen característica y que son utilizadas por medio de herramientas y conocimientos propios del diario vivir, es decir las experiencias que se obtienen en el medio que las rodea; el código simbólico, elemento que se ve a primera vista, por que determina la manera como nos comunicamos; los modelos de la realidad, son los modelos que están concebidos sin tratar de cuestionarlos siguiendo el ejemplo de experiencias ya vividas, vistas o escuchadas; el mundo normativo, se refiere a los reglamentos o normas que se dan por escrito, o por cualquier otro medio, hace referencia a los códigos para saber cómo debe actuar en un determinado grupo de personas. (Marín & Ruiz, 2002; citado por Vázquez, 2010, p. 19)

También destacamos los elementos que conforman la cultura organizacional de (Serna, 2003; citado por Salazar, 2008, p. 20):

- Los fundadores

- El estilo de dirección
- La claridad de los principios organizacionales
- Autonomía individual (empowerment)
- Valores y creencias compartidas
- La estructura
- El sistema de apoyo
- Sistemas de recompensas
- El estímulo al riesgo
- El talento humano

3.5 Impacto y función de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene una gran influencia en la competitividad de la organización, tanto así, que se identifica como la estrategia más trascendental para que la organización tenga éxito y se mantenga en el mercado, y como una oportunidad de que los integrantes de la organización la perciban como suya y se comprometan a fortalecer esa competitividad y ese éxito.

La finalidad de la cultura organizacional es que se vea como la mejor oportunidad de aportar valor agregado a la organización, haciéndola competitiva y diferenciándola del resto.

Con la proyección de una cultura sólida y contundente, las personas se motivaran a permanecer firmes y ajustadas a su sistema cultural, contribuyendo al logro de los objetivos, alineando las estrategias con la cultura organizacional y haciendo que las personas sepan cómo comportarse, pensar y relacionar su trabajo diario con la estrategia de la organización. Es decir mejorar el desempeño, de los integrantes como de la organización, se sabrá afrontar los cambios y adaptarse al medio que los rodea, optimizando los procesos, la comunicación y el clima, esto le permite a la organización crecer y se posicione a dónde quiere llegar, así lo considera Schein “Lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a 1) su supervivencia y adaptación en el medio que los rodea, y 2) la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación”. (1988, p. 64)

La cultura tiene impacto sobre la estrategia del negocio, incluyendo fusiones, adquisiciones, cambios de tecnología, ya que las tradiciones, valores, conceptos y presunciones pueden hacer impensable o inaceptables algunos puntos de la estrategia y llevarla al fracaso, o pueden hacerlos viables y apalancar su éxito. También impacta las relaciones inter grupales y

personales. En los procesos de socialización (inducción) debe garantizarse que el nuevo empleado conozca aquellas características de la cultura que le permitirán adaptarse, sentirse satisfecho, ser más productivo y alinearse con las estrategias del negocio antes que con las propias de las subculturas.

Allen afirma que las características que se arraigan en los miembros de las empresas conforman un sistema conceptual o decodificador que les permite clasificar su mundo y transmitírselo a otros, este sistema es un punto de vista común que se expresa en un lenguaje común y en una serie de actitudes que son percibidas por los clientes y demás externos a la empresa. Este esquema facilita la comunicación entre ellos pero se las dificulta con quienes no tienen esquemas decodificadores diferentes. (1977; citado en Schein, 1988, p. 56)

4. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS OBJETO DE ESTUDIO

Con el fin de comprender el contexto en el cual se desarrollan las compañías objeto de estudio (LEGIS COLOMBIA y BLOOMBERG BRASIL), a continuación se realizará la identificación de cada una de éstas, a partir de la descripción general de sus factores organizacionales, y de lo que cada compañía define como sus principales pilares, valores y creencias.

4.1 Identificación de LEGIS COLOMBIA

Historia: LEGIS es una Compañía Colombiana con 60 años de permanencia en el mercado y presencia en cinco países en Latinoamérica (Argentina, Chile, México, Perú y Venezuela). Fundada en 1952, nace como respuesta a la necesidad de compilar y hacer comprensible toda la legislación económica oficial. Los productos y soluciones de la Compañía se funden en tres ejes de negocios principales que reúnen la oferta de la organización para sus clientes donde se evidencia la razón de ser de la organización: Información y soluciones profesionales especializadas, Impresión, comercialización y distribución de productos profesionales, y Contactos efectivos de negocio; fusión que permite generar el gran elemento diferenciador de la Compañía al brindar a sus clientes información, soluciones y medios profesionales integrales.

Misión: La misión de LEGIS es suministrar Información y Soluciones integrales a empresas y profesionales especializados, siendo líderes en Colombia y Venezuela, y con presencia destacada en Argentina, Chile, México y Perú. Brindando servicios con responsabilidad, compromiso y excelencia, a través de capital humano calificado y recurso tecnológico de última generación.

Definición de la Cultura Organizacional según la compañía: LEGIS concibe su cultura como el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos enfocados hacia la productividad y el alto desempeño, basada en el respeto y dignidad humanas. La construcción de la identidad cultural se apoya en el mayor conocimiento de la organización y del negocio y se estimula a través del liderazgo facilitador.

Pilares de la Cultura según la compañía: La cultura de la compañía se apoya en cinco pilares fundamentales derivados de la estrategia corporativa, que se constituyen en líneas de acción dentro de los programas de gestión cultural y de reconocimiento corporativo: el cliente, la innovación, el aprendizaje, la productividad y los valores.

Valores: En la Compañía se asumen los valores como convicciones que modulan la forma de actuar y tomar decisiones hacia el logro de los objetivos de la Compañía y del rol individual, establecen un sentido de dirección común para todos y marcan directrices para orientar el trabajo diario. Cada valor se refleja en comportamientos esperables que son el foco de trabajo dentro de la gestión cultural. Los valores que caracterizan la cultura de LEGIS son: Excelencia, Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Autocontrol, Compromiso, Confianza, y Efectividad.

Creencias: La compañía se identifica como un empleador justo y que ejerce en forma responsable su papel. Es importante aprender y por eso se tienen hábitos de actualización, aprendizaje y aplicación continua de nuevos enfoques, teorías y prácticas. Una actitud de cooperación, el aprovechamiento de las sinergias y la disposición positiva para trabajar en equipo y generar resultados permiten el éxito alto rendimiento. Hay que cuidar los bienes y valores de la empresa por cuanto corresponden a patrimonio de los clientes, los accionistas y los colaboradores, por lo que se adoptan medidas de control y salvaguardia de dichos bienes. El servicio es una fortaleza y una característica diferenciadora de la compañía.

4.2 Identificación de BLOOMBERG BRASIL

Historia: Bloomberg conecta a las personas a una red de información, de personas y de ideas, de forma rápida y precisa en la entrega de datos, noticias y análisis a través de tecnología innovadora, que es el núcleo de todo lo que hacen. Con más de 15.000 empleados en 192 localizaciones, entregan información comercial y financiera, noticias y conocimiento en todo el mundo. La empresa fue fundada en 1982 y en los siguientes 10 años tenían más de 10.000 clientes, para el servicio Bloomberg Professional, una innovadora red privada de datos, análisis y otra información financiera. En la misma década, Bloomberg lanzó Bloomberg News y abrió oficinas en todo el mundo. Las suscripciones al servicio Bloomberg Professional se dispararon en la próxima década y la compañía lanzó Bloomberg Tradebook y Bloomberg.com. Esta última década vio el desarrollo de los avances tecnológicos en productos y servicios clave, tales como el correo electrónico y la mensajería instantánea que han hecho que el Servicio Profesional de Bloomberg el líder elección de más de 310.000 empresas y profesionales de las finanzas a nivel mundial. Hoy, Bloomberg está aplicando sus datos extensos, noticias y tecnología para ofrecer nuevas herramientas en los campos de gobierno, la ley, la energía y el deporte.

Misión: La misión global de BLOOMBERG es ayudar a individuos, empresas y gobiernos a hacer más inteligentes, más rápidas, más rentables las decisiones. Para llegar allí, tienen ideas constantes, la energía, la innovación.

Definición de la Cultura Organizacional según la compañía: BLOOMBERG concibe su cultura como el sello distintivo de la empresa, la cual está caracterizada por la innovación y la pasión por hacer las cosas bien, lo que es su fuerte y la inspiración detrás de sus productos y soluciones.

Pilares de la Cultura según la compañía: La cultura de la compañía se apoya en su ideología de conectar a las personas, clientes externos e internos, a través de la información que se genera en todo el mundo, va más allá de los límites, asume riesgos y se adapta a los cambios de acuerdo a su diversidad cultural y demográfica tanto en su fuerza laboral como en sus clientes, esto la hace valorar las contribuciones de sus empleados y de la de sus clientes en el fortalecimiento de su competitividad y sus buenas prácticas empresariales.

Valores: Bloomberg asume los valores como las guías de acción que facilitan el logro de sus objetivos. Los valores que se identifican en BLOOMBERG son: Sostenibilidad, Ambiente de Trabajo, Innovación, Pasión, y Transparencia.

Creencias: Bloomberg se basa en la creencia de que traer transparencia a los mercados de capital fomenta la confianza de los inversores, aumenta la actividad económica, y sirve un propósito social importante.

Las primacías, y lo que impulsa a LEGIS COLOMBIA y BLOOMBERG BRASIL a ser empresas reconocidas dentro de su sector económico, grandes empresas competitivas en su segmento del mercado, son los valores que las caracterizan y las distinguen. Tanto para LEGIS como para BLOOMBERG, su prioridad es el cliente y la innovación a través de nuevas herramientas tecnológicas, añadiendo valor agregado a sus clientes.

Para BLOOMBERG la innovación se formula como Diversidad + Inclusión, donde la diversidad son las diferentes maneras en quienes son y de cómo piensan y la inclusión es el aprovechamiento de esa diversidad, estrategia por la que se guían y se sustentan. La diversidad e inclusión que son la base para el establecimiento de sus principios y comportamientos, su enfoque en la participación, el desarrollo profesional, el compromiso, la flexibilidad, enmarcan su cultura. La transparencia, puesto que el flujo de información que maneja hace que tanto sus clientes internos como externos, sepan de la confiabilidad y asertividad de la información recolectada y

suministrada. Para LEGIS el cliente, la innovación, el aprendizaje, y la productividad, son los principales pilares que la caracterizan, con marcada fortaleza en su servicio, característica diferenciadora de la compañía que le permite mejorar continuamente procesos y validar que en la actuación siempre el cliente sea lo primero.

5. PRINCIPIOS Y COMPORTAMIENTOS QUE FAVORECEN O ENTORPECEN LA COMPETITIVIDAD Y PERDURABILIDAD

Muchas investigaciones se orientan a buscar relaciones entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional, para tratar de establecer relaciones entre cultura, estrategia y competitividad. Diversos autores determinan la cultura como factor de éxito para el logro de los objetivos de las organizaciones. A partir del modelo teórico de Schein, analizando las presunciones básicas de las empresas objeto de estudio, se determinarán los Principios y comportamientos que favorecen o no su competitividad.

Schein hace una distinción entre los elementos de la cultura, concibiendo “las presunciones básicas como la esencia (lo que la cultura realmente es), los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural” y distingue tres niveles de la cultura:

Nivel 1. Artefactos y creaciones.

Este es el nivel más visible de la cultura, incluye el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje, las producciones artísticas y la conducta de sus miembros. Después de identificados estos artefactos debe establecerse su significado, su interrelación y los esquemas de fondo que reflejen.

Nivel 2. Valores.

Estos reflejan la idea que tienen los miembros del grupo sobre lo que “debe ser” a diferencia de lo que es. Sirven de guía de acción que permite actuar ante la incertidumbre, presiden la conducta. Un valor puede convertirse en presunción básica si son aceptados por su demostración de éxito en el tiempo, o pueden seguir siendo conscientes y vincularlos porque así lo dictan las reglas y por la función moral, muestra a los individuos la manera de actuar en ciertas situaciones clave.

Nivel 3. Presunciones básicas.

Son las soluciones a problemas que han quedado fijadas y entendidas como una realidad, tan admitidas que se consideran como la única manera posible de hacer las cosas. Orientan la conducta inconsciente y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Para encontrar estas presunciones, se deben analizar los artefactos y valores de la empresa. (1988, p. 30)

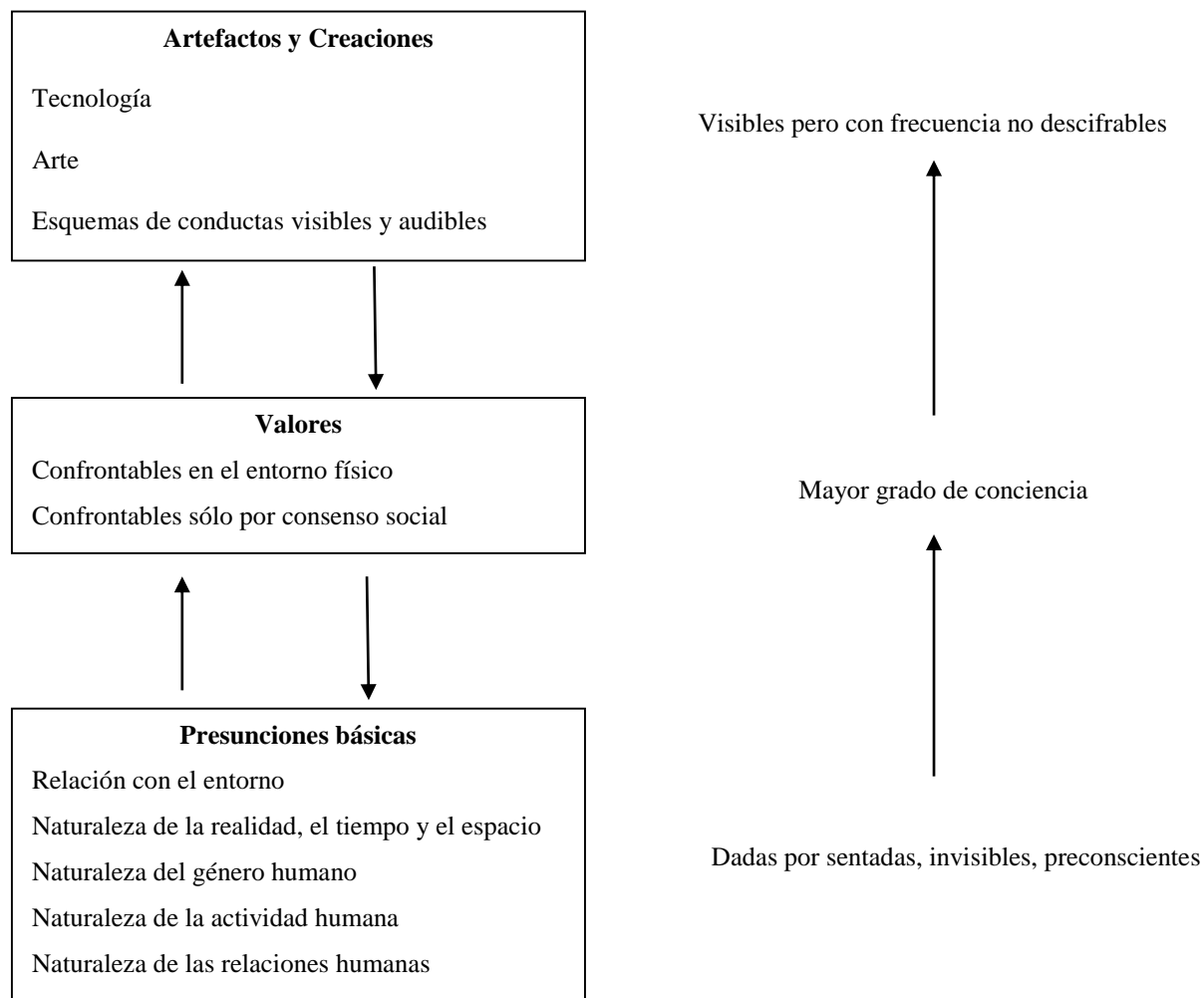


Figura 1. Niveles de cultura y su interacción (Schein, 1988, p. 30)

1. *Relación de la humanidad con la naturaleza.* ¿A nivel empresarial, los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno como una de dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado o similar?
2. *La naturaleza de la realidad y la verdad.* Las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un “hecho”, cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se “revela” o “descubre”; conceptos básicos del tiempo y espacio
3. *La naturaleza del género humano.* ¿Qué es lo que significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La naturaleza humana es buena, mala o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?
4. *La naturaleza de la actividad humana.* ¿Qué actitud “conviene” a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etcétera? ¿Qué es trabajo y qué es juego?
5. *La naturaleza de las relaciones humanas.* ¿Cuál se estima que es el modo “apropiado” de relación entre las personas, y de distribuir poder y amor? ¿la vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?

5.1.1 Relación con su entorno:

¿Qué presunciones básicas poseen las empresas sobre si misma?

Identidad básica y papel: LEGIS COLOMBIA y BLOOMBERG BRASIL son los principales generadores de soluciones de información en su mercado. LEGIS siendo el pionero en el mercado Colombiano, y siendo sus fundadores los primeros compiladores de información jurídica en el país, nace con la misión de difundir la información legal a quienes deben tomar decisiones basados en ella, por lo que debe ser confiable y tratada con seriedad y profesionalismo, alineados con los Pilares de BLOOMBERG, quienes trabajan en pro de suministrar información transparente, y de alta confiabilidad: “Nuestro negocio se basa en una creencia fundamental de que traer transparencia a los mercados de capital fomenta la confianza de los inversores, aumenta la actividad económica y sirve un propósito social importante”.

Entornos adecuados: Las dos compañías deben mantener una relación armónica y constante con los sectores jurídicos, financieros y políticos de los países en donde tienen presencia, ya que ellos generan la información básica de contenido de sus productos. En el mercado y con su competencia deben tener una posición dominante por cuanto les debe interesar mantener su liderazgo, el cual se ha dado de manera natural desde el inicio de las Compañía, como líderes indiscutibles.

5.1.2 Naturaleza de la realidad y la verdad: Fundamento de las decisiones

¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la realidad, el tiempo y el espacio?

Realidad física, social y subjetiva: En LEGIS durante muchos años las decisiones sobre qué productos desarrollar, de qué manera comercializarlos y cuánto cobrar por ellos se tomaron basados en el “instinto” de los líderes de los negocios, quienes se consideran personas de muy buen “olfato para los negocios”. Esto de derivó tradicionalmente por que el surgimiento de la Compañía se dio por la gran visión de negocios de los fundadores, la cual fue por mucho tiempo suficiente para posicionar el negocio y luego mantenerse gracias a este posicionamiento. Otras decisiones como las valoraciones del desempeño de las personas o el reconocimiento que se daba por un buen trabajo se daban a partir de la opinión personal de los líderes. Para BLOOMBERG las decisiones sobre qué productos desarrollar, y de qué manera comercializarlos, se han tomada basados en estudios de mercado, en donde se ha contemplado el cliente, la competencia, y las nuevas tendencias.

Criterios verificativos moralismo-pragmatismo: En LEGIS en general las decisiones se toman por tradición “siempre se ha procedido de este modo” y por la revelación de autoridades “nuestro presidente, socios fundadores o Junta Directiva quiere que se proceda de esta manera”. Para BLOOMBERG las decisiones se toman creyendo en la sostenibilidad no sólo como un imperativo moral, sino también como una oportunidad de negocio excelente.

Presunciones básicas sobre el tiempo: Para LEGIS las estrategias y prácticas en general se centran principalmente en el presente, en lo que se hace ahora con algo de referencia al pasado, cómo se hizo antes para validar si está bien hecho. El tiempo se concibe como monocrónico, una línea que se divide en varios compromisos pero solo puede atenderse uno a la vez. El tiempo que se dedique al trabajo hace parte de la apreciación del buen o mal trabajador: si se dedica poco tiempo al trabajo no es muy bueno, si se dedica más de lo establecido tiene un gran compromiso. Esta concepción hace del espacio para laborar algo muy importante, afectando a las personas en su motivación cuando debe reducirse o modificarse. Los ciclos de la empresa son mensuales con el cierre de las ventas y anual con el consolidado del año, la empresa se “concentra” en la última semana del mes para los cierres de ventas (contables, de cartera, de facturación, etc.). Para BLOOMBERG hay un marco para el futuro de sus esfuerzos, el establecimiento de objetivos específicos, metas viables, metas e impacto-tanto para ellos como para sus socios estipulados a largo plazo.

Presunciones básicas del espacio: En LEGIS el espacio es algo disponible con limitaciones, dadas por las zonas establecidas como comunes (salones de reuniones, casino, etc.) y otras consideradas privadas de las diferentes áreas. En áreas con culturas menos “rígidas” como Investigación y Desarrollo, todos trabajan en un solo espacio sin divisiones, como se presenta en BLOOMBERG BRASIL, en donde sus áreas son más amplias, con cubículos espaciosos, espacios abiertos, sin divisiones, y zonas comunes a las cuales puede acceder cualquier colaborador.

5.1.3 Naturaleza del Género Humano

¿Cuáles son las presunciones básicas sobre la naturaleza del género humano que tiene la compañía, aplicada a directivos y empleados?

Naturaleza humana fundamental: En LEGIS se considera que las personas requieren de seguimiento y control para desarrollar sus tareas, que no se motivan lo suficiente para hacerlas por

sí mismos y tienden a hacer el menor esfuerzo. En BLOOMBERG se considera que el equipo humano debe ser auto gestionable, caracterizado por la pasión en lo que hace.

5.1.4 Naturaleza de la actividad humana

¿Cuál se presupone que es la postura propia y natural de los humanos frente a su entorno?

En LEGIS, los fundadores o líderes han tenido mayor impacto en la organización, la postura frente al entorno es activa, orientada al hacer, frente a los problemas y retos actúan sin pensar en el fracaso o en que era imposible lograrlo. En los funcionarios en general prima más una postura reactiva, subordinada a la decisión de los líderes, quienes a la vez dependen de la acción o decisión del Presidente o Junta Directiva. En BLOOMBERG, tanto los líderes de la organización como los colaboradores tienen una postura activa frente al entorno, orientada a responder a los retos presentados, llamados a la acción, lo cual los lleva a ser más competitivos, resistentes y sostenibles.

5.1.5 Naturaleza De Las Relaciones Humanas

¿Cuáles son las presunciones básicas sobre la forma en que deben conducirse las relaciones humanas y la manera de ser constructivamente gobernadas?

La base sobre la que se estructuran en general las relaciones humanas en LEGIS, se compone de la linealidad y la individualidad, en BLOOMBERG existe una marcada manera de relacionarse de acuerdo con la línea jerárquica a la que se pertenece, con personas de la misma línea y superiores, y con los colaboradores. Prima el sentido de grupo o corporación, marcado entre e inter áreas, todos yendo hacia un mismo lado y buscando intereses comunes.

5.2 Valores y Prácticas que favorecen la competitividad de las compañías objeto de estudio

Existe una marcada confianza en la fortaleza y posicionamiento de las Compañías por el importante papel que desempeñan dentro del mercado, estos son dos de los principales apalancadores de la motivación, compromiso y clima laboral que se logra evidenciar para ambas compañías, que además representan una de las ventajas competitivas para la atracción de talentos.

El hecho de ser precursores en el mercado de la información especializada y lograr mantener el liderazgo durante tantos años, las hace sentirse únicas y difíciles de imitar, factor importante en la actitud y motivación de los colaboradores frente a lo que hacen.

En el caso de LEGIS, valores como la responsabilidad, el respeto, la honestidad y el compromiso se reflejan en las acciones de las personas y se consolidan como las principales convicciones que modulan su forma de actuar. Estos cuatro valores hacen parte de los ocho valores corporativos, lo que valida que realmente son vividos en el día a día. Para BLOOMBERG, valores como la transparencia, la innovación, y la pasión por lo que se hace, se reflejan en sus productos, y soluciones, en la sostenibilidad y resultados de la compañía.

5.3 Valores y Prácticas que no favorecen la competitividad de las compañías

Realizando el análisis de las dos compañías, que tienen como objeto social brindar información y soluciones especializadas a profesionales especializados, se evidencia en LEGIS que el hecho que durante muchos años la compañía ha basado sus decisiones sobre productos, mercados, precios y practicas internas basado en las opiniones de personas “con autoridad para hacerlo” y no sobre datos y hechos concretos, originará que la empresa creciera en número de unidades de negocio y de productos de una manera en la que algunos productos eran rentables y otros no, y que operaciones como la logística y el mercadeo estén replicadas en varios negocios y se desaprovechen recursos que podrían optimizarse. Esta excesiva confianza en el instinto, dejo de lado la realidad del mercado y las necesidades y expectativas de los clientes, a diferencia de BLOOMBERG, que basa sus decisiones en la realidad del mercado, en las necesidades de los clientes, y en pro de superar las soluciones ofrecidas por sus competidores.

La excesiva confianza de LEGIS generada por su posicionamiento y la seguridad de ser los líderes del mercado Colombiano, hizo que por mucho tiempo se dejará de lado la innovación en productos y servicios, con la convicción de que por ser de la compañía “se vendía por si solos”, y no requerían un inversión adicional, que con los años hizo que la competencia fuera creciendo y ganando terreno, lo que crea la necesidad actual en LEGIS de enfocarse en la necesidad del cliente y las exigencias del mercado, a diferencia de BLOOMBERG que hace investigaciones rigurosas y a partir de los resultados propone estrategias para la innovación de productos, el abordaje de los diferentes segmentos en productos y la organización de las practicas internas, incluyendo el recurso humano. La adaptación de BLOOMBERG a las exigencias del mercado ha sido fácil al contar con personas en posiciones de liderazgo que ya tienen este enfoque y facilitan a los equipos que lo requieren el paso a nuevas posiciones frente al contexto. LEGIS a pesar de contar con planeación estratégica, las prácticas administrativas internas y el foco de las personas en sus cargos tiene una

visión a corto plazo, centrado en lo operativo y no en lo estratégico. De ello se deriva que la reacción frente a las situaciones sea reactiva más que proactiva y se dependa en gran medida de la decisión del líder para la acción. Este rasgo de la cultura también hace difícil el implementar el sistema de innovación que requiere la compañía para sus productos y procesos, como estrategia de sostenibilidad en el futuro. Este proceso requiere que la persona crea que puede aportar a la construcción del futuro, que está en sus manos y que es capaz de hacer parte de las decisiones que se toman.

6. CONCLUSIONES

Al culminar el presente trabajo y como resultado de la comparación de la cultura organizacional de Legis Colombia y Bloomberg Brasil, es posible concluir que lo que induce a estas empresas en ser las más reconocidas y grandes dentro de su sector económico, es el deseo de ser cada día más competitivas, basando su comportamiento en lo que para ellas es la estrategia de éxito como lo es, el fundamentar y desarrollar una cultura organizacional que este alineada a la estrategia de la organización.

El análisis de las presunciones básicas nos muestra que una cultura organizacional parte principalmente de la cultura de quien o quienes la fundan, de los dueños que tienen la visión de su empresa y quieren impartirla a toda la organización a su forma de ver y pensar las cosas, pero en la cultura de estas personas influye la cultura del entorno donde crecieron y se desarrollaron, por eso es importante resaltar la diferencia que hay del entorno cultural de ambas empresas, en Colombia vemos las cosas más a corto plazo, no nos gusta tomar muchos riesgos y le tememos al cambio, lo contrario sucede en la cultura de donde nace Bloomberg, que es la de Estados Unidos, en donde tienen una visión más amplia y a largo plazo, ven los cambios como una oportunidad para crecer y ven el futuro con optimismo.

Podemos ver que ambas empresas tienen un objetivo común que es el de brindar la confianza suficiente a sus clientes ya que suministran información para quienes deben tomar decisiones importantes, por esto su principal valor es la transparencia que marca en la determinación de su cultura, pero también lo hace determinante las personas, su trato y la manera en que se relacionan, aquí, a pesar de lo diferente que puede ser la cultura, se tiene el “empuje” de hacer las cosas, pero la marcada jerarquización de las empresas Colombianas hace que muchos trabajadores solo hagan lo que les corresponde y dependan de las decisiones de los demás convirtiéndose en personas individualistas, por el contrario allá, se considera a cada persona como un líder y fuente de conocimientos, personas que son más activas y competitivas yendo siempre hacia un mismo fin.

Estas empresas que tienen un fuerte posicionamiento y liderazgo en su mercado, deben conducirse por valores que las representen lo que por esencia son, empresas con fuertes valores como la honestidad en lo que hacen, responsabilidad en lo que entregan, respeto a la diversidad cultural y compromiso, que se reflejen en la forma de actuar y pensar de sus colaboradores

motivándolos y comprometiéndolos con la estrategia de la organización haciendo a la empresa competitiva.

En las actuales condiciones económicas y competitivas del mercado, las empresas deben ser flexibles y adaptar su manera de hacer las cosas a los resultados generados por el negocio con el objetivo de generar mayor rentabilidad y crecimiento sostenible, apalancados en la cultura organizacional como factor de éxito. Esto implica que también las prácticas de recursos humanos se aten a los resultados del negocio, desde la valoración del desempeño, hasta la compensación y los beneficios.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Calderón, G., Murillo S., & Torres, K. (2003) Cultura organizacional y bienestar laboral recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos recuperado de <http://ingenieriaquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
- Díaz, N., García, L., & Galicia, O. (2012) Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública municipal en la región bajo recuperado de http://sabes.edu.mx/redi/4/pdf/SABES_4_4NATALIEPDF_V1.pdf
- Salazar, A.M. (2008) Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Schein, E. H. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo recuperado de <http://es.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo>
- Vásquez, H.H. (2010) La cultura organizacional de estímulos comunicacionales recuperado de http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista/teg_haygor_vasquez.pdf
- Wittke, T. (2014) Cultura organizacional y procesos identificadorios recuperado de http://www.academia.edu/591990/Subjetividad_Cultura_Organizacional_y_Procesos_Identificatorios