

Reflexión acerca del Papel de la Cultura Organizacional en los Procesos de Cambio

Emilcen Franco Suárez., Fabio Coley

Universidad de la Sabana

Resumen

El objetivo del presente trabajo es elaborar una revisión teórica acerca de la importancia del Cambio y la Cultura Organizacional, contextualizado en el ámbito Colombiano. En este artículo se muestran algunas posturas acerca del tema de interés, basándose en una recopilación bibliográfica acerca del tema de Cultura Organizacional; también se muestran las conclusiones a las que llegaron los autores a partir de las definiciones y características del concepto y su relación con el cambio y contexto colombiano. La Cultura organizacional se ha convertido en un tema influyente en el desarrollo de toda organización, debido a la manera en como interactúan los integrantes de la misma, es un factor clave para el progreso. Al mismo tiempo es un elemento de gran importancia estratégica, debido a que es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

Abstract

The objective of the present work is elaborate a theoretical revision about the importance of Change and the Organizational Culture, in the mark of the Colombian environment. In this article some postures are shown about the topic of interest, based on a bibliographical summary about the topic of Organizational Culture. The article also show the conclusions that the authors arrived starting from the definitions and characteristics of the concept and their relationship with the change and Colombian context. The organizational Culture has become an influential topic in the development of all organization, due to the way like members interact, there are key factors for the progress. At the same time it is an element of great strategic importance, because it is a strength that guides the organizations towards the excellence and the success.

Reflexión acerca del Papel de la Cultura Organizacional en los Procesos de Cambio

Debido a los cambios repentinos en el mundo y mas específicamente en las organizaciones, a la gran variedad de enfoques, teorías y visiones que abordan el tema de cambio y Cultura Organizacional, es pertinente hacer una reflexión que invite al hombre a una apertura y flexibilidad mental que le permita resolver los diferentes conflictos a los que se ve avocado en el mundo laboral.

En este momento no se trata de saber quien tiene la verdad o quien es el dueño absoluto del saber, sino de transformar y construir un conocimiento acorde a nuestra realidad social y personal. La invitación que le hacemos al lector, es la de incentivar que amplíe su visión de mundo con el fin de que pueda dar valor agregado a su saber, para que se genere una apertura a nivel de esquemas mentales que le permitan percibir y asimilar diferentes visiones de mundo.

Las personas generan apertura al cambio, lo que se debe hacer es escoger las estrategias adecuadas que permitan aprovechar los momentos críticos que llevan al cambio; realmente el cambio cultural no es una tarea imposible, se debe buscar el momento propicio, así mismo como tener conocimiento de la dinámica de la empresa. El cambio no es una tarea difícil, este se da por la misma naturaleza del ser.

El objetivo del presente trabajo es realizar una revisión teórica sobre el tema de Cultura Organizacional, abordando algunas perspectivas con el fin de tener un bagaje y soporte conceptual que permitirá hacer una reflexión coherente sobre el tema.

Incentivar en el lector una apertura mental a través de la presentación de diferentes perspectivas acerca del tema, con el fin de que perciba el cambio cultural como un aspecto importante en su desarrollo personal.

Tener un mayor acercamiento del tema, para adquirir competencias del saber y poder aplicarlos a diferentes aspectos de la vida cotidiana y aplicarlos a la vida laboral.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse como elemento de relevada importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

Por lo tanto la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en un contexto social de las organizaciones.

En la 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.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el

éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Es tan marcada la importancia de la organización ya que son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede evidenciar el cambio de la conducta de la gente en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo

importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Marco Teórico

La cultura organizacional expresa la identidad y forma de vivir de una empresa o cualquier sistema organizativo, la forma en que sus miembros piensan, sienten y actúan. Según Robbins (1996): "La cultura designa un sistema de significados común entre los miembros que hace que la organización se distinga de otra. Existe una percepción común por parte de los miembros de una organización".

La acepción más ampliamente utilizada es la que ofrece Schein, quien plantea que cultura es un: "...modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas" (Schein, 1976).

La Cultura Organizacional se distingue entre una organización y otra, transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal, incrementando la estabilidad del sistema social. Una cultura sólida permite a la organización que se desarrolle en un ambiente complejo y turbulento, marchar bien usando simples estructuras de organización.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además 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 consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición de este término.

Según Granell (1997) la define 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, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) 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."

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

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 profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

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.

Es así que las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma.

La gente nace en las organizaciones, y generalmente mueren en ellas. Al igual que la vida social está enmarcada de patrones y paradigmas culturales que permiten el desarrollo de los individuos, las organizaciones cuentan con su propia cultura que facilita la integración y el crecimiento de todas aquellas personas que forma parte dentro de la misma. Es esa cultura la que va a establecer la diferencia entre las organizaciones de un estado o país y a su vez va a demostrar el grado de solidez dentro de una sociedad.

Con relación a lo anterior, se reconoce que del enfoque antropológico ha derivado el concepto actual de cultura organizacional. El aporte de Herskowitz (1948), quien vio a la cultura como a un constructo que describía el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y fines que hacen posible la vida de las personas, y a Geertz (1973), quien la considera como a un patrón de significados transmitido históricamente, agrupados en símbolos, esto es: un sistema de concepciones inherentes

expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales se comunican los sujetos perpetuando y desarrollando su conocimiento y actitudes acerca de la vida.

Con base en estas definiciones, podemos aproximarnos a un concepto de cultura organizacional que resume gran parte de lo hasta ahora expuesto: el conjunto de procesos de producción, circulación y consumo de patrones de conducta significativos y simbólicos de la filosofía e identidad que permea a una organización, cada uno de los cuales tienen formas específicas de ser generado, transmitido y reconocido / apropiado.

Así, la cultura organizacional concebida como un conjunto de valores y creencias compartidas, representa la percepción común que los integrantes tienen de la empresa y desempeña varias funciones importantes: transmite un sentido de identidad a sus integrantes, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales, incrementa la estabilidad del sistema social y, por último, controla y modela las actitudes y el comportamiento.

Algunos investigadores conciben a las organizaciones como culturas, las perciben como algo que es en sí misma y no se limitan a observar la cultura como un simple elemento más de la organización. Al estudiar a la cultura como una metáfora básica, ellos observan a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos (Smircich, 1983).

Existen diversas visiones para entender esta metáfora de la organización como cultura, por ejemplo, en la visión cognoscitiva, la cultura consiste en conocimientos compartidos; para la simbólica, la cultura es un sistema de significados compartidos y,

por último, para las perspectivas estructurales y psicodinámicas, la cultura es una manifestación de la forma en que opera la mente inconsciente.

Por otro lado y ampliando la idea anterior, vemos que las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, éstas pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) 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”

La cultura permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo 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.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" .

En la misma línea del autor citado anteriormente 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.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, 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.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) 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. Además demuestra que la cultura 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, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, lo cuál hace difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

De acuerdo a lo anteriormente planteado la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a 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". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de practicas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica

organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, (citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto 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.

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.

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez,1996).

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional:

“Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales”.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991):

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo

social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Schein (1985) señala:

"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" .

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Con lo anterior Robbins (1991) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son:

Los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte, 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 contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

Al respecto Senge (1990) hace un planteamiento sobre las visiones compartidas, que se basa en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

“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.

De igual forma es importante tener en cuenta los valores, que son los cimientos de cualquier cultura organizacional, estos 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.

Los valores 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).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen 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. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

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).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

“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).

Para producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es “el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos” (Jackson, 1992).

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Der Erve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y,

de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

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

La jerarquía, son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras han provocado la deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo desgastado y lentos controles burocráticos.

Resumiendo, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y sentidos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al: *Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización

- * Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- * Reforzar la estabilidad del sistema social
- * Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. "La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)".

La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos. La dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir.

La organización, como acabamos de referir, es un sistema social integrado por procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y social humano. Los subsistemas organizacionales son interdependientes entre sí y un cambio en cualquiera de ellos interviene en los demás.

Así mismo, las personas que integran el subsistema social humano comparten actitudes, creencias, motivaciones, valores, técnicas, instrumentos y en general un comportamiento común constituyendo una cultura organizacional.

La cultura organizacional define límites, identifica, facilita el compromiso y refuerza la estabilidad del sistema social.

Como sistema la organización interactúa constantemente con el medio ambiente lo que la contribuye a su dinámica. Esto implica que debe tener una capacidad de flexibilidad, prevención y reacción al cambio que le permita adaptarse a las demandas del entorno y trascender.

El cambio en la cultura es uno de los más difíciles de lograr ya que conlleva una transformación profunda que impacta a los valores, políticas, conductas y normas que la definen. Esta dificultad radica en que una vez que los valores están bien establecidos, llegan a formar una parte activa de la personalidad de los individuos; al verse amenazados directamente los valores y comportamientos humanos que se han compartido en la organización y que han sido aprobados socialmente durante mucho tiempo, se construye una barrera de resistencias que dificultan la implantación de cambios efectivos y una fuerte tendencia a mantener las “zonas de confort” (las cosas como están). Nada es constante, lo único que con certeza es constante es el cambio, y el cambio hace parte inherente de la naturaleza del ser.

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.

Cambiar una cultura, no es fácil, por todo lo presentado anteriormente. Sin embargo, por complejo que resulte, principalmente por cómo se involucra al factor humano; no es una misión imposible, aunque sí debe ser un trabajo cuidadoso, bien pensado, planeado y que responda a necesidades reales de la organización.

De acuerdo a lo anterior, entonces ¿Cómo se las arregla un gerente para dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura organizacional? Para empezar, el gerente debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar

perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro. El gerente debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

Para desarrollar una organización eficiente, el gerente debe tomar en cuenta tanto las aspiraciones que han de alcanzarse como las estrategias que han de realizarse.

Además los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, es decir, un Clima Organizacional estable como una inversión a largo plazo.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

En consecuencia, la cultura organizacional es un tema central para el desarrollo de las empresas, es importante tener en cuenta que la empresa es texto y red de significaciones,

un lugar donde se expresan las personas que laboran allí, donde circulan sentidos, es un ámbito de contraste generacional, regional y profesional. Es de gran importancia saber cuales son las creencias, los sistemas simbólicos, los modos de comportamiento, reglas de juego que merecen ser descifradas, etc. Además la cultura organizacional es una base para rediseñar empresas, enfrentar nuevos mercados, modificar actitudes y asumir cambios. Sin embargo cambiar los modos de pensar y los hábitos de trabajo puede generar resistencias complejas, poco compromiso y hasta hostilidad. Por esta razón, es necesario estudiar dos aspectos de la realidad, el clima organizacional y las expectativas hacia el cambio, la gente tiene que estar en disposición a cambiar. Esto se puede lograr con un plan bien concebido, un liderazgo apropiado, un buen clima interno (para promover expectativas optimistas y favorables hacia los procesos de cambio) y una motivación positiva pueden garantizar que el proceso produzca buenos resultados.

La mayoría de las estrategias de liderazgo están de antemano condenadas al fracaso sino se tienen en cuenta que existen múltiples factores tanto internos como externos que actúan como procesos impulsores o limitantes al cambio. Sostener el cambio implica entender los procesos impulsores de crecimientos que se necesita para catalizarlos y atender a las limitaciones que impiden que el cambio ocurra. Las mas serias iniciativas de cambio suelen tropezar con cuestiones arraigadas en el sistema administrativo, se necesita un compromiso compartido para cambiar, elaborado colectivamente (reflexión y destrezas de pensamiento sistémico), desarrollando capacidades de aprendizaje en el contexto de grupos de trabajo y metas reales de negocios para conducir a poderosos procesos de impulsar el crecimiento. Sostener un cambio profundo requiere una modificación fundamental en la manera de pensar, para comprender las fuerzas y retos, apreciar la “danza del cambio”. Hay que reconocer la diversidad de personas que

desempeñan papeles en sostener el cambio, personas que son líderes. “Poco cambio significativo puede ocurrir si el impulso proviene únicamente de la cumbre” (Senge, 2000). Bill O’Brien dice “lo que no entienden los que insisten en que la administración imponga el cambio cultural, es que un valor solo es un valor cuando se adopta voluntariamente”.

Los cambios producen temores, desconfianza, no liberan la imaginación y creatividad, ni fuerzan la calidad de la manera de pensar en la organización.

Según Edward Deming “nada cambia sin transformación personal”. Se necesita un “cambio profundo”, para describir el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones “externas” en procesos, estrategias, prácticas y sistemas (maneras de pensar). En el cambio profundo hay aprendizaje.

Para sostener los procesos de cambio se requiere de la capacidad de comunidad humana para dar forma a su futuro (Liderazgo). Drucker dice que el “liderazgo es visión”. Se necesita entonces comunidades líderes en diversas posiciones para contribuir vitalmente a la manera de cómo la empresa da forma a su futuro. Sus esfuerzos crean un ambiente de innovación continua y generación de conocimientos. Los líderes son personas comprometidas en el cambio profundo, en sí mismas y en su empresa, ejercen entre sí influencia recíproca por su prestigio, capacidad y dedicación. De esta manera las personas fomentan procesos de crecimiento que los capacitan para evolucionar y cambiar, haciendo frente a los procesos limitantes que pueden impedir ese crecimiento.

También debe existir un clima de confianza, participación, capacidad interna de actuar con autocrítica y exigencia, liderazgo en los procesos de cambio, actividad, gestión gerencial del desempeño, manejo de conflictos, control de calidad de los juicios

administrativos, dinámica de los equipos, prevención y manejo de los problemas de comunicación. Es necesario evaluar primero el clima antes de iniciar un proceso de cambio, esto permite saber si existen realidades de empresa que puedan prevenir al personal, desalentar sus esfuerzos para acomodarse a las nuevas situaciones o ambientes adversos y aun hostiles hacia el cambio de la empresa.

Existen hasta hoy diez retos distintos para generar cambio profundo; son grupos de fuerzas que se oponen al cambio, estos se pueden prever, porque están entrelazados y son interdependientes. Los retos u obstáculos que intervienen en los procesos de cambio son: el reto control de tiempo (flexibilidad, reflexión, practica); inadecuado entrenamiento (guía, apoyo para grupos innovadores, desarrollar recursos internos para crear capacidad); lo no pertinente (desarrollar capacidades de aprendizaje); no cumplimiento (establecer claridad en lo que se promete); esto de aprender es... (temor y ansiedad, generar confianza); evaluación negativa del proceso (medir el éxito); aislamiento y arrogancia (compromiso, comprensión, respeto); estructura de gobierno y conflicto (comunicación); la difusión (interacción); estrategia y propósito organizacional (revitalizar, repensar objetivos, contribución e identidad).

No siempre es suficiente pedirles a las personas que cambien, hace falta proporcionarles educación, y cada tipo de solución requiere una demanda y una aproximación metodológica adecuada.

A continuación daremos se hará una breve reflexión del tema relacionado en el contexto Colombiano.

Para comenzar a hablar de cambios culturales, y especialmente en el ámbito Colombiano es pertinente situar al lector en el clima organizacional que predomina en las empresas y saber cuál es el origen de este tipo de estructuras.

Las empresas Colombianas tienen un origen eminentemente familiar, comenzaron como pequeñas industrias que satisfacían las necesidades de una población específica y reducida (el barrio donde estas organizaciones estaban ubicadas); posteriormente y con el pasar de los años los hijos de los fundadores de dichos negocios se fueron a estudiar al exterior o salieron de la provincia, cuando estos individuos regresaron pasados seis o diez años trajeron consigo conceptos revolucionarios para el momento que supuestamente modificaron la estructura de esas empresas; es así como implantaron una nueva cultura organizacional (se entiende por cultura modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, que se encuentren o no formalizados).

Dichos cambios estructurales implantados hace ya más de ochenta años prevalecen hoy en día, por esto se entienden aquellas empresas como estructuras jerárquicas y áreas fragmentadas con intereses enfocados en la recolección de dinero y no en las necesidades del cliente.

Dichas empresas se han consolidado a lo largo del tiempo ejerciendo un monopolio y absorbiendo a la pequeña y mediana empresa obligando al consumidor a adquirir productos de baja calidad que rara vez satisfacen sus expectativas.

Esto es entendible, ya que las empresas u organizaciones son atravesadas por las instituciones y políticas predominantes en el país (nos referimos a instituciones tales como la educación, el salario, salud, familia, religión y tiempo libre).

Si evaluamos las instituciones observamos una crisis de valores ya rampantes de hace varios años; un país sumido en la violencia administrado por gobiernos pro-derechistas que no fomentan la salud y la educación y que por el contrario solo ofrecen soluciones a corto plazo que alivian parcialmente el síntoma que luego se manifestará en otro aspecto de nuestra realidad actual.

Partiendo de lo mencionado anteriormente es fácil entender la situación de las empresas en Colombia, también es fácil entender la situación de los individuos que ofertan su trabajo; un país rico con gente pobre que se ve abocada a trabajar en cualquier plaza disponible sin importar si cumple o no con los requerimientos específicos para desarrollar a cabalidad su rol laboral. Este fenómeno se percibe como un primer obstáculo a la hora de abogar por un cambio cultural en las organizaciones, gente que no le apasiona su labor y que siente que no pertenece a dicho contexto, es un escollo cuando se trata de introducir medidas que pretenden llevar a la empresa a un mejor clima organizacional.

Lo mencionado anteriormente tiene diversas soluciones, una rotación del individuo por diferentes plazas hasta encontrar en la que mejor se desempeñe; también programas de capacitación a todo nivel (desde operarios hasta la alta gerencia) pueden ser una salida a estos problemas por ejemplo, pero como hemos mencionado anteriormente las empresas giran alrededor de intereses económicos, es así como cualquier gasto en recursos humanos es visto como una pérdida y no como una inversión a largo plazo en la organización; las empresas desarrollan sus estrategias en relación a mejorar la productividad y aumentar las ventas, pero no ponderan el factor más importante que es el desarrollo del recurso humano, pues a la larga quienes hacen posible que la empresa alcance sus objetivos son las personas que la conforman. Las organizaciones no son concientes del daño interno que genera el no invertir en los recursos humanos pues esto demuestra que tienen una visión bastante reducida de su propio contexto, ya que son los individuos los engranajes claves para echar a andar los diferentes proyectos, esto le permite a la empresa evolucionar desde lo físico (tecnología) hasta lo ideológico (estrategia) y conectar coherentemente los aspectos que son percibidos como inconexos.

Las organizaciones que no avanzan lo hacen por gusto propio pues no tienen una visión holista del contexto y por consiguiente no tienen una amplia perspectiva de las demandas del entorno.

A medida que profundizamos en este tema surge un fenómeno interesante conocido como el “fenómeno de las fichas de dominó”, al empujar una sucesivamente las otras van cayendo, esto demuestra la complejidad que implica abordar este tema pues confluyen muchos factores cuando la simple palabra cultura se menciona; por lo tanto es necesario hablar de realidad social en términos generales, es decir idiosincrasia.

Colombia es un país permeado por fenómenos sociales devastadores como narcotráfico más específicamente el fenómeno de la vida fácil, esto llevo al país a replantear conceptos en relación al trabajo y el desempeño laboral, es así como se creo la “cultura” del dinero fácil donde hay que llegar a la meta (eficacia) a cualquier costo, dejando de lado los procesos coherentes, honestos y legales que administran congruentemente los recursos (eficiencia), tal vez este factor nos ha llevado a ser menos efectivos, no alcanzamos metas reales y aterrizadas, buscamos objetivos difíciles de alcanzar que difieren de nuestras capacidades y nos resignamos a cumplir con tareas que rayan en la mediocridad, este aspecto se ha ido reflejando paulatinamente en la situación social y económica del país.

Negamos nuestra realidad alegando que vivimos en un país maravilloso pero a la larga este concepto nos lleva al autoengaño, pues la realidad, nuestra realidad es muy distinta; el negar nuestra situación nos ha relegado no solo en términos de productividad, no nos ha permitido enfrentar una situación que requiere situaciones contextualizadas a nuestras experiencias. Este aspecto nos lleva a tocar otro punto importante, adoptamos teorías extranjeras con la ilusión de aplicarlas como recetas de cocina desconociendo

nuestra cultura, así se genera un choque social que arrasa con quien no se amolde a estos nuevos paradigmas; a la larga este problema se va a ver reflejado en las estructuras de análisis (procesos cognitivos) de los individuos que conforman la organización, esto conduce a un pensamiento fragmentado “enfrascado” en la solución de problemas a corto plazo (vuelve y juega este aspecto) que no tienen relación ni relevancia con la causa original que nos ha llevado a la situación de crisis que se ha esquematizado a lo largo de este escrito.

Los seres humanos por naturaleza buscamos el cambio, las crisis no son más que oportunidades para direccionar dicho cambio, es una vía para establecer nuevas directrices que ubiquen y orienten nuestro trabajo a metas reales y por lo tanto alcanzables; pero las crisis no son los únicos momentos que facilitan el cambio.

Por consiguiente las organizaciones deben ser ideadas para un contexto específico que busca aportar en el mejoramiento de la calidad de vida de un país reflejando una estructura interna que fomente la comunicación, la interdependencia, el liderazgo y la autonomía sin desconocer los intereses colectivos por los cuáles se trazan las visiones y las misiones que rigen las organizaciones, lo ideal en una empresa es que esta se fundamente en el servicio enfocado al cliente.

A la pregunta si es posible el cambio cultural en las empresas colombianas, la respuesta es **SI**; somos individuos capaces de aprovechar la tensión creativa generando ideas y soluciones a última hora, se pueden alcanzar muchos mas objetivos si existiera una preparación que no deje de lado la improvisación y que se base en una coherencia de valores (sentir, pensar y actuar de modo congruente) no solo a nivel empresarial; lo ideal es generar conocimiento desde nuestra propia realidad así las organizaciones ganarían identidad, lo cuál es clave para su supervivencia.

Recordemos que la cultura no es estática, se incrementa y se actualiza alimentándose del conocimiento que generan quienes la conforman, la identidad se forma si estos rasgos permanecen en el tiempo, aclarando así que identidad no es información o actitudes que vengan “desde afuera” por efectos de educación y socialización.

Para finalizar si buscamos un cambio cultural debemos ir más allá del dominio de las capacidades, debemos manejar metaconceptos tales como el de identidad que facilitan la autoorganización; la cultura es un fenómeno de orden estructural que refleja las distintas formas de acople, adaptación e interacción comunicativa del sistema con su medio circundante.

En conclusión si queremos y realmente buscamos un cambio cultural a nivel organizacional debemos comenzar con un cambio a nivel personal orientado a la búsqueda de una identidad que refleje los valores que como sociedad hemos construido y que a su vez están representados en los artefactos y símbolos colectivamente compartidos; si es así este aspecto trascenderá no solo a nivel empresarial, repercutirá en un mejor estilo y calidad de vida que favorezca las virtudes (responsabilidad, compromiso, lealtad, honestidad...) y deseche los vicios (el concepto del dinero fácil y rápido), pues los verdaderos cambios no se dan de la noche a la mañana son producto de un trabajo arduo basado en una vocación de servicio social.

Conclusiones

Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con su sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe

observarse continuamente, analizarse e interpretarse, ya que la comunicación organizacional influye en el clima existente en la organización.

Además la cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común, es un sistema de valores y creencias compartidos. Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Es importante tener en cuenta que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

El cambio organizacional, que tiene como meta el cambio de la estructura organizacional, por lo general se produce en el marco de una planificación estratégica, ya que ésta va a establecer hacia dónde se quiere ir a través de: la visión, los valores, las

maniobras y los objetivos. En otras palabras, la estrategia determina la dirección y los indicadores de éxito. A partir de lo anterior, hay que evaluar los aspectos básicos de las empresas: ¿por qué se hace lo que se hace? ¿Por qué hacerlo en la forma en que se está haciendo? Como resultado surge la pregunta: ¿cómo debemos organizarnos?, lo que implica revisar tanto la estructura como los procesos. Esto sólo se puede lograr a través de una buena comunicación, trabajo en equipo y un liderazgo eficiente.

Por lo tanto los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas organizacionales. El diseño organizacional es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de la organización a la luz de las metas y del plan estratégico de la empresa, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

Referencias

Castillo, C., Pino, N., Espinosa V, (2000). *Como gerenciar la cultura organizacional exitosamente*. Éxito Gerencial y Cultura.

Correa, M., Parra C., (2002). *Estado actual de las teorías sobre la cultura organizacional*. Chía- Colombia.

Toro, F (2001). *El Clima Organizacional. Perfil de empresas Colombianas*. Cincel Ltda.. Medellín Colombia.

Senge, P (2000). *La Danza del Cambio. Los retos para sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Jiménez, M., (2003). *Análisis del papel que desempeña la Cultura Organizacional en los procesos de cambio organizacional*. Chía -Colombia.

García, C., M. (2001). *Cambios en la Cultura Organizacional*. Campus Estado de México . Recuperado el 4 de Abril de 2004, de file:///C:/Documents.../Cambio en la cultura organizacional - arearch_com.ht

Russo, C., *Odisea Empresarial. Universidad Javeriana, Santa Fe de Bogotá, Colombia*.

Colina J, M. (2002). *Como gerenciar la cultura organizacional exitosamente*.

Recuperado el 3 de Abril de 2004, de

http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cambo_organizacional.htm

Recuperado el 2 de Abril de 2004, de <http://www.apice.org.co/Libro-bogota-2003/rsgosculturl.PDF>

Recuperado el 3 de Abril de 2004, de

<http://www.monografias.com/trabajos13/trfinmod/trfinmod.shtml>

Recuperado el 4 de Abril de 2004, de abacolombia.org.co

Valladares, A., (2002). *Cultura Organizacional*.

Organizacional\Diplomado\Cultura Organizacional.htm A:\Articulo 3.htm.

Etkin, J., Schvarstein, L., (1997). *Identidad de las Organizaciones*. Editorial Paidós. Buenos Aires 1997.