

EL RECONOCIMIENTO DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN

Erika Moreno, Maria Juliana Páez

Universidad de la Sabana

Resumen

La cultura organizacional es la médula dentro de una organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. De igual forma, sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse en ésta. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Este artículo tiene como propósito indagar los problemas provocados por el acelerado desarrollo, que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía. En este sentido, la cultura actuaría como un mecanismo de reducción de ansiedad.

Abstract

The organizational culture, is the essence of the organization that is present in all the functions and actions that its members perform. In the same way, it helps as a point of reference to the members of the organization, and gives the model, about how people should behave in it. The culture changes in time and adapts itself according to the external influences and to the internal pressures, as a result of organizational dynamics. This article has as a purpose, to question the problems provoked by the accelerated development, that is strongly influenced by the technology advance and by the economy globalization. In this sense, the culture would act as a mechanism of anxiety reduction.

El Reconocimiento de la Cultura en la Organización

Hay una compleja interrelación de variables que se entrelazan dialécticamente a través del tiempo y van conformando la “trama cultural” que sirve para crear, dar significado y afianzar los diferentes sucesos que van conformando la organización. La superficie de la cultura organizacional, no es factible de interpretar sin comprender su profundidad histórica.

El concepto de cultura puede entenderse dentro de un sentido connotativo, sin embargo existe dificultad de definirlo de una forma abstracta, es por esta razón, que se vio la necesidad de ahondar el significado y el impacto que ha tenido este dentro de las organizaciones.

El interés por saber acerca de la “cultura” se ha incrementado, puesto que el concepto se ha convertido relevante ante un análisis de un nivel organizacional, así como también, ha ayudado a entender lo que pasa dentro de las organizaciones, cuando diferentes subculturas y grupos ocupacionales deben trabajar juntos.

La subcultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales. Es decir, se deben articular las subculturas a través de diversos elementos (culturales o administrativos) para que las diferencias en valores y supuestos sobre la naturaleza humana y sobre la actividad laboral no perjudiquen el buen desempeño de la organización.

De acuerdo con lo expresado por Dávila, C (2000, pág. 112):

En las organizaciones existen subculturas marcadas por diferentes aspectos como: profesión, género, edad, ocupación, estado civil, antigüedad, etc. Pero hay valores,

creencias y artefactos culturales relativamente comunes que atraviesan estas dimensiones.

Antes, la mayoría de problemas en una organización eran simplemente vistos como problemas en la comunicación o falta de trabajo en equipo, ahora se entienden como un rompimiento en las comunicaciones interculturales.

Por ejemplo, en muchas compañías, hoy en día se trata de acelerar el proceso de diseño, manufactura y la entrega de nuevos productos a sus clientes. Están descubriendo continuamente que la coordinación de los grupos de mercadeo, ingeniería, manufactura, distribución y ventas requerirá más que buena voluntad, buenas intenciones y algunos incentivos (bonos) para los gerentes. Y es entonces que, para alcanzar la integración necesaria se requiere del entendimiento de las subculturas, de cada una de las funciones y del diseño de procesos intergrupales que permitan la comunicación y colaboración a través de fuertes fronteras subculturales.

Es por esta razón que se considera obvio, un incremento en el estudio sobre cultura y poner esta investigación en un concepto sólido, puesto que los conceptos superficiales sobre cultura no serán de gran aporte, se debe entrar a entender de lleno lo que la cultura es, con respecto a los grupos formados por seres humanos, en las organizaciones y las naciones, para así poder tener un profundo entendimiento de lo que sucede, por qué sucede y lo que se podría hacer al respecto.

La estructura de los objetivos dentro de este artículo, se basan en determinar el Qué, Cómo y Para qué, teniendo en cuenta que el “qué” se manifiesta al hacer una revisión de las experiencias de la cultura organizacional, el “cómo” a través de la revisión bibliográfica, revisión de últimas investigaciones, incluyendo la importancia de la cultura organizacional, desde las diferentes definiciones y enfoques tratados para el

desarrollo del trabajo; y “para qué”, para conocer acerca de la situación, llegar a tener mas claro el papel que cumple el desarrollo estratégico en la compañía y para despertar reflexión acerca del papel desconocido que cumple la cultura organizacional.

Si bien, la palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción).

A través del tiempo se ha definido la cultura como una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Además, incluye modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Granell (1997, Pág. 2) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas." Chiavenato (1989, pág. 464) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Según Schein (citado por García y Dolan, 1997) establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.

(Sundstrom, 1987) citado por Peiro (1990) elaboró tres niveles en los que describe el ambiente laboral dentro de los cuales se encuentra: (a): el ambiente individual constituido por elementos físicos del entorno del trabajo (no se podrá saber la esencia de la cultura, sino su manifestación, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de su comportamiento visible, documentos, cartas, entre otras); (b): el ambiente social relacionado con las relaciones interpersonales: los valores que dirigen el comportamiento de la empresa. Su identificación solo es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización. El riesgo que se puede correr acá es que puede mostrar un resultado idealizado o racionalizado, es decir, que las personas hablarán de lo que quisieran que fuera la empresa y no de lo efectivamente es. y (c): el ambiente organizacional que tiene que ver con la estructuración de unidades de trabajo y grupos; es el de los supuestos inconscientes que revela mas confiadamente como un grupo percibe, siente, piensa y actúa.

Según Triana y Doval (2000) la cultura organizacional puede ser definida como: “el conjunto de patrones de conducta, significativos y simbólicos que permea a una organización con formas específicas de ser los cuales son formados, transmitidos, reconocidos y apropiados.”

Por su parte, Fleury (1989) citado por Ramirez (2000, pág. 117) define la cultura organizacional como "un conjunto de valores y presupuestos básicos, expresados en elementos simbólicos, los cuales en su capacidad de ordenar, atribuir significados, y construir la identidad organizacional, obran como elementos de comunicación y consenso."

Ramírez (2000) define la cultura como" la construcción de un conjunto de presunciones y verdades, compartidos y validados por un grupo, producto de las

experiencias exitosas en la solución de sus problemas, para su supervivencia." Esta definición está emparentada con la de Schein (1985), citado por Ramirez (2000) para quien la cultura en una organización es vista como respuestas aprendidas a los problemas de supervivencia e integración interna que tiene un grupo. Según este autor dichas respuestas son subconscientes. Las normas, los valores, los ritos y el clima serían manifestaciones de la cultura, y ésta, en sí misma, sería un esquema o manera de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de un grupo.

La relación entre el Hombre y la Organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el Hombre y la Organización implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno. (Robbins, 1996, pág. 127)

La cultura organizacional constituye en sí misma un texto ambiguo que necesita ser interpretado constantemente por aquellos que participan de ella. La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, sino que se va formando gradualmente; y es a través de esta que las organizaciones se identifican, se integran, se entienden; valorando y jerarquizando los múltiples valores que construyen sus participantes.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura, como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que ejercen los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Una de las formas como funciona una empresa se determina por la cultura, sin embargo la empresa se ve reflejada en el uso de las estrategias, los sistemas y su estructura. El éxito de los proyectos de cambio en una organización depende de la aptitud y del talento de la gerencia, con el fin de transformar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Deal y Kennedy (1985) definen la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Lo cual afirma que la cultura evoluciona con nuevas experiencias por ser aprendida y a su vez, puede ser cambiada si llega a introyectar el proceso de aprendizaje.

La cultura es aprendida y es por esto que deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional, es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Robbins (1991, pág. 439) plantea: La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Al revisar todo lo relacionado a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del artículo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

A su vez, Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

La cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Dentro de la cultura organizacional, el estudio de los valores es primordial en el análisis del comportamiento humano, pues permite establecer las bases para comprender las actitudes, la motivación y las expectativas de los individuos.

La organización se convierte entonces en un escenario y sistema abierto, flexible de intercambio y de relación, con capacidad de auto renovación y aprendizaje.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Estos valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Igualmente, inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas (Robbins, 1991).

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

Toda empresa con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la compañía.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989, pág. 26) definen la cultura como "...el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización, esta funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, misión, estrategias y acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Es por esta razón, que la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento

Una visión exitosa, generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson,1992). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

Todo lo anterior conduce a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la

organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia, (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse. Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje, con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva sumado a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Las empresas se enfrentan hoy a un entorno donde la evolución se ha acelerado hacia un ambiente más competitivo y donde los clientes, los trabajadores, los financieros y accionistas y los proveedores son cada día más demandantes. Por ejemplo, un supuesto de muchas empresas japonesas grandes era que el trabajador tenía un contrato vitalicio y que no se le debía despedir, incluso aunque las ventas fueran bajas. Es más, las empresas japonesas presuponían que los ascensos a los puestos clave de la jerarquía se debían fundamentar en la edad y la capacidad, y no siempre sólo en la capacidad, como presuponían muchas empresas estadounidenses. Hoy, estas hipótesis resultan acertadas muchas menos veces. No obstante, a principios de los años ochenta, estos tipos de supuestos llevaron a los investigadores a pensar en cómo cosas que parecían una forma muy diferente de organizar una empresa podrían tener éxito, aunque se contrapusieran a

todos sus conocimientos de las organizaciones. Algunos pensaban que la respuesta quizá radicaba en el concepto de cultura.

Si bien, a medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo.

Todos los miembros de la organización cuentan y desarrollan un rol cultural establecido que se les ha transmitido cuando se integran a la misma. Esta transmisión se pudo haber dado por la interacción humana o por sistemas organizacionales gerenciales de planeación y de recursos humanos. En el cumplimiento de su papel organizacional asignado, el individuo hace aportaciones propias, de acuerdo a su formación e historia personal y estas pueden ser adoptadas por los demás miembros de su grupo modificando la cultura inicial. Estas innovaciones no se incorporan a la cultura como tal sino hasta que son adoptadas por los demás y consecuentemente transmitidas. La transmisión no es momentánea sino que se refuerza en las actividades cotidianas del individuo dentro de su área laboral.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992) .

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988) que sostiene- que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (Morales, 1993).

Para que los cambios culturales puedan tener éxito, tienen que expandirse de manera descendente, es decir, que deben iniciarse en las capas superiores de la estructura organizacional desplazándose hacia los niveles inferiores; apoyándose durante el proceso en los agentes de cambio quienes con su estilo de liderazgo facilitarán la recepción de dicho cambio en los equipos de trabajo.

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización en cambio.

Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Es por esto, que se analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

Así mismo, es importante recalcar las ideas básicas acerca de la gerencia del cambio que propone Naím (1989, pág. 479). Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa. Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean congruentes a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio. Y, Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de cierta etapas más o menos comunes.

Se debe destacar, que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy

probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

En otro orden de ideas, existe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio.

Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales

fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

Para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; además, saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse.

Anteriormente, se ha dicho que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armstrong, 1991, pág. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. Es entonces como la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección a este proceso para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva.

El cambio no es algo fácil de aceptar para las personas, y este debe ser tomado en cuenta al atravesarse. Genera amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse

adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación según Landaeta y Amoeiro (1996).

Como se mencionó anteriormente, el cambio genera nuevos desafíos para las personas dentro de la organización, generando o convirtiéndose en un reto para esta misma y siendo acá donde vienen a jugar un papel importante la cultura organizacional, el cambio y la tecnología como ingrediente en el manejo de los recursos humanos, ya que todos estos entran a tener una vinculación recíproca. Cuando estos retos que se presentan son superados de una manera positiva, se puede decir que la gestión empresarial tiene sentido.

Cabe anotar que para lograr esta culminación satisfactoria de los retos, es necesario contar con un nivel alto de creatividad, ya que esta es una buena manera de abarcar y tratar de controlar el medio ambiente que es tan cambiante. Una cultura organizacional así, facilitaría que se genere un compromiso superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimiento sería en beneficio de toda la organización.

Por otro lado, si se estudian las repercusiones que un mal clima organizacional puede originar, es importante contar no sólo con las repercusiones internas, sino así mismo, a nivel externo. Al hablar de la parte externa nos estamos refiriendo a las implicaciones de esta cultura y las mal interpretaciones que se pueden generar de esta, ya que pueden llegar a tener tal dimensión, para acabar en guerras, resentimientos, inconformismo, etc .

Cabe recalcar, que Schein (1985, pág. 47) señala que: "Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración"

Conclusiones

No es un secreto que existen diferencias entre las filosofías organizacionales, y son estas las que hacen que se pueda considerar la cultura como única y exclusiva para cada empresa, permitiendo un alto grado de cohesión entre sus miembros siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión, puesto que esto, permitiría a todos los miembros o a su gran mayoría, fomentar y forjar una cultura que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe.

Así mismo, se generaría un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados; por ende, un compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa base de conocimiento sería en beneficio de toda la organización. Aquí se podría también hablar, de una creación de estabilidad social derivada de conocer más cada día y que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, producir más y más conocimiento, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. Es un gran pegamento social que mantendría unida a la organización.

Es así como se puede considerar la cultura como una prioridad estratégica, a causa de su evolución lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

Para finalizar el tema de la cultura organizacional, se considera relevante el aporte de las ciencias sociales, ya que facilita la comprensión de las organizaciones como creaciones sociales y a su vez, creadoras de significados. De este modo la cultura

organizacional se convierte en una herramienta eficaz para entender la vida y el comportamiento organizacional y para una mejor interpretación de los procesos de decadencia, adaptación y transformación a los que están sometidas las organizaciones en estos tiempos de turbulencia.

Referencias

- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Fondo Editorial Legis.
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. U.S.A.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. Editorial Interamericana. Colombia.
- (2000). *Teorías Organizacionales y Administración: un enfoque crítico*. Bogotá. McGraw Hill.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). *Cultura Corporativa*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa*. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- García, S., y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*. España: Editorial Mc Graw Hill. Interamericana de España, S.A.
- Granell H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA.
- Jackson, T. (1992). *Evaluación del Desempeño*. Legis, Santafé de Bogotá.
- Landaeta y Amoeiro (1996). *En Búsqueda de un Cambio Permanente*. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.
- Morales (1993). *La Macro Gerencia Empresarial*. Legis, Bogotá Colombia.

Naím, M. (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Ediciones IESA, Caracas.

Peiro, J. (1990). *Organizaciones. Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. PPU. Barcelona.

Ramírez, D.(2000). *El desarrollo de una Cultura Organizacional de Compartición del Conocimiento*. "Gestión del Conocimiento". vol. 4

Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.

(1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México: Prentice Hall.

Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall, México.

(1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.

(1997). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey – Bass Company. U.S.A.

Siliceo, A. (1995). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Limusa, México.

Stewart, J. (1992). *Gerencia para el Cambio*. Editorial Legis, Santafé de Bogotá

Vergara (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior*. Tesis Doctoral , USB, Caracas.