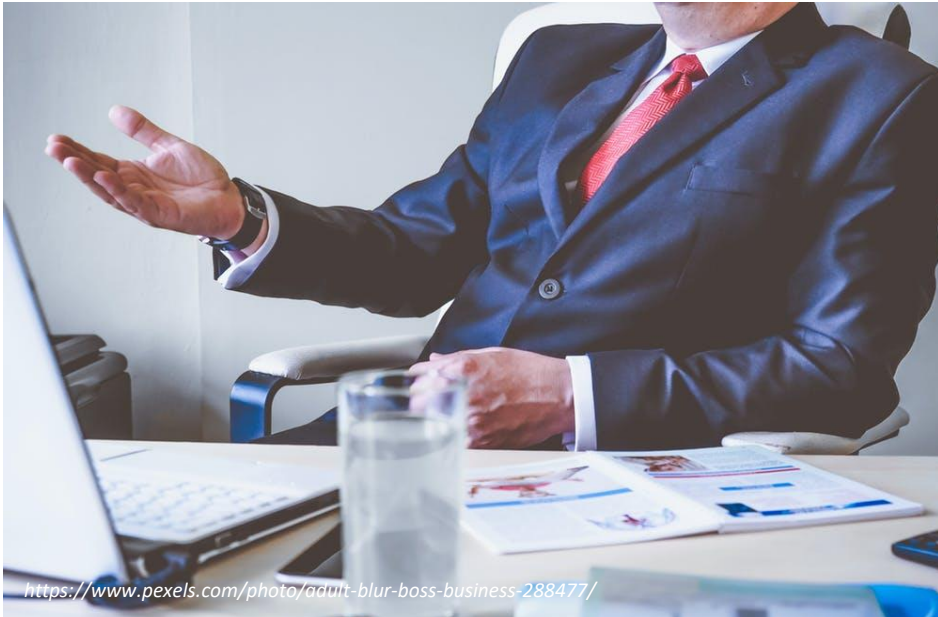


## Cultura del poder en las empresas del sector de la economía solidaria en Santa Marta



**Gregoria Polo de Lobatón.** PhD. en Ciencias Gerenciales, Mg. en Ciencias Financieras y de Sistemas, Contadora Pública, Investigadora-docente de la Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta. Correo electrónico: gregpolo1@hotmail.com

**Alejandro Borja C.** Aspirante a Doctor en contabilidad, Contador Público. Correo electrónico: alejandro.borja@campusucc.edu.co

**Katherine Lisette Lobatón Polo.** Contadora pública, auxiliar de investigación. Correo electrónico: kalilopo1922@gmail.com

**Jorge Armando Palmera Vásquez.** Contador público, auxiliar de investigación. Correo electrónico: jorgepalmera@hotmail.com

**Francisco Valera Yanes.** Contador público, auxiliar de investigación. Correo electrónico: francohulk3791@hotmail.com

---

### Cómo citar este artículo

Polo de Lobatón, G.; Borja C, A.; Lobatón P, K.L.; Palmera V, J.A. & Valera Y, F. (2017). Cultura del poder en las empresas del sector de la economía solidaria en Santa Marta. NOVUM, (7), p.p. 95-118.

## Resumen

La presente investigación se trazó como objetivo fundamental, analizar la cultura del poder en las empresas del sector de la economía solidaria en Santa Marta. El estudio fue enfocado hacia el paradigma cualitativo, fundamentado en la observación directa y el método inductivo, haciendo uso de la hermenéutica, la interpretación, la observación participante y entrevistas en profundidad como instrumentos para la recolección de los datos en empresas del sector de economía solidaria del distrito Santa Marta. Los resultados revelaron que el comportamiento de los empleados en las organizaciones de economía solidaria es controlado por el estado quien garantiza la eficiencia, calidad e innovación de estas empresas supervisando la conducta de los empleados, identificando las áreas con necesidades de capacitación. Se concluye que el poder, considerado desde su dimensión política, es un elemento inmerso en la cultura de las empresas del sector de la economía solidaria en Santa Marta, ejercido por el Estado como principal medio de emisión y expansión de influencia en el ejercicio de su liderazgo obteniendo la efectividad del control organizacional. **Palabras Clave:** Cultura; control; poder.

## Abstract

This research was drawn as a fundamental objective; analyze the culture of power companies in the solidarity economy in Santa Marta sector. The study was focused on the qualitative paradigm, based on direct observation and inductive method, using hermeneutics, interpretation, participant observation and in-depth interviews as tools for data collection in companies in the sector of solidarity economy Santa Marta district. The results revealed that the behavior of employees in organizations of solidarity economy is controlled by the state that guarantees efficiency, quality and innovation of these companies to monitor the conduct of employees identifying areas with training needs. It is concluded that power, considered from its political dimension, is immersed in the culture of the companies in the solidarity economy in Santa Marta area element exercised by the State as the primary means of transmission and expansion of influence in the exercise of their obtaining leadership effectiveness of organizational control. **Keywords:** Culture; control; power.

## 1. Introducción

A nivel internacional se percibe admiración por las empresas del sector de la economía solidaria de Colombia, pues, son el reflejo palpable del desarrollo económico en sus dimensiones, ambientales, sociales, de salud, transporte, turismo, educación y recreación; siendo un modelo empresarial para el beneficio de una parte abundante de la población, como reflejo de empresas con acercamiento a modelos humanizantes, Polo (2013), refiriendo a (Padilla, 2004)

Las empresas del sector de la economía solidaria son organizaciones al servicio de las necesidades y del potencial de la persona, asumiendo la gestión de su desarrollo personal y colectivo, de acuerdo a su propia filosofía. Cabe destacar que la cultura organizacional se caracteriza por el conjunto de conocimientos, significados, principios, normas, valores, y creencias compartidas; que fungen como directrices en el ejercicio del poder gerencial para controlar el comportamiento de los miembros de una organización. En este sentido, esta investigación pretendió analizar la cultura del

poder en las empresas del sector de la economía solidaria en Santa Marta, es decir, el poder como elemento de la cultura organizacional.

A pesar de lo anterior, los problemas que agobian al sector empresarial en general también han sido absorbidos por esta franja de la economía, estas no han escapado a las condiciones de mercado, fenómenos económicos, respuestas de consumidores, olas de la época, razones que han llevado a condiciones que aquejan a cualquier tipo de empresa que opere bajo dinámicas que surgen como respuesta a la incertidumbre en las actuales condiciones en que se mueve el mundo organizacional, lo cual obliga a revisar la cultura organizacional para la guía de las mejores prácticas gerenciales.

Por otra parte, las empresas del sector de la Economía Solidaria en Santa Marta desconocen sus características de cultura organizacional, por lo que no les permiten identificarse con los propósitos misionales, valores solidarios, moverse en el juego de las competencias empresariales, adecuarse a las condiciones actuales exigidas por la actualidad

empresarial, razón que les impide sostenerse en el mercado competitivo, contribuir al desarrollo armónico de sus asociados y contribuir al desarrollo regional.

Las razones expuestas colocan en condiciones de preocupación a las empresas del sector de la Economía Solidaria, llevándolas a situaciones de quiebra, liquidación voluntaria, suspensiones obligatorias y hasta el cierre por parte de los organismos de control del Estado. Registros de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Grupo empresarial Supersolidaria, febrero 26 de 201).

Cabe señalar que estas organizaciones se caracterizan por soportar una estructura de un sistema de control que permite las prácticas de un modelo de aseguramiento que garantice el éxito a la gerencia para el logro de sus objetivos, ya que sobre ellas, se ejercen un control ampliado por parte de los diferentes organismos del estado y otros organismos del sector por fuerza legal, de acuerdo a la Ley 79 de 1988, Decreto 1480 de 1988, ley 454 de 1998, reglamentos internos, obligadas entre ellos por, la Superintendencia

de Economía Solidaria, organismos del mismo sector y estructura interna a ejercer el control de sus operaciones como garantes para sus fines, al tiempo que gozan de unas orientaciones filosóficas centradas en valores y principios que admiten una cultura organizacional que las identifique como modelo de organizaciones exitosas y promotoras de desarrollo.

Lo que hace meritorio reconocer el control como cultura organizacional, en las organizaciones del sector de la economía solidaria e identificar los valores declarados como elementos de la cultura organizacional, útiles para el cumplimiento de sus propósitos misionales. Lo que indujo a plantearse el siguiente interrogante ¿Es la cultura del poder parte de la cultura organizacional, en las empresas de la economía solidaria en Santa Marta?

En este sentido, la presentación del artículo pretendió identificar la cultura del poder como elemento de la cultura organizacional en las organizaciones del sector de la Economía Solidaria en Santa Marta, es decir, el poder como

elemento de la cultura organizacional. También se presentan los aspectos metodológicos en el que se apoyó la investigación con fundamento en la investigación de corte cualitativo, seguidamente la fundamentación teórica, posteriormente se muestran los resultados, y finalmente las conclusiones de la misma.

## **2. Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico de la presente investigación se enmarcó en una investigación cualitativa, la cual postulan Hernández, Fernández y Baptista (2014), que la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto a sus propias realidades. En este sentido, este enfoque fue usado para investigar fenómenos sociales; como fue el caso de la presente investigación sobre la cultura centrada en el control emanado del ejercicio del poder gerencial. De igual forma, los autores mencionados advierten que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a

análisis. Esto traduce la presente investigación en descriptiva, pues analiza la presencia de los componentes de la cultura organizacional en las empresas objeto de estudio.

Por otro lado, Hurtado (2010), distingue que el empirismo considera la experiencia como única fuente de conocimiento, pues, se basa en la observación directa y natural de los hechos, y el proceso mental del cual se vale es fundamentalmente inductivo. Se deduce que este estudio hace uso del método con un razonamiento inductivo, relacionándolo con el descubrimiento, el hallazgo y generalizaciones, que recrea la construcción de conceptos al abordar la comprensión y la interpretación de fenómenos sociales como lo señala Sandoval (2002). Asimismo, se debe contemplar que la investigación se fundamentó en la hermenéutica, en este sentido, el grueso del análisis se orientó en la interpretación de textos, en particular, sobre autores versados en la cultura organizacional de alta trayectoria teórica en el comportamiento organizacional.

Cabe destacar que, el enfoque del

presente artículo bajo el paradigma interpretativo, se aplicó, en primer lugar, la técnica de la observación participante, definida por Corbetta (2007) como una estrategia en la que el investigador se adentra en forma directa en un grupo social, tomando su ambiente natural, estableciendo una relación de interacción, que le permitan describir sus acciones y comprender mediante un proceso de identificación sus motivaciones. En segundo lugar, se utilizó como técnica para algunos autores y como instrumento de recolección de datos para otros; la entrevista, considerada por Ander-Egg (2011), en el ámbito de las ciencias humanas, como una técnica de relación, que establece una interacción comunicativa entre el investigador y el entrevistado o los entrevistados, en un tono psicoafectivo para condicionar la calidad de los resultados.

Vale decir que, tanto la observación participante como la entrevista, son técnicas adecuadas para una investigación social cuya pretensión es alcanzar un conocimiento o comprensión de la gente involucrada en un programa de acción social, mediante la

inserción e inmersión en la realidad como lo establece el mencionado autor. Estas técnicas permiten inferir el método de la investigación por tener un carácter práctico y operativo, es decir engloban dentro de un método y, a la inversa, un método comporta el uso de diferentes técnicas, como lo señala Ander-Egg (2004).

En la recolección de datos, Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que se busca obtener datos de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias formas de expresión de cada uno. Los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. En este sentido, las muestras utilizadas fueron no probabilísticas o dirigidas.

Pues bien, la recolección de datos se llevó a cabo mediante las técnicas de observación participante en diferentes órganos en actividades rutinarias de control en las organizaciones

seleccionadas en Santa Marta entre ellas una (1) cooperativa, un (1) fondo de empleados, una (1) mutual y una (1) fundación; y entrevistas en profundidad a los miembros de los mismos niveles, con el fin de analizar la cultura del poder en el distrito Santa Marta, y finalmente se realizó el análisis y la interpretación de los datos. Del mismo modo cabe señalar que, la validación de los hallazgos derivados de los análisis se realizó mediante estrategias básicas, una con el permanente contacto y retroalimentación con actores y participantes; otra a partir de la revisión periódica de la literatura producida desde la teoría ya existente. El primer caso resuelve lo atinente a la validez interna; en el segundo caso, lo correspondiente a la validez externa, con base en lo dicho por Sandoval (2002).

### **3. Fundamentación teórica**

Para reconocer los elementos de control como cultura organizacional en las

organizaciones del sector de la economía solidaria, la investigación consideró pertinente sustentar las bases teóricas con dos enfoques aptos para la interpretación. En primer lugar, los autores Hill y Jones (2009) expresan que la implantación de una estrategia implica utilizar el diseño organizacional el cual está conformado por tres elementos: la estructura, la cultura y los sistemas de control; y, en segundo lugar, la agrupación que hace Lessem (1992) sobre los cuatro tipos de cultura empresarial: cultura del poder, cultura de la función, cultura de la persona, cultura de la tarea.

En tal sentido, en el gráfico 1, Hill y Jones (2009), enfatizan que la estructura organizacional, el control y la cultura son los medios a través de los cuales las organizaciones motivan y coordinan a sus miembros para que trabajen hacia el logro de los elementos constitutivos de una ventaja competitiva.

**Gráfico 1. Elementos del diseño organizacional**



**Fuente.** Hill y Jones (2009)

En atención a los autores mencionados, la implantación de la estrategia implica utilizar el diseño organizacional, el cual definen como el proceso de decidir en qué forma una compañía debe crear, utilizar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para elaborar y poner en marcha un modelo de negocios exitoso. Distinguen entre los elementos del diseño organizacional:

### **3.1 La estructura organizacional**

Los autores Hill y Jones (2009) señalan, que la estructura organizacional asigna a los empleados tareas y papeles específicos de creación de valor y

especifica la forma en que las labores se deben vincular en una forma que incremente la eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes, las capacidades distintivas que crean una ventaja competitiva.

Por su parte, Robbins (2013), expone que la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización. No obstante Chiavenato (2009), interpreta que una estructura



organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos.

Simultáneamente, Hill y Jones (2009), señalan que el propósito de la estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles, corporativo, de negocios y funcional, puestos y unidades de negocios de una compañía, de manera que operen juntos en una forma que permita llevar a cabo la serie específica de estrategias en su modelo de negocios.

### 3.2 La cultura organizacional

Son muchos los autores que definen la cultura organizacional, sin embargo, la intención del abordaje teórico de la presente investigación se centra en identificar el control dentro de la conceptualización de la cultura organizacional. En este sentido, vale citar a Urrea (2000) quien expresa que la cultura empresarial es entendida como un conjunto de valores y prácticas de los empresarios de determinada región o localidad la cual tiene como propósito el **controlar** y modelar a

los empleados de una empresa.

Por su parte, (Etkin y Schvarstein 1992), definen la cultura organizacional desde su funcionalidad y se establecen como funciones básicas: definir límites estableciendo distinciones entre las organizaciones, transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos comportamentales e individuales en la organización, y tender a ser un silencioso sistema de **control** de comportamiento.

Del mismo modo, Freitas (1991), califica la cultura organizacional como un poderoso mecanismo de **control**, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo, anulando la reflexión. Para Freitas, los diversos elementos formadores de la cultura (valores, ritos y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y

comunicación) proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados los cuales son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad o por concordancia con los mismos, más si porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con ellos.

En tanto que Cantú (2002) hace referencia a las características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional acotando el **control** reflejado en el uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos, mientras Fonseca (2011), establece la cultura de control como un principio, acotando que este principio plantea que una cultura de control fuerte es un elemento esencial en un sistema de control interno efectivo, siendo responsabilidad de la alta gerencia: promover altos estándares de integridad y de ética y establecer una cultura dentro de la organización, que haga énfasis y que demuestre a todos los niveles

de personal, la importancia de los controles internos.

En el mismo orden de ideas, como elemento del diseño organizacional, Hill y Jones (2009), precisan la cultura organizacional como el conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes compartidos por las personas y los grupos que integran una organización y que **controla** la forma en la cual interactúan unos con otros y con los terceros interesados fuera de la organización. Asimismo, señalan que la cultura organizacional es la forma de hacer algo, es la que indica las características mediante las cuales los miembros de una organización hacen el trabajo.

Pérez, Bonelli y Ayala (2011) mencionan que la cultura son modos de hacer, pensar, creer, basados en valores y que establecen patrones de comportamiento en un grupo de personas y en un momento determinado. Asimismo, señalan que dos empresas pueden pertenecer a la misma industria, incluso pueden tener el mismo número de personal, manejar similares recursos; sin embargo, se

diferencian, entre otros aspectos por la forma en que arman sus sistemas de control más o menos estricto.

En una organización, según Nelson y Quick (2013) la cultura cumple cuatro funciones básicas:

- a) Brindar una sensación de identidad a los miembros y aumentar su compromiso con la organización. Esto quiere decir que los empleados encuentran su trabajo satisfactorio cuando interiorizan los valores de la compañía y se identifican con sus compañeros;
- b) Proporcionar a los empleados un medio para interpretar el significado de sucesos organizacionales. Se puede utilizar símbolos organizacionales como los logos corporativos para que los empleados puedan comprender la naturaleza cambiante de su identidad organizacional;
- c) Reforzar los valores de la organización; y
- d) Servir como mecanismo de **control** para modelar el comportamiento.

Es importante acotar la presencia

del control en todas las definiciones de la cultura organizacional emitidas por los autores mencionados.

### 3.3 Sistemas de control estratégico

Hill y Jones (2009), afirman que los administradores adoptan las estrategias y la estructura organizacional, suponen permitir que la empresa utilice sus recursos en la forma más eficaz para aplicar su modelo de negocios para crear valor y utilidades. Después crean sistemas de control estratégico, herramientas que les permiten supervisar y evaluar si, en realidad, su estrategia y su estructura funcionan como pretenden, en qué forma se pueden mejorar y cómo se deben cambiar si no logran los resultados esperados.

Del mismo modo, señalan que el control estratégico no implica sólo supervisar si la organización y sus miembros se desempeñan con la eficacia deseada, o bien que la empresa utiliza sus recursos. También trata de crear los incentivos para mantener a los empleados motivados y enfocados en los problemas importantes a los que la organización se puede

enfrentar en el futuro, de manera que trabajen juntos para encontrar soluciones y les ayuden a desempeñarse mejor a lo largo del tiempo.

Asimismo, los autores aseguran que, para comprender la importancia del control estratégico, hay que tomar en consideración la forma en la cual ayuda a los administradores a obtener mayor eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante los clientes mediante los cuatro elementos básicos de la ventaja competitiva:

### **3.3.1 Control y eficiencia**

Para determinar el grado de eficiencia con que se utilizan los recursos organizacionales, los administradores deben poder medir con exactitud cuántas unidades de insumos se emplean para fabricar una unidad de producto. También deben ser capaces de medir el número de unidades de insumos (bienes y servicios) que producen. Un sistema de control contiene las medidas o criterios que permiten que los administradores evalúen la eficiencia de la producción de los bienes y servicios.

### **3.3.2 Control y calidad**

El control estratégico es importante para determinar la calidad de los bienes y servicios, debido a que le ofrece a los administradores retroalimentación acerca de la calidad del producto. Si los administradores miden continuamente la cantidad de quejas de los clientes y el número de productos o servicios nuevos devueltos para su reparación, tendrán una buena idea de qué grado de calidad se ha incorporado al producto.

### **3.3.3 Control e innovación**

El control estratégico puede ayudar a elevar el nivel de innovación organizacional. La innovación exitosa tiene lugar cuando los administradores crean un escenario organizacional donde los empleados se sienten facultados para ser creativos y la autoridad se descentraliza entre ellos, de manera que tienen libertad para experimentar y correr riesgos.

### **3.3.4 Control y actitud sensible ante los clientes**

Por último, los administradores estratégicos pueden ayudar para que la organización adopte una actitud sensible ante los clientes si

desarrollan un sistema de control que les permita evaluar a qué nivel desempeñan su trabajo los empleados que están en contacto con los clientes.

La supervisión de la conducta del personal sirve para que los administradores encuentren formas que ayuden a incrementar el nivel de desempeño de los empleados, ya sea mediante la detección de áreas en las cuales la capacitación puede ayudarles o la elaboración de nuevos procedimientos que les permitan desempeñar mejor su trabajo. Cuando los empleados saben que alguien controla su conducta, se sienten incentivados para ser útiles y congruentes en su manera de actuar con los clientes.

Los señalamientos emitidos en los párrafos anteriores permiten inferir la existencia de una relación directa dentro de la cultura organizacional entre el control que regula el comportamiento, y el poder, como garantía de la obediencia de los miembros de una organización.

En este sentido, se infiere que en palabras de Robbins y De Cenzo

(2009), definen el control como el proceso de vigilar las actividades con el fin de garantizar la seguridad de que se realicen conforme a los planes para corregir las desviaciones importantes, mientras que (Weber 1996), alega que el poder es el instrumento de la estructura de dominación cuyo objetivo es construir, justificar y estabilizar la obediencia de la gente.

En otras palabras, es el medio político para generar un orden social que sea eficiente para el que ejerce el poder y para los subordinados. Además, señala este autor que el poder posibilita su legitimidad, logra el reconocimiento del derecho a gobernar, avalada por la capacidad reflexiva de los individuos.

Además, (Foucault 1979) citado por Weber (1996), considera que el poder se manifiesta en un proceso de interacción social o relación social y, nunca será un proceso de dominación masiva y homogénea de un individuo sobre los otros, de un grupo sobre los otros, de una clase sobre las otras. En esa lógica el poder tiene que ser analizado como algo que circula, como algo

que no funciona sino en cadena. No está nunca localizado aquí o allí, no está nunca en las manos de algunos y no es un atributo como la riqueza o un bien.

En el mismo orden de ideas, Giddens (2011), afirma que el poder en sistemas sociales que disfrutan de cierta continuidad en tiempo y espacio presupone relaciones regularizadas de autonomía y dependencia entre actores o colectividades en contextos de interacción social. Pero todas las formas de dependencia ofrecen ciertos recursos en virtud de los cuales los subordinados pueden influir sobre las actividades de sus superiores. Es lo que denominó la dialéctica del control en sistemas sociales.

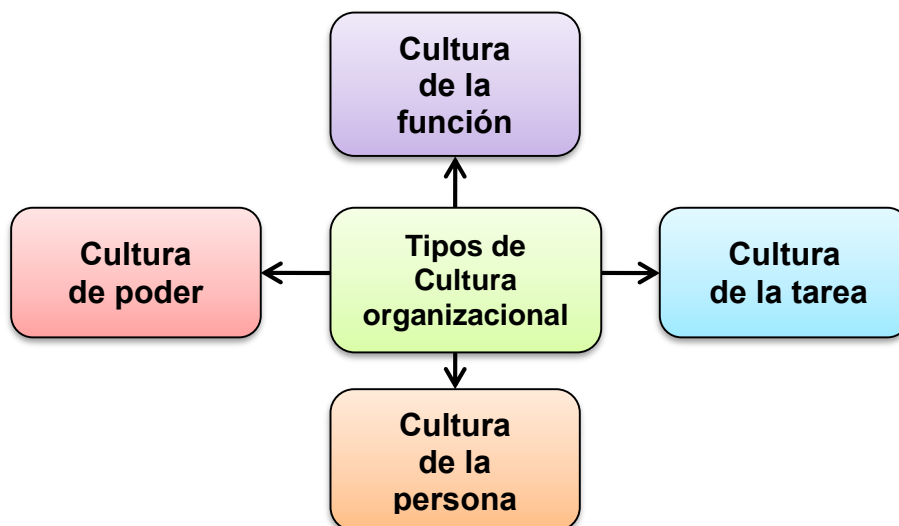
En la misma ruta (Foucault 1979) citado por Giddens (2011), señala que con una serie de estudios organizacionales que se han dado a la tarea de comprender el proceso de poder/saber en el ámbito laboral, estos refieren tanto al control jerárquico como al control concertado, a raíz de la

implementación de políticas de flexibilidad laboral que hoy le requieren al trabajador un mayor involucramiento (adhesión), para el cumplimiento eficaz de los objetivos empresariales.

Se considera conveniente precisar que (Hill y Jones 2009), establecen que, por medio de la socialización, las personas interiorizan y aprenden las normas y los valores de la cultura, con el fin de que se puedan convertir en miembros de la organización. Asimismo, advierten que el control por medio de la cultura es tan poderoso que una vez que se han interiorizado esos valores, se convierten en parte de la filosofía personal del individuo y éste los aplica de manera automática.

De igual forma es necesario entender que (Handy 1978) citado por Lessem (1992), distingue la existencia de cuatro tipos de cultura empresarial que se basan respectivamente en la función, la tarea, las personas y el poder y que cada una de ellas es una cultura efectiva:

**Figura 2. Tipos de Cultura organizacional**



**Fuente.** Elaboración propia, adaptada de (Lessem 1992).

#### **3.3.4.1. La cultura de la función**

La cultura de la función suele ser estereotipada como lo es la burocracia., la organización de la función se apoya en los pilares de la lógica, la racionalidad, en sus funciones y en sus especialidades. Las culturas de la función ofrecen predictibilidad, seguridad y posibilidades de promoción sin riesgo a las personas. Imperan en organizaciones donde las economías de escala predominan sobre la capacidad de innovación o la flexibilidad. Esta modalidad cultural propone las siguientes pautas de aprendizaje, influencia y motivación en las personas:

- Un modo de pensar lógico y analítico.
- Se reconoce la inteligencia de naturaleza convergente.
- Los modos de aprendizaje adquieren la forma de entrenamiento.
- El poder y la influencia están dados por la función o el cargo.
- Como el sistema transmite a los individuos, seguridad, orden y previsión, los sistemas de incentivos acuden a brindar ascensos como manera de mejorar su posición y su estatus en la organización.

#### **3.3.4.2 La cultura de la tarea**

Esta cultura sólo reconoce la experiencia como base de poder e influencia. Suele motivar el trabajo en equipo, sobre una base de flexibilidad: los grupos se arman y desarman de acuerdo a las necesidades. En algunos aspectos se puede relacionar con ciertas estructuras matriciales o adhocráticas. Son características del estilo de trabajo y de aprendizaje:

- En este tipo de culturas se suma al pensamiento lógico y racional, como el pensamiento lateral.
- El aprendizaje se da en un contexto de trabajo en equipo, dentro de un proceso de exploración y búsqueda de soluciones originales.
- Como medios de influencia se hallan en primer lugar, la profesionalidad del individuo. También se acude al diálogo, al debate y a la exposición de ideas.
- La promoción profesional es uno de los medios de incentivos que mayor consenso generan.

#### **3.3.4.3 La cultura de la persona**

Se trataría de aquellas culturas en

las que el individuo es el eje central. Al contrario de lo que sucede con la burocracia, los aspectos personales y motivacionales están por encima de los requerimientos de estructura o las dimensiones de un puesto de trabajo. Dado que este tipo de cultura privilegia el individualismo, resulta difícil hablar de acciones colectivas de aprendizaje e influencia. Refuerzan esto las siguientes características:

- Las personas rechazan que se las clasifique de manera rígida y, por lo tanto, rechazan que los demás realicen cualquier intento por planificar su futuro o desarrollar sus habilidades.
- Resulta sumamente difícil influir sobre estos individuos, puesto que no se consideran parte de la organización. Cualquier tentativa de cambiar sus actitudes debe ir acompañada de algún procedimiento contractual.
- La influencia en todo caso se gestiona en base al modelo uno-a-uno. El líder se relaciona con las personas de manera individual.
- En esta cultura se valora por encima de toda la libertad



personal, en particular en lo que hace al control de su tiempo. Les gusta que se les consulte, pero no que se les obligue a participar. Son solitarios que mantienen tratos con empresas tan sólo por conveniencia.

#### **3.3.4.4 La cultura del poder**

La cultura del poder es la que se hace presente con mayor frecuencia en las pequeñas empresas. Esta cultura depende de una fuente central de poder con una figura central que emite y expande su poder e influencia. La organización depende para su efectividad de la naturaleza de las comunicaciones interpersonales, y del control, ejercido desde el centro de la misma. Los modelos conductuales y de aprendizaje que se derivan de la cultura del poder se guían de acuerdo a las siguientes pautas:

- Los individuos tienden a pensar en forma instintiva.
- Se toman decisiones con rapidez
- Importa sobre todo la puesta en práctica rápida y efectiva, de estas decisiones.
- El líder es el principal medio de influencia. En este sentido

prevalecen los líderes carismáticos.

- Las recompensas e incentivos son principalmente de naturaleza monetaria.

El mismo autor citando a Ohmae (2008), hace referencia al concepto global de empoderamiento cuyo término en inglés es empowerment el cual es un término de uso común en la actualidad cuando se habla de intervención social en comunidades y/o en grupos o colectivos motivados al cambio, donde se asumirán nuevos comportamientos; todos derivados y significando oportunidades y nuevos aprendizajes para el desarrollo de capacidades potenciales

Y por último señala que la cultura de poder está basada en vínculos funcionales especializados y éstos entre más cercanos se encuentren, el poder es mayor y se logra ejercer más influencia en las personas que conforman la organización; el control proviene desde las personas claves y las decisiones son tomadas a partir de la búsqueda del equilibrio entre la influencia y los supuestos de procedimiento.

### **3.3.4.5 Cultura de poder en organizaciones de economía solidaria**

Las organizaciones de economía solidaria presentan un modelo de economía en comunidades, regiones y países; cuya forma de hacer las cosas se fundamenta en la democracia participativa y protagónica de los actores dentro de la organización. Este modelo, considerado por los autores Verano y Colmenar (2012) como un sistema económico solidario está conformado por múltiples formas asociativas de producción y servicios, tales como las mutualidades, cooperativas, fondos de empleados, cajas de ahorro, empresas comunitarias, comunidades indígenas, asociaciones campesinas, comunales y demás formas asociativas solidarias y autogestionarias del mundo del trabajo, destinadas a la producción de bienes y servicios requeridos para el desarrollo integral de la sociedad en su conjunto.

Es importante distinguir, que, en un sistema de economía capitalista, la explotación del trabajo humano se ejerce, no sólo en la esfera de la producción

mediante la generación de plusvalía, sino que además se proyecta a toda la esfera de la distribución, a través del control oligopólico del mercado, donde parte del ingreso de la población, derivado de su trabajo, es apropiada y acumulada como beneficio legítimo del libre mercado capitalista evidenciando la presencia de la cultura de poder.

A diferencia de este sistema, en las empresas del sector de economía solidaria, se distinguen las funciones directivas en el sector social, pues permiten desarrollar el liderazgo cooperativo, el cual, a criterio de los autores Cantó, Castiñeira y Font (2009), no puede ser entendido como dar órdenes sino como una manera de articular contextos y procesos con otro dinamismo. Esto significa que el líder social, debe jugar con la dimensión intra-organizativa y con la dimensión inter-organizativa, siendo capaz de activar relaciones e incidir en procesos negociados para llegar a visiones compartidas.

En este sentido, las empresas que reflejan la cultura de poder centrada en un sistema económico solidario, poseen conjunto de normas constitucionales, legales y

estructurales, que regulan las relaciones de producción, trabajo, propiedad, autogestión, distribución, consumo, acumulación, equidad y justicia, y la dotación de los medios y recursos para su pleno desarrollo, cuyo objetivo fundamental es la solución de los problemas surgidos del desequilibrio existente entre las necesidades fundamentales y aspiraciones de las personas y la sociedad, los recursos naturales, técnicos y científicos disponibles para su satisfacción, y la equitativa distribución de la riqueza, advierten los autores Verano y Colmenar (2012).

Esto significa que en la cultura organizacional de las empresas del sector de la economía solidaria, los valores, creencias y actitudes que han aprendido y comparten sus miembros, están distantes de una cultura de poder de un sistema capitalista, pues aun cuando en las empresas solidarias el control se ejerce a partir del Estado, se caracterizan la solidaridad, la cooperación, la ayuda mutua, la ética y la democracia como forma de vida y convivencia humana, norma que deben cumplir todas las personas y organizaciones

laborales y empresariales que hagan parte de la economía solidaria.

Del mismo modo, los autores mencionados, acotan como principios de las economías solidarias, la supremacía del trabajo sobre el capital, con lo cual se reencuentra el origen y la función de la economía y el desarrollo humano, y se rescata el trabajo y su dignidad de la esclavitud ejercida por el capital. Distinguen, además, el trabajo asociado como base fundamental de la organización de la empresa, la producción y la economía, con lo cual se sustituye el trabajo asalariado característico del capitalismo y causa principal de las disparidades sociales, la injusta distribución de la riqueza, la pobreza y la exclusión social.

#### **4. Discusión teórica**

Las organizaciones del sector de la Economía solidaria practican una cultura organizacional dominada por la cultura del control, esta última atendiendo a lo expuesto por autores como Urrea (2000), Etkin y Schvarstein (1992), Cantú (2002), encauzan a la cultura del poder al utilizar en el diseño

organizacional los sistemas de control, que para estas organizaciones la concentran en la Asamblea, Consejo de Administración, Revisoría Fiscal, Junta de Vigilancia y órganos de administración, en este sentido, agregando lo expuesto por Hill y Jones (2009), Robbins (2013), y articuladas con la cultura organizacional conforme a la visión de Lessem (1992), agrupadas en los tipos de cultura: de la función, de la persona y de las tareas, resultan útiles en el logro de los objetivos organizacionales fundamentados en el mandato de su filosofía y principios, pues su eficiencia y competitividad para estas organizaciones se traducen en la búsqueda de la calidad de vida de sus grupos de interés.

En contrario a los argumentos de Freitas (1991), quien califica la cultura organizacional como un poderoso mecanismo de *control* para el adoctrinamiento, al punto de anular la reflexión. En el caso de Las organizaciones solidarias, el poder de la cultura organizacional centrada en la cultura del control introducen en ellas una imagen positiva en obediencia a su filosofía, principios y valores, para

afirmar una cultura, por ejemplo, el valor de la equidad les imprime el reconocer que todos acceden a sus derechos desde este valor en sinergia con el valor rector de la solidaridad; para los miembros, administrativos y directivos, no existen las diferencias en el trato de sus derechos y deberes, como una interpretación de su realidad y sus significados los cuales son aceptados como algo natural.

Además, a investigación asume las ideas de Robbins y De Cenzo (2009) y las de Weber (1996) citando a Foucault (1979), pues estos autores, estiman que el poder es el instrumento de la estructura de dominación cuyo objetivo es construir, justificar y estabilizar la obediencia de la gente, o el medio político para generar un orden social pues, posibilita su legitimidad, en este sentido, en las organizaciones solidarias se manifiesta como un proceso de interacción social o relación social en esa lógica funciona en cadena, al interactuar la organización y su entorno con propósitos de bienestar para sus grupos de interés, respondiendo a su filosofía.

## 5. Resultados de la investigación

Al analizar la cultura del poder en las empresas del sector de la economía solidaria en Santa Marta, se obtuvieron los siguientes resultados:

La investigación por la interpretación de los datos determinó que, en las organizaciones del sector de la economía solidaria, a través de la estructura organizacional conduce al propósito del mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados proporcionando un empleo digno, con equidad de género para promover el éxito de las cooperativas y asociaciones de diversos grupos sociales. Del mismo modo, cabe mencionar que la cultura tiene como norte la formación del empleado como ser humano integral, reflexivo, crítico, humanista, innovador, emprendedor, que en forma permanente busquen el bien colectivo realizando actividades dirigidas al servicio de las comunidades, sobre las aéreas como la salud, la alimentación y la educación, pero bajo la intervención del Estado con el control estatal.

En este sentido, reconoce la investigación que el

comportamiento de los empleados en las organizaciones de economía solidaria controlado por el estado garantiza la eficiencia, calidad e innovación de las mismas. De esta manera, la conducta supervisada garantiza el logro de los propósitos organizacionales, identificando las áreas con necesidades de capacitación constante utilizando un mecanismo de control, mediante la Ley 79 de 1978.

Finalmente, se interpretó que en las empresas solidarias que el control se ejerce a partir del Estado por intermedio de: La Superintendencia de Economía Solidaria, la institución de la Revisoría Fiscal, Organismos institucionales desde la Asamblea, Consejo de Administración o Junta directiva, Junta de Vigilancia o Control Social, La regulación del control se ejerce como fuerza de poder a partir de los estatutos, normas, leyes velando porque no se violen los derechos y deberes que tengan los asociados. En tal sentido, las formas de comunicación del control también tienen una injerencia en la toma de decisiones, generando la cultura del poder dentro de la organización.

## 6. Conclusiones

Al analizar la cultura del poder en las empresas del sector de la economía solidaria en Santa Marta, se infiere que el poder, considerado desde su dimensión política, es un elemento inmerso en la cultura de las empresas del sector de la economía solidaria en Santa Marta, ejercido por el Estado como principal medio de emisión y expansión de influencia en el ejercicio de su liderazgo obteniendo la efectividad del control organizacional.

En las empresas del sector de Economía Solidaria, la cultura del poder se hace frecuente desde la figura central del Estado que expande su poder e influencia con los mismos organismos externos e internos que regula mediante un sistema de comunicación a partir de la Ley 79 de 1978, guiados por modelos conductuales y de aprendizaje.

En las organizaciones del sector de la economía solidaria en Santa Marta, la cultura del control ejerce un dominio de poder a partir de la Estructura organizacional para generar un orden social que posibilita su legitimidad,

manifestado como proceso de interacción social a través de sus miembros y lo aceptan como algo natural para el logro de los propósitos misionales

## Referencias

- Ander-Egg E. (2004). Métodos y técnicas de investigación social II. La ciencia: su método y la expresión del conocimiento científico. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen/hvmanitas.
- Ander-Egg Ezequiel (2011) Aprender a investigar. Nociones básicas para la investigación social. Editorial Brujas. Argentina.
- Cantú H. (2002) Desarrollo de una cultura de Calidad. Editorial McGraw Hill, Capron AM. México
- Cantó, N., Castiñeira, A. y Font A. (2009). Las Fuentes del liderazgo social. Editorial Mediterráneo, S. L. Biblioteca Nacional del Perú
- Corbetta Perrigiorgio (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Social. McGraw-Hill Interamericana. España
- Chiavenato I. (2009) Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. México.

- Etkin J. y Schvarstein L. (1992) Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós, Buenos Aires. Argentina.
- Decreto Reglamentario 1480 de 1988 de la Republica de Colombia
- Fonseca O. (2011) Sistemas de Control Interno Para Organizaciones. Editor: Instituto de Investigación en Accountability y control IICO. Lima. Perú.
- Freitas, M. (1991). Cultura organizacional: grandes temas en debate. En Revista de Administración de Empresa. São Paulo, 31 (3) Doi: 10.1590/S0034-75901991000300007
- Giddens, Anthony (2011) La constitución de la sociedad. Buenos Aires: Amorrortu. Argentina
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la Investigación. 6ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Hill Ch. y Jones (2009) Administración estratégica. Octava edición. Editorial: McGraw Hill. México.
- Hurtado J. (2010). Metodología de la investigación. Guía para una comprensión holística de la ciencia. 4ª edición. Quirón Ediciones. Caracas. Venezuela.
- Lessem, Ronnie (1992) Gestión de la Cultura Corporativa. Ediciones Díaz de Santos s.a. España
- Ley 454 de 1998 de la República de Colombia
- Ley 79 de 1988 de la República de Colombia
- Nelson D. y Quick J. (2013) CORG. Comportamiento organizacional. Tercera edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México.
- Ohmae, K. (2008). El próximo Escenario Global. Desafíos y oportunidades en mundo sin fronteras. Editorial: Norma S.A. Colombia.
- Pérez L., Bonelli M. Y Ayala J (2011) El comportamiento de las personas en las organizaciones. Editorial Pearson Prentice-Hall. Buenos Aires, Argentina.
- Polo de L. G. (2013). Desarrollo a escala humana para la Gerencia Sostenible. Ediciones AstroData. Maracaibo. Venezuela.
- Robbins S. y De Cenzo D. (2009) Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Sexta Edición. Editorial: Pearson Educación. Prentice Hall. México.
- Robbins S. y Judge T. (2013) Comportamiento Organizacional. Décima quinta Edición. Editorial Pearson. México.
- Sandoval C. (2002). Programa de investigación en teorías, métodos y técnicas de

- investigación. Módulo:  
investigación cualitativa.  
Bogotá, Colombia: Hemeroteca  
Nacional Universitaria, Carlos  
Lleras Restrepo, Subdirección  
de Fomento y Desarrollo para la  
Educación Superior. Copyright:  
ICFES, 1996, módulo de  
investigación social,  
composición electrónica,  
ARFO Editores e impresión Ltda.  
Superintendencia de Economía  
Solidaria de Colombia, informe  
febrero 2015.
- Urrea G. (2000) Innovación y  
cultura de las organizaciones en  
tres regiones de Colombia.  
COLCIENCIAS – Corporación  
calidad. Bogotá. Colombia.
- Verano L. y Colmenar A. (2012).  
Manual de capacitación sobre  
economía solidaria y desarrollo  
comunitario. Editorial:  
Universidad Politécnica de  
Valencia, España.
- Weber M. (1996) Economía y  
Sociedad. Esbozo de Sociología  
Comprensiva. Fondo de Cultura  
Económica. México.