

ESTADO DEL ARTE CULTURA ORGANIZACIONAL

MODERNISMO

AUTORES

ANA MARIA CESPEDES VARON

NUBIA MILENA CORTES ANTIA

SANDRA CRISTINA LEAÑO BERRIO

MARIA CRISTINA MEJIA GAVILANES

PAOLA ANDREA PACHON WALTERO

Director del Proyecto

MARIA CLAUDIA PERALTA GOMEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

OCTUBRE, 2.001

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

MARCO TEÓRICO, 5

 Capítulo I Modernidad, 5

 Inicio de la Modernidad, 5

 Corrientes Filosóficas, 6

 Cambios Históricos, 12

 Conceptos de Modernidad, 17

 Criticas de la Modernidad, 20

 Organizaciones Modernas, 23

 Modernidad en Colombia, 33

 Capítulo II Cultura Organizacional, 36

 Conceptualización de la Cultura, 44

MÉTODO, 66

 Procedimiento, 69

 Capítulo III Integración de Autores, 73

 Definición de Organización, 73

 Definición de Cultura, 78

 Elementos de la Cultura, 90

 Tipos de cultura, 107

 Visión del hombre, 113

 Visión del Gerente, 119

 Manejo de la Cultura, 125

Evaluación de la Cultura, 135

Construcción de la Cultura, 147

Cultura y Procesos Organizacionales, 156

Capitulo IV Análisis de las Categorías, 179

Definición de Organización, 179

Definición de Cultura, 182

Tipos de Cultura, 185

Elementos de la Cultura, 188

Visión del Hombre, 190

Visión del Gerente, 192

Manejo de la Cultura, 194

Evaluación de la Cultura, 198

Construcción de la Cultura, 200

Procesos Organizacionales, 203

Capitulo V Discusión, 207

LISTA DE REFERENCIAS, 219

ANEXOS, 223

La Psicología Organizacional se preocupa por la satisfacción del individuo en su ámbito empresarial, la manera de comportarse ante diferentes situaciones y su crecimiento a nivel personal y laboral. En este sentido, se observa como las organizaciones, ejercen una gran influencia en el desarrollo de las diversas dimensiones del hombre. Es así como las condiciones sociopolíticas y económicas actuales tienen como resultado cambios en múltiples niveles dentro y fuera de las Organizaciones.

Estas se ven permeadas por agentes provenientes de la sociocultura que influyen en su dinámica interna pero también están expuestas a ser analizadas desde una diversidad de saberes con diferentes orígenes epistemológicos y cuerpos teóricos que las explican y comprenden, y que de una u otra forma influyen en la problemática de los individuos que la conforman. Es por esto que surge el interés de realizar un estudio sobre las diferentes teorías que giran alrededor de la Cultura Organizacional. Por tal motivo es indispensable basarse en una corriente histórica de pensamiento específica, teniendo en cuenta las diversas bases filosóficas, históricas culturales y sociales que esta ofrece para el entendimiento del tema en cuestión.

Para ésta investigación se consideró relevante como corriente de pensamiento la Modernidad, pues es a partir de esta que la Cultura Organizacional toma fuerza dentro de la sociedad; no se podría estudiar otro tipo de enfoque sin primero llegar a entender el significado de la Modernidad, la cual trae consigo connotaciones importantes que permiten el surgimiento de las primeras bases para la comprensión de la Cultura.

Es importante señalar el interés por profundizar y analizar este tema, el cual surge a partir de las expectativas académicas del área Social Organizacional con el propósito de contar con bases teóricas concretas que apoyen el desarrollo de investigaciones futuras que den evolución al estudio de la Cultura Organizacional.

El objetivo General de la presente investigación, por lo tanto, es realizar un Estado del Arte acerca de la Cultura Organizacional desde una perspectiva Moderna, analizando las características mas relevantes del enfoque y comparándolas con la postura de los diferentes autores

modernos, de manera que se puedan establecer categorías de comparación y análisis, que permitan identificar el estado actual de la Cultura de las Organizaciones.

Para el desarrollo del objetivo anteriormente mencionado, se aplicó la metodología Estado del Arte que consta de la recopilación teórica del tema “Cultura Organizacional desde la perspectiva Moderna”, para esto se obtuvo información, a partir de la revisión bibliográfica, haciendo énfasis en los principales elementos o aspectos de los dos grandes temas: Modernidad y Cultura. Dentro de la Modernidad se abarca su historia y origen, diferentes definiciones, características, su influencia en la política, ciencia, religión, economía y arte, la visión del hombre, sus críticas y una aproximación a la Postmodernidad. Así mismo la importancia de la Modernidad en las Organizaciones y el surgimiento de esta en Colombia.

Dentro de la Cultura Organizacional se abarcaron las diferentes definiciones que los teóricos plantean, posturas epistemológicas, escuelas que han sido la base para el estudio del tema, características, principios, elementos y enfoques.

A partir de éstos se escogieron los autores representativos, que han trabajado el tema correspondiente a la Cultura Organizacional, desde una postura moderna, definiendo unas categorías específicas para su respectivo análisis.

De ésta manera se abarcara el tema en su totalidad para dar paso a futuras investigaciones acerca de Cultura Organizacional desde la Modernidad.

CAPITULO I

Modernidad

Inicio de la Modernidad

Es importante considerar los diferentes planteamientos y posturas que pueden generar controversia en cuanto al verdadero surgimiento de la modernidad y su desarrollo a través del tiempo. De esta manera, es difícil dar una fecha aproximada del inicio de la modernidad en si, ya que su comienzo depende a la vez del criterio y la postura que se adopte.

Posturas y Planteamientos frente al surgimiento de la Modernidad

El Cristianismo

La entrada de la edad moderna se caracteriza por el cuestionamiento y decaimiento de la autoridad tradicional ejercida sobre el actuar y el pensar del hombre, igualmente la iglesia católica se debilita en el ámbito público. La religión, que antes tuvo un efecto moderador sobre la industria, ahora empezó a asumir una función aceleradora y facilitadora. A diferencia del católico medieval al cual se le enseñaba a trabajar por una vida humilde reducida a un nivel de subsistencia (Dessler, 1979).

Posteriormente la visión del trabajo evolucionó profundamente, el dominio, la explicación científica, la transformación técnica y el disfrute de la naturaleza y de los bienes de este mundo, se convierten en las principales metas de la cultura y de la sociedad; si anteriormente la iglesia era la que

dominaba los valores del individuo ahora lo eran sus nuevas ideologías (Dessler, 1979).

Corrientes filosóficas

La Reforma, comienza a cuestionarse la intervención institucional que ejerce la iglesia católica en la forma de pensamiento del hombre, de esta manera logra alterar las normas religiosas planteadas; a partir de esta ideología, la modernidad comienza a afianzarse y a convertirse en universal, manifestándose como modernidad política, en el sentido que altera la estructura de poder tradicional. Aquí se observa como progresivamente crece la tendencia del hombre a convertirse en individuo activo socialmente al aplicar sus conocimientos y capacidades en la búsqueda de un desarrollo social, cultural, político, económico, psicológico y primordialmente individual (Tejada, 1998).

Otra de las corrientes que impulsa la modernidad es La ilustración ya que argumenta la importancia de la mentalidad individual, así pues, en donde ya no era necesario guiarse únicamente por un dogma religioso, ya que el ser humano estaba gobernado por sus propias capacidades individuales de observación, experimentación y raciocinio. Determinando así el paso de un tipo de pensamiento sobrenatural, mítico y autoritario a un tipo de pensamiento racional, científico e individualista (Tejada, 1998).

La perspectiva planteada por el Renacimiento resalta la idea de que el hombre tiene la posibilidad de influir sobre la naturaleza, modificándola y transformándola, es aquí donde se destaca el papel del Hombre en el Trabajo, lo que conlleva a profundas implicaciones en todos los órdenes de

la vida social; por lo tanto no se habla de un fenómeno exclusivamente económico, si no de un aspecto mucho más amplio que afecta a la articulación de la sociedad, a la configuración de sus estructuras políticas y, por supuesto, también a la ideología (Tejada, 1998).

En esta época y como consecuencia de los cambios que se dan en el ambiente externo, comienzan a declinar postulados de la metafísica, se le concede importancia a la "mentalidad individual". Por lo tanto, para hablar de modernidad no se puede desconocer la importancia que estos movimientos tuvieron en el pensamiento de Galileo, quien es el gestor de la revolución científica, la cual tuvo gran influencia en la modernidad. Es así, como Galileo marca la pauta de lo nuevo en el renacimiento, se da una transformación de todos los valores de la naturaleza, ya que se medirán únicamente por su valor racional cuyo arquetipo y modelo será el conocimiento matemático y científico (Mires, 1996).

En este sentido, la desmitologización del cielo y la formulación del método matemático - físico fue lo que orientó a la cultura occidental hacia la técnica y el dominio de la naturaleza, apoyada en la observación y en cálculo matemático. Lo que conlleva a la aparición el método científico, basado en la observación de los fenómenos, la formulación de hipótesis explicativas, la comprobación de estas hipótesis a través de experimentos, para finalmente llegar a la formulación de una ley universal de carácter matemático (Mires, 1996).

Discutir sobre el origen de la modernidad hasta ahora planteado, nos lleva a identificar los principales rasgos que la marcan y le dan significado, los cuales parten básicamente del supuesto de que la unidad del ser se rompe y aparece un dualismo irresoluble. Al respecto Touraine citado por

Tejada (1998) “La racionalización y la subjetivación aparecen al mismo tiempo, al igual que el Renacimiento y la Reforma, los cuales se complementan. Es así como en adelante el mundo ya no tendrá unidad, el hombre pertenece a la naturaleza y es el objeto de un conocimiento objetivo, pero también es sujeto y subjetividad”. Es así como este dualismo se observa claramente en que la racionalización surge con el renacimiento y la subjetivación con la reforma.

Igualmente las ideas anteriormente planteadas por El Renacimiento, La Reforma, La Ilustración y el Cristianismo, se complementan en última instancia para poder mostrarnos una época moderna de reconocimiento, en la cual la vida del hombre aparece como progresiva, continua y realizable, debido a su permanente necesidad intrínseca de superación y progreso resaltando básicamente las dimensiones vitales del hombre. Desde este momento, toda nuestra historia es una historia moderna, una historia de ruptura y continuidad, crítica y reafirmación. Es así como la modernidad expresa una y otra vez la conciencia de una época que se pone en relación con el pasado de la antigüedad para verse a si misma como el resultado de una transición de lo viejo a lo nuevo (Tejada, 1998).

Cambios e Implicaciones de la Época Moderna

A continuación se presenta una descripción acerca de los aspectos importantes que anteceden la época moderna y sus implicaciones en una nueva visión de mundo.

La Economía

La época correspondida entre 1270 a 1340, señala un cambio de las formas de civilización y estructura económica, social y política. Se pasa de una economía rural a una economía urbana, de una economía de intercambio de productos a una economía comercial con un fundamento monetario. La estructura política pasa de ser feudal a ser corporativa. El feudalismo como modelo de dominio de la economía en la época medieval, decae, como consecuencia de las guerras que se daban constantemente por la lucha de territorios en Europa, impidiendo el comercio terrestre con Asia y amenazando a Europa con invasiones permanentes, afectando la economía (Instituto de economía de la URSS, 1966).

El antiguo sistema fue lentamente reemplazado por Sistemas de producción de manufacturas artesanales, creadas por los campesinos; El pago era en función de la cantidad de mercadería manufacturada; este sistema permitió lanzar al mercado importantes volúmenes de mercadería y además la entrada extra de dinero para el campesino, que pronto se dedicaría a dicha actividad. De esta manera el comercio, marca la pauta de sistemas de economía mundial. (Instituto de economía de la URSS, 1966). A raíz de esto surgen las “Corporaciones de oficio”, ejerciendo el control de la producción, comercialización e incidencia en la política, económica y configuración como un poder en la ciudad. (Blanchard, 1996). Es a partir de este momento donde las personas ven la necesidad de unirse por un fin común, generando de esta forma bases para la creación de las primeras Organizaciones.

Lo Social

Es aquí donde surge el concepto de interacción e intersubjetividad, La cual se desarrolla a partir del creciente desarrollo de la ciencia y la tecnología, trayendo implicaciones tales como la diferenciación social, en un sentido del surgimiento de nuevos grupos sociales y diversas profesiones. El conocimiento pasa a ser un aspecto relevante para la sociedad moderna, desplazándolo a los contextos de la educación y la ciencia, es así como las diversas instituciones educativas se ven en la necesidad de promover la especialización de las múltiples actividades y profesiones del hombre, ya que la sociedad misma demanda diferentes tipos de conflictos, interrogantes y situaciones que deben ser comprendidas y por tanto solucionadas por los individuos al tener la suficiente preparación y por tanto la capacidad para diseñar diferentes alternativas de acción que permitan un mayor entendimiento del contexto y los cambios que trae la época moderna. (Vargas,1993). Generando un progreso en las interacciones humanas al permitir que cada individuo exprese abiertamente sus ideas, le sean escuchadas y tengan la oportunidad de ser complementadas con los aportes de los diversos individuos que conforman la sociedad moderna (Pacheco, 1992).

La Política

En el campo de la política se da muerte a la concepción del hombre antiguo, y pasa al nacimiento de un hombre que tiene como prioridad las declaraciones de los derechos fundamentales, convirtiéndolas en el preámbulo de las constituciones democráticas, es decir los poderes que las

constituciones establecen se consideran legítimas solo en función del respeto y de la plena realización de los derechos. La época moderna es la del imperio del bien, es decir el hombre moderno acepta un sistema ético, social y jurídico (Cruz, 1993).

No es posible hablar de los cambios en la política, estado y sociedad, si no se tienen en cuenta las ideologías que lo sustentan. Aparecieron tres Hegemonías Principalmente: El conservadurismo, la ideología de los más consternados por las nuevas ideas y de los que pensaban que estas estaban moralmente equivocadas, es decir, la ideología de quienes rechazaban a la modernidad por nefasta; el Liberalismo se levanta en protesta al conservadurismo y como la doctrina de los defensores de la modernidad que buscaban conseguir su pleno florecimiento de manera metódica, con un mínimo de interrupciones agudas y un máximo de manipulación controlada, estaban comprometidos con la modernidad Tecnológica. La última ideología que surgió es el Socialismo quienes al igual que los Liberales aceptaban la inevitabilidad y deseabilidad del progreso, sin embargo a diferencia de ellos, sospechaban de las reformas verticales, estaban impacientes por los beneficios completos de la modernidad. Dentro de la emergente tríada ideológica, los liberales se situaron a sí mismos en el centro político (Pico, 1994).

Las Artes

El arte moderno se caracterizaba por innovar, para liberarse de los vínculos de una tradición, la pérdida de sentido, rechazo de la totalidad

armónica y de la nueva responsabilidad del espectador en sus percepciones (Nouss, 1997).

En cuanto a la arquitectura se refiere, evoluciona y deja de ser considerada como un arte para abrirse paso al criterio de funcionalidad (Cruz, 1993).

En la literatura el surgimiento de una estética nueva, el realismo y el naturalismo en la novela y el modernismo en la poesía. Con respecto al lenguaje, el modernismo se nutre básicamente de dos movimientos líricos surgidos en Francia: el parnasianismo y el simbolismo. En la narrativa se opone al realismo optando por la novela histórica o la crónica de experiencias de alucinación y locura, la descripción de ambientes de bohemia, introduciendo un elemento erótico dentro de esta (Gutiérrez, 1987).

Cambios Históricos

Revolución Industrial

A partir de estas nuevas ideas económicas, religiosas y políticas surgidas con la modernidad, se integran y producen cambios significativos, en donde los descubrimientos científicos y tecnológicos de Galileo podrían contribuir a la industrialización. En este sentido uno de los acontecimientos históricos que marca la modernidad es la Revolución Industrial, la cual tuvo lugar en el Reino Unido a finales del siglo XVIII; supuso una profunda transformación en la economía y sociedad. Los cambios más inmediatos se produjeron en los procesos de producción: qué, cómo y dónde se producía,

esto en conjunto con los nuevos conocimientos tecnológicos favoreció la creación de la Organización Moderna. Dentro de estas sobresalen características significativas como el reemplazo de la fuerza física, por el uso de la fuerza de la máquina, se hace necesario generar estrategias de acumulación de recursos, para favorecer la productividad y aumentar el capital, dando lugar al crecimiento de las Organizaciones. (Dessler, 1979).

Descubrimiento de América

Otra situación histórica que se ha tomado como inicio de la modernidad es el “Descubrimiento de América”. Por consiguiente, el descubrimiento de América alude precisamente a la apertura de nuevos horizontes y a la transformación material y mental que se presenta dentro del mundo occidental (Tejada, 1998). De esta manera coexistían muchos mundos y todos ellos conocían, por separado, la práctica empresarial y el intercambio comercial. Pero es occidente quien los integra en un nuevo concepto, permite ver a los pueblos como clientes potenciales, sus recursos como bienes explotables. Es en este momento donde América, adopta las ideas del mundo Occidental, reestructurando los sistemas económicos, sociales, políticos y de organización Cultural (Siliceo, 1999).

Visión del Hombre

Desde un punto de vista epistemológico, es necesario dar paso a la comprensión y significado de la modernidad, a partir de la teoría del conocimiento haciendo énfasis en el sentido e interpretación que el hombre

efectúa de la realidad, al igual que la evolución que se presenta en las estructuras de pensamiento y conocimiento de un hombre antiguo a un hombre moderno. De esta manera se tienen en consideración los planteamientos que realizan los diferentes filósofos de la modernidad:

El primer gran filósofo en considerar crucial el problema del hombre en la modernidad fue Hegel, el cual afirmaba que el derecho a la libertad es el eje central de la época moderna. Este derecho expresa Hegel, se ha convertido en el principio de una nueva realidad del mundo, caracterizando al hombre antiguo como aquel que hallaba su propia identidad en la adhesión a las creencias y a los valores de su patria y de la comunidad a la cual pertenecía. Según la concepción de los antiguos un hombre sin patria y desvinculado de su comunidad, era un hombre sin identidad. Desde esta perspectiva, el paso a la época moderna quedaba definida por Hegel como el advenimiento de un tipo humano nuevo, dotado de libertad y de discernimiento propio del bien y del mal, un hombre que ya no encuentra su identidad fundamental por encima de todo en los grupos a los cuales pertenece y en sus reglas, sino en lo que elige ser (Pico, 1994).

En otras palabras, el hombre antiguo se define antes que nada por una identidad colectiva, cada uno encuentra su propia identidad perteneciendo a cierta estirpe, o cierta comunidad, se trata de una identidad no elegida, ni determinada por el sujeto; en contraposición el hombre moderno se define ante todo por una identidad individual, por actividades, creencias y valores que son propios y válidos para él, se trata de una identidad electiva la cual tiene la visión de encontrar salidas a las formas de vida que atenten contra su integridad. A partir de este momento aparece

según Hegel el concepto de trabajo, que marca la esencia del hombre, el cual es tomado como actividad creadora y de auto-expresión (Pico, 1994).

En este sentido el trabajo es la esencia del hombre porque la historia demuestra que el hombre se ha convertido en lo que es gracias al trabajo: “la historia llamada universal no es otra cosa que la generación del hombre mediante el trabajo humano, no es otra cosa que el devenir de la naturaleza en beneficio del hombre”. No solo es el trabajo la mas alta expresión de la individualidad, también es el contexto en el que se realiza la verdadera sociabilidad. Es así como el trabajo viene a tener una triple cualidad: descubrirse a uno mismo, descubrir mi sociabilidad y transformar el mundo (Méda, 1998).

Es así como el proyecto de la modernidad, descrito por Hegel, suministra una visión unitaria del mundo, en donde se considera que la razón y el conocimiento conducen al hombre a la dominación de la naturaleza y por tanto al mejoramiento de las condiciones materiales, mentales y morales y en consecuencia a la adquisición de la libertad.

Ante el optimismo y la capacidad de progreso del ser humano aparece en contra posición el pesimismo y la visión crítica del hombre planteada por Nietzsche, para quien el hombre esta marcado por la temporalidad y por lo trágico que tiene la existencia humana. En consecuencia, el hombre trata de superar su presente y avanzar; se da el avance pero sólo para volver a recaer y tener que volver a empezar una y otra vez en su historia reiterada y repetitiva (Pacheco, 1992).

Es así como Nietzsche señala que esta experiencia sin límites que caracteriza la modernidad tiende a fomentar un vacío en la existencia del hombre, ya que la tendencia de la modernidad consiste básicamente en que

esa continua inquietud por experimentar, lo lleva a establecerse metas que una vez alcanzadas, van llevándolo a trazar nuevas. Lo que se observa es que pareciera que el hombre quisiera recuperar la totalidad ética que ha perdido en la modernidad a partir de las diversas realizaciones y acciones que emprende y sin embargo, aunque dichas metas se logren, no consiguen brindarle una completa tranquilidad al ser humano, el cual se encuentra desorientado y confundido ante las implicaciones que trae consigo la modernidad (Pacheco, 1992).

De acuerdo con todo lo planteado acerca de la visión del hombre desde las diferentes perspectivas que surgen en la modernidad, se observa principalmente una visión tanto positiva como negativa del ser humano, al describirlo positivamente como un ser capaz de dominar la naturaleza desde su propia racionalidad, capacidad y potencialidad, lo que lo lleva a un cuestionamiento permanente del por qué de los fenómenos establecidos, llevándolo a una continua necesidad de superación y progreso; en cuanto a la visión negativa del hombre se plantea que el hombre es dominado finalmente por la naturaleza y este en su afán de dominarla solo se encuentra con un vacío existencial al reconocer su debilidad ante el poder de ésta.

Concepto de Modernidad

Luego de revisar la historia de la época moderna, es necesario realizar una descripción de las diferentes definiciones de lo que los autores entienden por modernidad.

Cruz (1993), define La modernidad como la Etapa histórica llena de Fe en el progreso, en los valores de la razón y la tecnoindustria, en la erradicación de las trabas para la superación humana.

Para Margot (1999), la modernidad es el Proceso de la humanidad encaminado durante los últimos siglos, a transformar el mundo a través de un progreso evolutivo, en medio de una historia universalizable que entraña en sí misma la posibilidad de un nivel de vida mejor y de unidad civilizadora entre los pueblos; por ello la noción de progreso y optimismo frente a la acción de la ciencia son fundamentales. La razón en modernidad es el instrumento para la liberación del hombre y para la búsqueda del principal valor construido durante la democracia.

La definición cómo tal de la modernidad, esta directamente relacionada con la concepción de un futuro próximo, algo en sí que posee validez actual, que existe y esta vigente en el tiempo presente, siendo la expresión de la conciencia de la discontinuidad del tiempo de una época que frente al pasado se comprende así misma como un punto de transición hacia el alba de un nuevo mundo (Margot, 1999).

La modernidad, no podría surgir si no existieran proyectos culturales que intentan renovar las prácticas simbólicas con un sentido experimental, todos estos proyectos se reúnen bajo la concepción de lo que se entiende por modernismo. Cuando el hombre pone en práctica cada uno de estos proyectos, se habla de un proceso de "Modernización", entendida con la voluntad de este hacia la movilización dirigida para el bien de la sociedad,

donde prevalece la democracia, el respeto a los derechos humanos, y la participación, esta es la meta en la que aun están empeñados muchos estados de América Latina y Países menos desarrollados, encaminados a construir la modernidad y el modernismo (Cruz, 1993).

Características

Al hablar de modernidad se pueden encontrar una serie de características propias e inherentes, las cuales le brindan un verdadero significado y sentido a la modernidad:

Las ciencias modernas, se caracterizan por el principio de determinación. De acuerdo con esto existe una profunda relación entre causa y efecto, tomándose como base para el estudio de los fenómenos sociales, culturales y científicos (Cruz, 1993).

El esencialismo, plantea que todo fenómeno tiene su esencia. No hay esencia sin fenómeno. Se trata de entender la esencia para entender el fenómeno. La esencia es la verdad. Solo quien descubre la esencia descubre la realidad verdadera de las cosas (Tejada, 1998).

Mediante el racionalismo fue naturalizado todo lo no perteneciente a la esfera racional y por lo mismo la razón fue desnaturalizada. Con esto la razón vuelve a la vida apuntando a uno de los objetivos de los nuevos paradigmas. No se trata de negar la racionalidad sino de convertirla en algo humanamente razonable. La razón ofrece la posibilidad de una reorganización de la vida individual y colectiva en donde se encuentran inmersos los programas de libertad, el progreso y la liberación del hombre (Pico, 1994).

El pensamiento dicotómico, deduce la afirmación de un hecho a partir de la negación de otro. Pero esta dicotomía no viene sola, trae consigo el concepto de trascendencia la cual tiene la pretensión de conocer un “mas allá” en algún lugar del futuro, por lo tanto esta estrechamente relacionado con la modernidad ya que ha atravesado las fronteras de la religión, la historia y la política (Margot, 1999).

La modernidad posee un carácter multidireccional, es decir, la esencia de la modernidad es su sentido de apertura y cambio, ya que constantemente se da prevalencia y significado a lo novedoso (Tejada, 1998).

En la modernidad, la ciencia se orienta hacia la heterogeneidad, en esta época se observa claramente la intervención del hombre en la ciencia, la tecnología y en la actividad práctica generando así tratamientos o métodos específicos a las diversas problemáticas sociales (Tejada, 1998).

En la modernidad el individuo deja de ser determinado por los sistemas sociales y por tanto se presenta una ruptura o dualidad entre el hombre y la sociedad, de aquí la tendencia de la época moderna de abrirse hacia el pluralismo, el cual implica una creciente y progresiva especialización y diferenciación en cada una de las dimensiones y campos de acción el hombre (Pico, 1994).

La modernidad es al mismo tiempo alteridad y búsqueda de equilibrio, en este sentido, se encuentra ligada a la democracia , preservando la ausencia de un centro permanente, lo cual lleva a un descentramiento de la historia universal, presentándose una perspectiva dirigida hacia la auto conservación y restitución de vínculos comunitarios continuos (Vargas, 1993).

La época moderna implica un proceso de crecimiento personal dentro del cual se presentan una serie de rupturas y discontinuidades con tradiciones y parámetros heredados, concibiendo al hombre como un ser capaz de alcanzar un mayor nivel de madurez intelectual y personal, potencializando así su continuo desarrollo (Cruz, 1993).

La modernidad esencialmente se orienta hacia la noción de igualdad entre los hombres sin distinción de origen en el campo social, económico, político, social y religioso partiendo desde la individualidad, que permite la libertad de elección (Margot, 1999).

Criticas de la Modernidad

Cualquier forma de pensamiento en este caso el moderno, trae nuevos paradigmas, críticas y contradicciones que es importante rescatar para tener un buen fundamento del enfoque:

Partiendo del hecho de que la modernidad en sí significa transitoriedad, sus mismos postulados podría ser considerados como eventuales, por lo tanto la modernidad de fin de siglo se muestra como un proyecto replanteado y sus tópicos habituales deben ser por supuestos reevaluados para que este proyecto pueda seguir vigente y encontrar el medio adecuado que permita otra proyección de la cultura moderna; esto implica que la llamada postmodernidad no es otra cosa que una modernidad reflexiva sobre sus mismas bases (Pacheco, 1992).

De aquí parte la idea fundamental de que la modernidad debe volverse reflexiva para que valores e ideales tales como el progreso, el desarrollo y la racionalidad sigan siendo parte de una era considerada como

invención e inventiva humana y no caiga como otros tantos proyectos en el ritual y la tradición, y continúe manteniendo esa condición creadora que primordialmente la caracteriza (Pacheco, 1992).

El crecimiento individual como características de la modernidad, conlleva a la soledad, por lo tanto la incomunicación esta ahí presente, la incomunicación es una constante de la vida moderna y lo es porque la experiencia individual es en si misma solitaria y egocéntrica (Vargas, 1993).

Los comunistas apuntan entre sus tesis a cuatro problemas esenciales de la modernidad: las simplificaciones de las éticas modernas por ser excesivamente racionalistas, formales y descontextualizadas; una separación problemática entre los asuntos de la justicia y de la vida nueva; un sujeto moral sin atributos y, por último la propuesta del concepto de comunidad como contraparte eficiente de la sociedad (Cruz, 1993).

Por otro lado, aparecen las versiones que interrelacionan la modernidad con formas expresivas en las que el sujeto se construye. Son esas consideraciones criticas las que permiten ante todo llegar a la conclusión de que para recuperar la modernidad no basta solamente con pensarla como una tradición, sino verla como la posibilidad de convertirse en proyecto (Pico, 1994).

Por otra parte Viviesca (1991), considera que la sociedad moderna trae consigo seres sin espíritu, sin corazón, sin identidad personal o sexual. Las modernas tecnologías de poder, conducidas por el despliegue de sexualidad, toman a la vida por objeto en un control sobre los cuerpos y su materialidad, sus fuerzas, sus energías, sensaciones y placeres, es la "Cultura individualista".

Desde el punto de vista filosófico, Heller (1997), toma el concepto de otros autores, para hacer las siguientes críticas a la modernidad:

La primera esta relacionada con el término de “libertad”, entendiéndose que este está sujeto a la razón, los hombres son libres porque son capaces de adecuar su conducta a los dictados de su razón. Cuando la conducta de un hombre está determinada por sus pasiones e inclinaciones, entonces no sería libre, esta visión que los modernos le han querido dar a la libertad debe ser entonces replanteada y con fundamentos más sólidos que la respalden.

Por otra parte se habla que la modernidad busca verdades absolutas, certeras, y hasta el momento no ha logrado cumplir este fin. Claro que no es solo la modernidad la que puede entregar un fundamento absoluto, ni en lo epistemológico ni en lo ético, ninguna otra cultura ha podido, ni podrá entregar tal cosa, quizás lo que Heller (1997), llama la Postmodernidad reflexiva, reside en la aceptación de la absoluta contingencia.

La Postmodernidad es problemática en sí misma, los autores más señalados la conciben como condición y no como etapa, y señalan lo que va mal de la modernidad, convirtiéndola en un síntoma o en una campana de alerta sobre la necesidad de recompensar el mundo y la historia y olvidándose del discurso liberador, al menos como ha sido reflexionado en los dos últimos siglos.

Definiciones de Postmodernidad

Mires (1996), afirma respecto a la Postmodernidad: que pertenece a una red de conceptos y pensamientos "Post", sociedad postindustrial, postestructuralismo, postempirismo, postracionalismo, en los que según parece trata de articularse así mismo la conciencia de un cambio de época, conciencia cuyos contornos son aún imprecisos, confusos y ambivalentes, pero cuya experiencia central, la de la muerte de la razón, parece anunciar el fin de un proyecto de la modernidad.

Se concibe también como etapa de transición, parece ser la sustitución de los fundamentos racionalistas y mecanicistas de la modernidad, por otros de tipo mágico y religioso (Mires, 1996).

La postmodernidad no es un periodo posterior a la modernidad, no es la recuperación de la modernidad. La postmodernidad es moderna. Mas precisamente quizás, la perspectiva postmoderna podría describirse como la conciencia autoreflexiva de la modernidad misma, es un tipo de modernidad que se conoce a sí misma en el sentido Socrático: sabe que sabe muy poco, lo cual no significa que no sabe nada (Heller, 1997).

Luego de realizar una contextualización de la historia y características de la época moderna; nos detendremos a hacer una descripción de la manera como influye la modernidad en las organizaciones.

Organizaciones Modernas

Se destaca una nueva historia, una nueva era: la de la información, de la tecnología y el conocimiento. Esta nueva época moderna también tiene connotaciones directas para la organización, ya que la mayoría de la gente dejó de trabajar manufactura y pasó a manejar información, datos

estadísticos y conocimientos especializados, pasó a trabajar en el campo de los servicios, de la supervisión de personal, de gerencia y liderazgo.

La fuerza física es remplazada por la utilización de la mente humana, quien se convierte en el instrumento y fuente de seguridad económica (Siliceo, 1999). Esta nueva era de la información y del conocimiento generó por lo tanto una nueva forma de vida en todos los sistemas políticos, institucionales y empresariales.

En cuanto a las costumbres y los ritos humanos se transforman, las necesidades y la forma de satisfacerlas se modifican y evolucionan, por esta razón es necesario comprender las fuerzas que conllevaron a la transformación de la cultura de las sociedades y de las organizaciones. Este cambio se da gracias a la capacitación de los empleados que transforma la vida de las organizaciones, los integrantes de las organizaciones debían saber leer y escribir y se les exigía cada vez mayores conocimientos, los empleadores comienzan a pagar y a contratar de acuerdo a la capacitación y especialización (Siliceo, 1999).

A partir de esta valorización de las capacidades del hombre, una de las tendencias que comienza a surgir progresivamente en las organizaciones y grupos humanos, es la de una mayor igualdad jerárquica, a causa de la creciente especialización y capacitación que ha democratizado el saber (Siliceo, 1999).

El nivel jerárquico, el conocimiento y la tecnología estaba en la alta dirección. "Abajo" se obedecía y se disciplinaba a ser una prolongación en términos de Frederic Taylor de la máquina. Ya en la época de la información, del conocimiento y de la educación generalizada, se equilibra este "desbalance" en las organizaciones, ya que se comienza a observar la idea

de que no solo los altos directivos y dueños poseen el conocimiento sobre el ámbito empresarial. Transformando los factores de poder y las relaciones de intercambio (Siliceo, 1999).

Concepto de Organización

Retomamos el concepto de organizaciones como sistemas vivientes, orientados hacia una tendencia de patrones autoorganizados, estructuras y procesos que responden a demandas de un cambiante, complejo y turbulento medio ambiente a través de un constante y permanente aprendizaje. La capacidad de aprendizaje de las organizaciones es un factor determinante de sobrevivencia bajo condiciones de incertidumbre y complejidad. Las organizaciones que han sobrevivido son aquellas que son capaces de aprender por adaptación o transmitida por generación (Senge, 1990).

La organización es considerada como uno de los campos donde diariamente, los humanos se comprometen en la producción de lo social y del sentido de su mundo. Nuestra sociedad está dirigida por finalidades productivas, movida por una voluntad de racionalización creciente de la acción colectiva, en busca constante de una eficacia instrumental más avanzada, más integrada, más sistematizada, más controlada y más organizada (Abravanel, 1992).

Max Weber, uno de los grandes pensadores, presintió que una sociedad dirigida por el crecimiento económico y la racionalización de la acción, constituía el eje principal de la innovación social, haciéndola pasar por el desarrollo técnico (según el cambio), por la ampliación de las

relaciones funcionales y del espíritu de cálculo o por la expansión de las solidaridades impersonales, fundadas en la interdependencia material y la división del trabajo. Se maneja una burocracia, es decir, organizaciones con reglas escritas, que constituyen una jerarquía de tareas interdependientes (funciones), interpersonales y asignadas según el mérito (Abravanel, 1992).

A partir de la teoría de Weber se destacan dos ópticas, la sociofuncionalista y la accionalista; ambas consideran el modelo Organizacional como una circunstancia, un marco objetivo al cual se deben adaptar los humanos.

El enfoque sociofuncionalista, construido por el ingeniero Taylor, que consistía en la preocupación por el rendimiento máximo del trabajo y la programación de las tareas en la organización, buscaba crear una ciencia para cada elemento del trabajo del obrero, que viene a sustituir el sistema empírico, escoger científicamente y luego adiestrar, enseñar y formar al trabajador, donde este no escoge su trabajo si no es asignado y preparado según sus capacidades; existe una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores, lo que hace que la administración científica sea mucho más eficiente que el antiguo sistema. La remuneración que recibe cada empleado depende del esfuerzo y la capacidad para lograr la máxima productividad a menor costo y en el tiempo destinado para esto, este factor era tomado por el trabajador como la principal motivación. La concepción de Taylor, pasa por los teóricos de la disfunción burocrática para llegar a los de la gerencia científica ,de esta manera se dejan en el pasado antiguas concepciones de la forma de administrar la organización, pasando al plano de lo científico (Taylor, 1977).

El enfoque accionalista se asocia con la teoría de Michel Crozier, quien insiste en los “procesos sociales” autocreadores dentro de las organizaciones. Hace de las estructuras oficiales, de las reglas y de los métodos propios de una organización, un conjunto de medios y posturas utilizadas estratégicamente por coaliciones de empleados en una lucha por controlar el sistema que enmarca su acción (Abravanel, 1992).

Teoría Organizacional Científica

Los postulados de Taylor son el fundamento en la creación de la Teoría Organizacional científica, donde se destacan tres elementos importantes. El primero, relacionado con la *Racionalidad Individual*, siendo éste el mayor recurso con el que cuenta el trabajador moderno, quien responde a diferentes impulsos (ordenes incentivos), funcionando bajo el modelo causa-efecto. Es así como en la organización moderna los procesos que surjan de ésta racionalidad (planeación, organización, control), van a permitir la excelencia de la Organización (Enriquecimiento laboral, rotación, diseño del trabajo). La administración por objetivos , la programación planeada, la administración con calidad total, son continuamente conceptualizaciones que permiten el desarrollo del trabajador (Gergen, 2000).

A través de la racionalidad individual, muchos teóricos han logrado crear diversas teorías como la de Liderazgo, Las Expectativas de Vroom, Diferentes Estilos de administración y Estrategias de Selección. De esta manera la formación del administrador esta dada en incrementar

competencias administrativas, es decir, capacidad de discernir, planear, crear y predecir para tener un control de la Organización (Gergen, 2000).

El segundo elemento que hace parte de la Organización científica, esta relacionado con el *Empirismo Sistemático*, se deja a un lado la antigua concepción de investigación, es decir, utilizando la observación como único recurso, en la visión moderna se tiene en cuenta un proceso más sistemático, que consiste en la medición de variables y estándares dentro de una misma esfera (Gergen,2000).

Un último elemento que se toma en cuenta es el *Lenguaje como representación*, el cual en el pasado era utilizado como una forma de expresión de pensamiento, mientras en la modernidad es tomado en cuenta como un elemento para informar, en la medida en que exista mejores canales de información entre los diferentes departamento de la organización, mejorara el proceso de toma de decisiones racionales por parte de los ejecutivos encargados de dirigir la organización. La armonía entre estos tres elementos favorece la división en el trabajo, permitiendo una visión hacia el progreso mediante la predicción y control de los procesos(Gergen, 2000).

Dentro de la misma época moderna aparece la visión de Elton Mayo (1977), quien afirma que los avances científicos, han llevado a la destrucción y desolación del hombre, a pesar de creerse el dueño de su destino. Mayo encuentra, que la sociedad moderna industrial ha olvidado el sentido de la cooperación y el trabajo en equipo, donde se tienen en cuenta solo habilidades técnicas (hombre servidor de la máquina) y no se requerían las habilidades sociales trayendo como consecuencia insatisfacción en los obreros, huelgas ilícitas y renunciaciones.

Mayo a partir de su investigación (Hawthorne), logra identificar diferentes aspectos que se estaban trabajando, los cuales no permitían el desarrollo socioemocional del trabajador; la falta de comunicación entre obrero y supervisor, el poco tiempo que se tenía para la diversión y el tiempo en familia, esto sumado a las condiciones ambientales deficientes, rotación y cambio de grupo que generaba en el trabajador ansiedad y angustia.

En la década de los 80´ eran pocos los jefes amigos de delegar o potencializar el desempeño de sus empleados; el trabajo individual reinaba como la forma de trabajo correcta y las tareas estaban claramente especificadas y delimitadas. De ahí que muchas veces las organizaciones adoptaban un tamaño excesivo debido a una cantidad sobredimensionada de cargos, las organizaciones modernas prefieren dar mayores responsabilidades a los trabajadores y la definición de tareas es mas difusa que en el pasado, se habla de polifuncionalidad, como consecuencia la necesidad de competir aumenta puesto que ya no se tiene asegurado el puesto en una empresa aumentando la inestabilidad e incertidumbre laboral. El empleado moderno busca la diversidad, pretende tener un aprendizaje en cada puesto de trabajo que ocupa y cuando ese potencial se agota busca nuevos desafíos. En ese marco es importante para el empleado moderno la posibilidad de capacitación que ofrece la compañía no solo a nivel técnico sino también de desarrollo personal, diferente con el trabajador antiguo que buscaba una estabilidad laboral (Mayo, 1977).

Avances tecnológicos

También los avances tecnológicos han contribuido a modificar las prácticas laborales; antes existía un exceso de papeles, la comunicación era lenta y había pocos computadores, hoy las compañías se manejan con un nivel mínimo de papeles y están automatizados cada vez más sus procesos. También se han transformado los criterios para determinar las remuneraciones e incentivos, en el pasado la antigüedad de un funcionario era gratificante hoy ha sido remplazada por el desempeño (Robbins, 1991).

A nivel comunicacional interno de la empresa pasa de ser un sistema jerárquico y verticalista a una comunicación horizontal, más efectivo para el trabajo en equipo, los trabajadores gozan de una mayor información acerca de la compañía y de su posición en el mercado. Las empresas se perciben atractivas por la posibilidad de desarrollo personal y profesional que ofrecen (Robbins, 1991).

El modernismo presenta diversas facetas dentro de la organización, por esta razón hay autores quienes lo toman como una ventaja competitiva para su empresa, y quienes al contrario realizan una descripción negativa de la influencia de este en los procesos administrativos. A continuación mencionaremos la postura de Vargas, (2000) respecto a lo ya mencionado.

Las organizaciones modernas empezaron cuando la industrialización recibió un impulso notorio, lo que a su vez estimuló la modernización de las instituciones económicas, sociales y políticas, bajo un nuevo modelo económico. La modernidad es una nueva era y una nueva mentalidad la cual privilegia la razón como el principal parámetro de las actividades humanas.

El modernismo en las organizaciones se identifica con la noción de tiempo mecánico donde la mentalidad lineal permitió reconocer eventos

pasados para proyectar escenarios futuros. Las organizaciones modernas tienen la intención de racionalizar los flujos y procesos de trabajo a través de la diferenciación de funciones y tareas específicas, siempre buscando el crecimiento cuantitativo medido en términos de logros de resultados en dinero, influencia y poder. Este modernismo racionalista también es expresado en la separación de los establecimientos de trabajo y familia para evitar conflictos potenciales entre los dos espacios (Vargas, 2000).

Desde otro punto de vista Vargas (2000), sostiene que la racionalidad de las organizaciones en áreas como la toma de decisiones, esta limitada por las pequeñas capacidades y las pocas habilidades de la mente humana para la formulación y solución de problemas complejos.

Para Gergen (2000), La modernidad en la empresa se fundamenta en tres componentes principales: Estrategia, Estructura, y sistemas, los cuales hacen posible que se fomente la organización burocrática; este modelo considera la organización como una máquina, y tiene las siguientes características:

Las tareas administrativas se basan en los intereses y conexiones familiares, distancia entre los niveles jerárquicos, promociones por relaciones más que por desempeño, centralización de autoridad y decisiones en posiciones de poder, énfasis en la posición y la imagen administrativa, trabajo individual y una desconfianza franca para trabajar en equipo, visión localista pasiva del tiempo, bajo sentido de planeación, énfasis a corto plazo, especulación informática, productividad basada en el volumen, baja conciencia de calidad, comunicación directa y cerrada entre los niveles jerárquicos, desinterés en el desarrollo y aprendizaje del personal, aislamiento de actividades y procedimientos, falta de seguimiento a planes y

programas, baja orientación hacia el mercado, falta de conocimientos objetivos, desconfianza y temor al cambio, orientación hacia el producto.

A pesar de que la época moderna tiene como característica el desarrollo de la tecnología y el determinismo que sobresalen en la empresa moderna, sin embargo solo aquellas que cuentan con recursos para acceder a ésta logran sacar provecho. Seralde (1994), muestra cómo la estrategia utilizada por éste tipo de modelo, se reduce a objetivos a corto plazo buscando la sobrevivencia y no la competitividad.

Por el contrario en la tendencia postmoderna, sobresalen organizaciones más flexibles, con mayor resistencia al cambio, canales de comunicación más abiertos, orientados hacia el mercado y la tecnología, flexibilidad en el proceso de toma de decisiones, pues su estructura tiende a ser más plana y horizontal favoreciendo el trabajo en equipo, solucionando problemas de manera espontánea y democrática, es multifuncional y tiende a ser más competitiva.

El objetivo de toda organización moderna es alcanzar la calidad y la productividad en un sentido más amplio. Se cuestiona de manera profunda las formas de control en las organizaciones actuales, como un control positivo, creativo y un control negativo destructivo. La eficacia viene de la colaboración y el servicio y no tanto del poder y del individualismo. Es más importante reducir la burocracia y evitar la regulación, los procedimientos y los excesivos niveles de mando. Hoy es más importante la cooperación y la negociación en posición contra las jerarquías de mando. El servicio como una nueva forma de dirigir se posesiona en las organizaciones, en donde se agrega valor en función del grado de compromiso de los integrantes de una organización (Dahl, 1994).

En la actualidad se cree, que para lograr la eficacia y eficiencia para competir, se hace necesario un modelo de excelencia, cada actividad que se realice debe tener implícita este componente. En la organización moderna se habló de que aquel jefe que sabía mucho y era el encargado de guiar a sus subordinados, a quien llamaban Líder; Hoy en día desde una visión postmodernista se habla más de convertir a cada administrador en un líder, entendiendo el liderazgo como un conjunto de técnicas basadas en experiencias empíricas, de empresas o de personas que han tenido mayor o menor éxito en alcanzar la productividad en las organizaciones que dirigen (Mires, 1996).

La Modernidad en Colombia

En Colombia los eventos políticos, económicos, y culturales que marcan hitos históricos hacia la modernidad no ocurren en un mismo momento sino de manera lenta. El poder de la iglesia y la herencia son determinantes en la evolución de la sociedad colombiana. Estos poderes habían desarrollado sin embargo, una racionalidad y una sensibilidad al margen de la racionalidad moderna. El poder de estos estamentos en la sociedad colombiana es fuerte pero se hallan regulados por la lógica del capital y los valores culturales que impone la modernidad. La modernidad es un proceso en el cual la tradición en cualquiera de sus manifestaciones se conserva y se vacía al mismo tiempo (Pico, 1994).

No obstante para poder hablar de la modernidad en Colombia es importante tener en cuenta el proceso de secularización de la cultura, ya que se cree que sin ella todo proyecto en dirección de modernizar o de alcanzar la modernidad en nuestra sociedad será fallido o incompleto. Se entiende bajo este concepto la necesidad de que un grupo humano logre comprender como han aparecido formas simbólicas que implican un cambio en el lenguaje y una estructura de relación con la sociedad en donde entran en juego sus múltiples temporalidades y la velocidad con que se transforman las diferentes zonas, sectores, instituciones y grupos (Vargas, 1993).

De esta forma se puede decir que la temporalidad social en la modernidad no es única ni uniforme ni su progreso es unilineal, lo cual desencadena una serie de cambios que abarcan los principales sectores de la sociedad como lo son los sectores lentos como el Estado y las expresiones religiosas, cuyo objetivo social es lo permanente, lo estable, la persistencia que encarna la identidad. La Modernidad se sitúa en la vida cotidiana, organizada dentro de marcos institucionales, los actos individuales que responden a los movimientos del vivir diario, al acontecimiento, como la escuela, y la familia de forma intermedia y se ubican rápidamente la ciencia y la tecnología, las comunicaciones, el mundo fluctuante de los ciclos cortos en la economía (Vargas, 1993).

A partir de esto pueden diferenciarse dos momentos en el proceso de modernización en Colombia: el primero se caracteriza por los cambios introducidos en la sociedad por las tecnologías llamadas lentas (ferrocarril, telégrafo, teléfono, automóvil, maquinaria industrial) que acompañaron los procesos básicos de la urbanización y la industrialización del país. El

segundo momento es definido por la expansión de las tecnologías rápidas (medios de comunicación electrónicos, computación, aviación) y que algunos teóricos denominan postmodernidad (Vargas, 1993).

Desde la perspectiva social, la educación es un primer momento de la modernidad, el fenómeno fundamental fue la amplia expansión de la cobertura escolar. Hasta mitad del siglo la escuela era un institución fundamentalmente elitista y que consecuentemente incluía a una proporción muy baja de la población. Pero con la primera modernidad vinieron afanes educativos que fueron influidos por concepciones y prácticas venidas del exterior. Entre ellas deben mencionarse las siguientes: la noción de escuela y de pedagogía, de capital humano, de recursos humanos y la teoría del dualismo, la planeación educativa y la idea de relación entre educación y modernización. Estas ideas marcaron el rumbo de la escuela y condicionaron su identidad que persiste actualmente a pesar de los intensos cambios que se han sucedido en la sociedad desde entonces. Es así como la principal función de la escuela se orientaba a formar mano de obra calificada que respondiera a la estructura de la demanda que generaban el sector productivo y el sector terciario o de los servicios. La función de la escuela era adaptarse, para responder a las demandas, una escuela puramente instrumental a las variaciones de la economía.

CAPITULO II

Cultura Organizacional

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. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

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.

Las organizaciones 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 ver que la conducta de la gente cambia 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 un aprendizaje, fundamental en 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.

El propósito de este trabajo es fundamentar la investigación con la revisión bibliográfica, referente al tema en estudio, incluyendo la importancia de la cultura organizacional, sus definiciones, análisis de los factores de la cultura y sus características, visión, valores y escuelas, desde una perspectiva modernista.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; 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.

Al abordar el tema de Cultura Organizacional, es importante retomar las primeras escuelas, que intentaron dar una explicación teórica.

Los antropólogos culturales han presentado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis y acentos particulares. Algunos teóricos consideran la cultura como parte integrante del sistema socioestructural, esta óptica integra el dominio cultural y el dominio social en un solo sistema sociocultural y supone que entre estos dos dominios existe armonía y coherencia. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema socio cultural.

Aquellos antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema sociocultural se divide en cuatro escuelas de pensamiento:

la escuela funcionalista y la escuela funcionalista-estructuralista hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos; a estas escuelas se les llama sincrónicas.

Por el contrario, las escuelas diacrónicas se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares. La escuela histórica-difusionista y la escuela ecológico-adaptacionista.

En el *enfoque funcionalista* Malinowski, afirma que existe una naturaleza humana universal, la cual se deriva de un conjunto fundamental de necesidades; los mitos, las instituciones y otros productos culturales deben atender estas necesidades. La tradición de las relaciones humanas afirma que las organizaciones como sistemas socioculturales deben reflejar en sus formas, estructuras, políticas y procesos, el hecho de que el hombre tiende hacia la satisfacción de sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional. La organización debe adaptar sus estructuras y su funcionamiento de tal modo que permita al hombre la satisfacción de sus necesidades mediante la participación en la vida organizacional. De esta manera se hace el planteamiento encaminado a suponer que si las organizaciones desean funcionar y prosperar, deben tener en cuenta, en la elección de sus estructuras y procedimientos, los deseos de sus miembros. Por consiguiente, la organización llega hacer en gran parte la expresión social de las necesidades de los miembros.

Los *funcionalistas-estructuralistas*, reciben influencia directa de Malinowski y la de Radcliffe-Brown, quien considera la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un periodo preciso. La cultura es la adquisición

de características mentales (valores, creencias) y de hábitos que capacitan para participar en una vida social. La cultura es uno de los elementos de un sistema social integrado, sistema que implica una estructura social para mantener un orden social estable y de los mecanismos de adaptación para mantener el equilibrio entre la sociedad y su ambiente físico.

Parsons, citado por Abravanel (1992), escribe que “el sistema de valores de una organización debe ser por definición, un sistema subordinado a otro sistema de orden superior, puesto que la organización se define siempre como subsistema de un sistema social más amplio”. Se podría entonces afirmar que las organizaciones están infiltradas por los valores del sistema social ambiental y que este vínculo es necesario para la organización. Sin embargo para algunos autores de la escuela funcionalista-estructuralista, el hecho de que la organización acepte los valores predominantes de la sociedad no impide el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías y características especiales dentro de la organización.

Desde el punto de vista *ecológico-adaptacionista*, la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, los cuales sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y sus ambientes, hay una interacción, un proceso de causalidad recíproca, influyen en los ambientes de los cuales también reciben influencia o nacen y mueren de acuerdo a las circunstancias ecológicas.

Como producto de la interacción con su ambiente, las organizaciones reflejan en diversos grados los valores y la cultura de la sociedad. De esta manera, los valores de la sociedad ambiente constituyen un valor

determinante del sistema de valores de las organizaciones que están inmersas dentro de esta.

La escuela histórico-difusionista, se preocupa por explicar las transformaciones culturales en función de los factores históricos mas que en función de procesos de adaptación. Algunos autores han hecho el estudio de las organizaciones como sistemas socioculturales que se derivan de circunstancias históricas. Según estos las formas, estructuras y procesos propios de estos sistemas reflejan el origen particular y las circunstancias históricas del desarrollo de cada organización.

Esta escuela sostiene que el momento, el lugar y las circunstancias que rodean la creación de una organización pueden hacer surgir ciertos valores e ideologías que continuarán influyendo en el funcionamiento de esta.

De acuerdo con el concepto propuesto por las culturas organizacionales como sistema de ideas, la cultura se construye con concepciones del mundo y con sus productos simbólicos. La cultura llega a ser en un contexto dinámico cargado de símbolos, un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente.

Por otra parte existen aquellos antropólogos quienes ven la cultura como un sistema independiente de formación de ideas que se diferencian de los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema socioestructural.

La cultura como sistema de ideación o formación de ideas incluye cuatro conceptos muy diferentes entre sí pero que tienen en común el principio de un dominio cultural distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognitivos.

La escuela cognoscitiva: Afirma, que la cultura esta dada por un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistema de conocimientos que contiene todo lo que es necesario saber o creer, a fin de comportarse de una manera aceptable para los miembros de una sociedad.

“La cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad”. (Allaire, 1992). Producto del aprendizaje humano, la cultura es la manera que tiene la gente de organizar sus experiencias concretas en un mundo fenomenal o conceptual.

Goodenough, citado por Abravanel (1992), propone una concepción de la cultura como producto del aprendizaje humano así: “la manera como un grupo de personas ha organizado su experiencia del mundo concreto, de tal modo que le confiera una estructura como mundo fenomenal de formas, es decir, sus percepciones y conceptos”

De tal manera el concepto de cultura organizacional se ve comprendido entre lo que es el clima organizacional y el aprendizaje organizacional.

En la *escuela estructuralista* según Levi-Strauss, la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes. Ya que todas las culturas son construcciones de la mente humana, supuestamente con mecanismos universales, es preciso concluir que todas las culturas tienen ciertas características comunes aun cuando se manifiesten bajo formas muy diversas.

Levi-Strauss afirma “los sistemas de parentesco son elaborados por el espíritu al nivel del pensamiento subconsciente; y la aparición de formas,

papeles matrimoniales y actitudes similares para con el parentesco etc., en sociedades muy diferentes y muy alejadas entre sí, parece indicar que, en cada uno de estos casos, los fenómenos observados se pueden atribuir a la interacción de leyes generales pero disimuladas”.

March y Simon, citado por Abravanel(1992), se aproximan a este planteamiento cuando afirman que los límites de las “capacidades intelectuales del humano” se traducen en procesos y comportamientos organizacionales precisos. Argumentan que “las características fundamentales de la estructura y funcionamiento de la organización reciben la influencia de las características y límites cognitivos del proceso humano en resolución de problemas”.

La versión de la *Equivalencia mutua* es que la cultura consiste en un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos interactuantes en un medio social dado. Este concepto rechaza el mito de las metas comunes, percepciones, creencias y los significados compartidos.

La cultura hace posible la organización de las cogniciones y motivaciones muy diversas sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognoscitivas sean similares. La cultura definida de esta manera consiste en políticas “elaboradas de manera tácita y gradual por grupos de individuos con miras a promover sus intereses, así como contratos establecidos por el uso entre individuos que buscan transformar sus esfuerzos de cooperación en estructuras de equivalencia mutua”.

La escuela *simbólica o semiótica* propone una óptica interpretativa según la cual la cultura sería un sistema de significados y símbolos

colectivos. Así como el punto de vista interpretativo de Weber que destaca los significados que los actores conceden a sus propias acciones e interacciones.

Geertz dice:“el hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que él mismo ha tejido; el conjunto de estos lienzos es lo que se llama cultura”.

Esta escuela sitúa a los productos de la mente, como productos que son sociables, públicos y colectivos; el vínculo entre el empleado y el sistema cultural es objeto de investigación empírica y constituye la base misma del estudio de los fenómenos culturales

La clasificación de los conceptos de la antropología cultural nos proporciona una serie de nociones que sirven para ubicar los conceptos de cultura presentes en la teoría organizacional.

Los aspectos sociales y estructurales están totalmente integrados y sincronizados con las dimensiones simbólicas de la organización. Las organizaciones se consideran como sistemas socioculturales sus componentes (esquemas colectivos de significados y valores, sistemas de conocimiento, creencias) se mezclan y no se pueden dissociar de su componente estructural, formando así un todo integrado.

Conceptualización de la cultura organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que 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 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, 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 claves 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 de 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.

Según Chawla, citado por James Gibson (1996), desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que dan lugar a patrones de conducta compartidos los cuales 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.

Cuatro principios resumen la cultura

1. Patrones de conducta compartidos.

La línea de partida de la cultura es "la forma en que se realizan las cosas", las formas acostumbradas de llevar a cabo las tareas y las actividades comerciales, organizacionales, gerenciales, de supervisión y de liderazgo, es decir, los patrones de conducta compartidos. La cultura abarca todo aspecto conductual de la organización : "la forma en que se realizan los negocios" o "la forma en que se busca calidad", "la forma como se toman las decisiones" o "la forma en que los supervisores se relacionan con los empleados". Los patrones de conducta pueden mejorar o entorpecer mucho la efectividad de una compañía.

2. Presunciones y creencias compartidas.

Los patrones de conducta vigorizante conforman el lado "pensante" de la cultura. Algunos dicen que el fundamento, la parte más profunda de la cultura, reposa en las suposiciones, las creencias, los acuerdos, los principios y los dogmas compartidos del sistema.

El punto es que las suposiciones generan patrones de conducta. Estos pueden servir o no a los mejores intereses de la compañía. Por lo tanto, descubrir las suposiciones puede ser una parte importante de la administración de la cultura.

3. Valores compartidos.

Los valores compartidos son aquellas ideas que la organización o institución aprecia y que, por lo mismo, le sirven de base para actuar. Por ello, los valores lo mismo son criterios para la toma de decisiones que promotores de la conducta. Los valores compartidos respaldan las metas

comerciales de la organización. Al menos ese es el ideal. No existe una fórmula para los valores. Cada uno debe establecer y nutrir el conjunto de valores que mejor satisfaga las necesidades de su organización

4. Normas compartidas.

Las creencias y suposiciones interactúan con los valores y las normas generadas. Las normas a su vez, estimulan las conductas. Las normas son los estándares, las políticas, las reglas, los principios y los tabúes que gobiernan la conducta del sistema en su conjunto, y de los individuos que lo integran. Las normas son sumamente importantes porque fijan los límites de la conducta. Las normas y los estándares determinan los tipos de conducta que el sistema habrá de premiar y fijar los límites de los tipos de conductas que serían toleradas.

Lo ideal es que la interacción entre las creencias y los valores dé lugar a normas que enaltezcan la organización.

Al crear organizaciones que aprenden, se desea administrar de una forma diferente y por lo tanto se requiere establecer una cultura diferente en la organización que permita establecer nuevos paradigmas para la toma de decisiones. Precisamente el tratar de crear organizaciones bajo otro esquema de administración, es lo que provoca que los administradores se enfrenten ante la dificultad de tomar nuevas decisiones para las que quizá no estaban preparados y que ahora requieren de una mentalidad más global sobre el negocio, de manera que se adopten nuevas percepciones de este y se pongan en marcha nuevas prácticas basadas en el aprendizaje de todos los miembros de la organización. Por esto se tendrá que contar con los recursos necesarios, con la paciencia y perseverancia que todo cambio a

largo plazo requiere para mantenerse estable ante los requerimientos de la nueva organización y del ambiente competitivo.

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.

Importancia de la Cultura Organizacional

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, por cuanto: es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las normas, historias y tradiciones de sus líderes.

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 adquiere 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 supervisoras, 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.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones que puede expresarse en términos de la cultura. 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 tendientes a ser autocontroladas (Schein,1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Características de la Cultura

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.

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 .

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

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 llegar 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), 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.

Al respecto 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.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, 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.

Valores Organizacionales

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).

Los 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.

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.

Importancia de los valores

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).

Sistema de valores

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convirtiéndolo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además de producir el cambio de 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).

Schein (1988) hace referencia a diversos "*elementos*" culturales, tales como la distribución física de las empresas, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentalmente que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa, y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes básicas como la

esencia - lo que la cultura realmente es- y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural. En un sentido éstos son niveles de cultura, y necesitan ser distinguidos para evitar confusiones conceptuales.

- Nivel 1: *Producciones o artefactos*: el nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En éste nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarse sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismos. Se debe tener en cuenta que cada faceta de la vida de un grupo produce artefactos.

Si resulta fácil la observación de artefactos, lo difícil es cursar el significados de los mismos, por lo mismo cabe llegar antes al entendimiento y el análisis de los valores centrales que se derivan de los principios que operan día a día y con base a los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta.

-Nivel 2: *Valores*: Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea o situación problema, la primera solución que proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque no existe un principio aceptado para determinar lo que es real, alguien en el grupo tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla y propondrá una solución con base en esas convicciones. Esta solución puede convertirse en una creencia o principio

basado en hechos y el grupo se encargará de admitirla como solución válida al problema. El valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y ulteriormente presunción. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo en creencias y presunciones, para quedar así mismos desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas.

No todos los valores experimentan esa transformación, en primer lugar continúan aquellos valores que son susceptibles a una validez social y siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegarán a ser presunción, segundo, determinada clase de valores, los propios de los elementos menos controlables del entorno, pueden resistirse a todo examen, es decir la manera de validación no es automática sin que se aprende aceptar la creencia como necesaria para el mantenimiento del grupo.

Los valores que se integran en la ideología de una empresa, pueden servir de guía que permita actuar ante la incertidumbre, pero si dichos valores no son previamente aprendidos, es probable que solo lleguen a ser "valores añadidos", nombre que les dio Argyris y Schon (1978), citado por Schein (1988), los cuales pueden guardar una congruencia con las presunciones como ser útiles para la unión del grupo, al servir de principios de identidad y fundamento de acción (Ouchi, 1981; Pascae y Athos, 1981. Citado por Schein, 1988.

Nivel 3: *presunciones subyacentes básicas*: han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad de cultura. Si una presunción básica se encuentra arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Las presunciones básicas al igual que la "teoría en

uso", así llamada por Argys y Schol, 1974, citado por Schein, 1988, es lo que realmente orienta la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas, son incontestables e indiscutibles. Las presunciones pueden distorsionar los datos o ocasionar situaciones contradictorias, es decir en ocasiones se pueden acomodar a lo que más convenga en el momento.

Paradigmas organizacionales

Independientemente del enfoque o perspectiva que se adopte, los diversos postulados sobre las organizaciones se sustentan en un particular modo de pensar sobre cuáles son las variables que llevan a las organizaciones a funcionar de una determinada manera. Los paradigmas se refieren por lo tanto a un modo básico que justifica el proceder de algo o establece una específica forma de pensar acerca de algo. Un paradigma es reconocible a través de diversas afirmaciones superficiales, y por tanto este reconocimiento requiere exponer las premisas que sustentan dichas afirmaciones, la idea básica es lograr distinguir el paradigma de otras bases que intervienen en la formación del conocimiento técnico y científico, tales como las hipótesis, teorías, modelos e ideologías, en consecuencia conocer el alcance e implicaciones de un paradigma es un requisito cuando se trata de argumentar un enunciado o el soporte de propuestas para la acción dentro de la organización, por lo tanto los paradigmas tienen que ver tanto con el contexto de la observación como con el de la intervención organizacional, es por esta razón que los paradigmas se caracterizan por dos puntos específicos como lo son:

El alcance y los contenidos del paradigma se refieren a una concepción de la organización en sí, a las formas de abordaje de la realidad, en consecuencia los contenidos paradigmáticos no son técnicos o instrumentales y se refieren básicamente a las leyes que regulan el funcionamiento de las organizaciones, la naturaleza de sus participantes y sus diversos modos de relación.

En un sentido estricto, los paradigmas que intervienen en el funcionamiento organizacional no derivan del orden instituido o de las ideologías del medio social, ya que específicamente los paradigmas son premisas, valores, postulados que se elaboran en un medio científico, en una disciplina o una escuela de pensamiento y en sus contenidos se encuentran premisas de valor sobre la realidad, las cuales son internalizadas a través de la educación.

Dentro de las organizaciones existen dos principales clases de paradigmas y de los cuales, cada uno, desde diferentes perspectiva plantea y propone diferentes explicaciones acerca del funcionamiento y naturaleza de las organizaciones, estos paradigmas se conocen con el nombre de :

El Paradigma de la Simplicidad y El Paradigma de la Complejidad

El paradigma de la simplicidad explica a las organizaciones como mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos y siendo mecanismos, se consideran exteriorregulados. Este paradigma se basa en el aislamiento de los síntomas y el pensar dividido. Consiste mas concretamente en dividir la organización para llegar a sus componentes mas sencillos y allí revelar sus leyes de funcionamiento. Se confiere predominio a

las articulaciones jerárquicas, y el análisis de la conducta de sus componentes se realiza a partir del concepto de funcionalidad.

El paradigma se basa en el método analítico de aislar los elementos (y las variables) para examinarlas por separado. La organización resulta de la ubicación de dichas partículas en un orden jerárquico, con relaciones de causa, efecto entre ellas. Detrás del paradigma de la simplicidad se encuentra el interés en lograr la uniformidad en la descripción de los comportamientos, la programación de las conductas y su regulación en el nivel de sus componentes.

El paradigma de la complejidad se caracteriza por sostener que la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. Se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultaneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre. Cuando se piensa a partir de la complejidad, se rescata la proliferación de variedad como una característica del sistema, que surge como resultado de la interacción de las partes entre si y con otros sistemas de su medio ambiente. Los conceptos de variedad e integración se utilizan como criterios para definir la complejidad de la organización, la complejidad se refiere a la existencia de una variedad de conductas posibles dentro de la empresa (Schvarstein , 1992).

Luego de hacer mención a los principales paradigmas de las organizaciones, es importante a su vez resaltar los diversos planteamientos que proponen las diferentes escuelas con respecto a las teorías de la cultura organizacional.

Toda teoría tiene bases *epistemológicas*, cultura no podía ser la excepción; existen diferentes fundamentos, que son la base de las explicaciones teóricas acerca del tema de cultura.

Las organizaciones son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales. Es precisamente dentro de este contexto muy amplio donde tiene sentido el concepto de cultura organizacional. Si las organizaciones son sociedades miniatura, deben poseer características culturales:

“Si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular”(Allaire, 1992).

Hoy es corriente atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas tienen valores, creencias y significados, que son creadoras de mitos y leyendas y que a su vez cuentan con ritos y costumbres.

De acuerdo con esto es importante mostrar la importancia de las escuelas del pensamiento dentro de la antropología; demarcar estas escuelas e indicar como propone cada una su manera especial de estudiar y comprender los fenómenos culturales y la manera en que estos influyen en las organizaciones. Por ello después de definir cultura organizacional es importante considerar el concepto de cultura enmarcado por las diferentes escuelas.

Método

El estado del Arte Nace en la década de los ochenta, haciendo referencia a las ciencias sociales en América Latina. Se fundamenta en políticas y alternativas de acción para el desarrollo social. Estuvo dirigido a aclarar la distinción existente entre marco teórico, revisión documental y cúmulo de evidencias que se tenían sobre una problemática. El Estado del Arte es ante todo una revisión bibliográfica de lo que sobre un tema se ha producido; investigación sobre la investigación.

El Estado del Arte o estado de conocimiento es visto como una síntesis de lo que se conoce y de lo que se recomienda en función del conocimiento acumulado en un campo determinado; corresponde a un tipo de investigación documental, en la que se toman los documentos como fuente de información y se emplea la interpretación como vía para llegar a la síntesis del conocimiento.

Los métodos del Estado del Arte tienen el valor de reconstruir y de proveer alternativas y probar lo ya conocido generando estrategias metodológicas. (Vélez y Calvo, 1994)

El Estado del Arte o La investigación documental depende en buena medida de la información que se recoja a través de documentos de carácter permanente el cual se constituye como una fuente de referencia, sin que se altere el sentido del documento. Se busca que aporte información sobre el estado de un campo del conocimiento en particular, pueden ser documentos escritos como revistas, periódicos, libros, actas, simposios, conferencias, actas notariales, tratados, encuestas o plegables. (Vélez y Calvo, 1994)

De la revisión documental que se obtenga, se pueden plantear problemas o conducir a la elaboración de nuevas teorías, de esta manera se puede establecer que se sabe o que se conoce. (Vélez y Calvo,1992

Según Vélez y Calvo (1992), existen diferentes formas de presentar un Estado del Arte, por lo cual resulta difícil establecer un modelo específico para realizarlos. El tipo de problema, el interés sobre el tema, los investigadores, el acceso a las fuentes, las diferentes metodologías investigativas de los trabajos analizados y el énfasis en la comprensión de un problema, son algunas de las variables que determinan la forma de presentación del estado del arte.

Esta estructura hace parte de la metodología utilizada dentro del estado del arte:

1. Contextualización. Es la determinación del problema de estudio, los límites del mismo, las fuentes documentales seleccionadas y los criterios de la misma.

2. Clasificación. La información puede analizarse según el documento, el año de publicación, los objetivos del estudio, las disciplinas que sustentan estos trabajos y las conclusiones a las que se llega.

Esta clasificación depende de cómo el investigador quiera presentar la información clasificándola en forma de cuadros, porcentajes, análisis metodológicos o países.

3. Categorización: permite recuperar la información facilitando la gestión de los investigadores en la medida en que pueden detectar problemas y tomar la información que les interesa para su estudio, así mismo, las categorías, cumplen una función de ordenación interpretativa que ayuda a analizar un tema de una forma más organizada y práctica. Las

categorías pueden ser internas lo que significa que se explican a partir del estudio de la documentación de: Temáticas, metodologías, hallazgos, teorías y estudios prospectivos o retrospectivos, igualmente pueden ser externos, lo cual hace referencia a que el Estado del Arte posea una función que consiste en ver el tipo de aporte que brinda al campo socio-cultural. Por lo tanto las categorías externas de análisis pretenden relacionar una temática de estudio con las temáticas correlativas. De esta forma este tipo de categorías brinda una doble tarea: partir de lo particular clasificando y ordenando los datos (interna), para luego llegar a interpretaciones que desarrollan una práctica hermenéutica.

La clasificación se caracteriza por ser eminentemente descriptiva, en cambio las categorías internas son fundamentalmente descriptivo-explicativo, y el estudio desde categorías de análisis es principalmente hermenéutico o de análisis.

Se ha comenzado a hablar de un nivel complementario que consiste en tratar de asociar a los estados de arte con un análisis que genere más investigación, con el propósito de observar cuales son los focos de atención, cual es el interés por seguir de algunos estudios y como podrían solucionarse los problemas de estudio, pues lo ideal es poder llegar a no solo describir, explicar o interpretar el fenómeno, sino a buscar el valor social de cada estudio.

Así mismo, se ha pensado en proponer que un Estado del Arte pudiera evaluar las metodologías dentro de las que se desarrolla un problema.

El Estado del Arte podría llegar a ayudar a formular nuevas formas de definir los problemas, redefiniendo los métodos desde una nueva perspectiva.

Procedimiento

A continuación se presenta el procedimiento utilizado en la realización del presente Estado del Arte, donde se toma la metodología de este tipo de investigación, para su correcta realización.

1. Contextualización: A partir de la necesidad que se evidenció como consecuencia, de la escasa información teórica que existía frente al tema, se llevó a cabo una revisión de las principales características de la modernidad, para encontrar cuales de estas influían en la cultura de las organizaciones, es por esta razón que el segundo tema de análisis propuesto es la cultura organizacional, la cual se convierte en eje del estudio.

Se realizó un primer sondeo del tema, revisando material bibliográfico que hiciera referencia a la Cultura Organizacional, desde la postura de diferentes autores de este siglo, y la facilidad y disponibilidad de acceso a estos, de esta manera se limita el tema, proponiendo parámetros específicos, los cuales se describen a continuación:

2. Clasificación: Se determinó la revisión de nueve autores representativos de la época moderna, quienes han manejado el tema de Cultura organizacional, de ellos se revisaron libros, artículos, documentos, internet. Estos autores son:

1. William Ouchi (1982)

2. Peters y waterman (1982)
3. Edgar Schein (1988)
4. Abravanel (1992)
5. Jhon Kotter (1992)
6. Daniel Denison (1990)
7. Gerad Egan (1996)
8. Deal y Kennedy (1985)
9. Thevenet (1992)

3. Categorización: Se diseñaron categorías de análisis, particulares para la investigación, las cuales fueron creadas, con el fin de dar un ordenamiento y coherencia al tema de estudio.

Categorías de Análisis

1. Definición de la organización
2. Definición de la Cultura Organizacional
3. Elementos de la Cultura Organizacional
4. Tipos de Cultura organizacional
5. Visión del hombre
6. Visión del gerente
7. Construcción de la Cultura organizacional
8. Manejo de la Cultura Organizacional
9. Evaluación de la cultura organizacional
10. Cultura y procesos organizacionales.

4. Análisis : Luego de tener claridad de la visión de cada uno de los autores, y entendimiento de las características mas relevantes de la modernidad, se realizo un análisis, que permitió ver, de que manera el enfoque moderno ha logrado permear los postulados de la cultura en las organizaciones.

5. Discusión Final: En este punto, se planteo una posición critica frente a los resultados encontrados, a lo largo de la investigación, esto con el fin de aportar al tema, y enriquecer la información teórica de Cultura organizacional, así mismo el aporte estuvo orientado, a contribuir como con un valor social, que permita el surgimiento de nuevas visiones y teorías de Cultura organizacional, en las organizaciones y nuevas formas de abordaje de las investigaciones.

CAPITULO III

Integración de Autores

En éste capítulo se expone la recopilación teórica, a cerca del tema Cultura Organizacional, tratando algunos autores destacados por su enfoque modernista; para ello se revisaron diferentes escritos (libros, artículos Internet), con el objetivo de tener una contextualización clara en los temas trabajados. La información se dividió por categorías de análisis, las cuales fueron establecidas a partir del debate grupal por su grado de importancia, con el propósito de un mejor entendimiento y comprensión del tema. Las categorías definidas son: Definición de Organización, Definición de Cultura, Tipos de Cultura, Elementos de la Cultura Organizacional, Visión del Hombre, Visión del Gerente, Manejo de la Cultura, Evaluación de la Cultura, Construcción de la Cultura; Cultura y Procesos Organizacionales.

Definición de Organización

Para hablar de Cultura Organizacional, se debe partir de la semántica de los conceptos, en éste caso Cultura y Organización.

El término Organización se ha definido a lo largo del tiempo de formas diferentes, hasta ahora no se ha establecido un concepto único; sin embargo algunos autores concuerdan en la siguiente definición: un “sistema o estructura que trabaja para lograr un objetivo”; en otros su definición habla en términos de soluciones para la demanda o necesidad del momento.

Al respecto Ouchi (1982), define las organizaciones tipo “Z”, las cuales dependen de una filosofía o visión que se mantiene a largo plazo del

tiempo, La filosofía Organizacional, es el primer concepto con el que cuentan, determinan las metas y prácticas que una comunidad de empleados trata de establecer. Esta filosofía conlleva por tanto a que con el tiempo se desarrollen un gran número de experiencias y patrones de conducta específicos que constituyen una cultura corporativa. Todos los empleados deben ser conscientes de cuales son las metas aceptables.

La organización esta integrada por una serie de directivos que realizan un consenso en cuanto a ciertas políticas y objetivos básicos. Este acuerdo da origen a la filosofía de la empresa, una concepción muy amplia que contempla una relación armónica entre la empresa y sus empleados, dueños, clientes y público en general. Esta noción debe tenerse en cuenta en cualquier situación específica, y es, por consiguiente, de vital importancia que los directivos estén lo suficientemente familiarizados con la cultura de la compañía para que puedan interpretar la filosofía de un modo efectivo que propicie la cooperación y no el surgimiento de conflictos.

La ideología Organizacional Tipo "Z", se refleja en el hecho de que los beneficios no se consideran un fin en sí mismos, más bien, los beneficios son la recompensa que obtiene la empresa por continuar proporcionando a sus clientes un valor genuino, por favorecer el desarrollo personal de sus empleados y por comportarse como un ente corporativo responsable.

Según Schein (1982 - 1999), La organización se debe concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interacción con todos sus medios, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios que luego se envía a esos mismos medios. Es por lo tanto un sistema con propósitos y diversas funciones que implican múltiples interacciones entre la organización

y sus medios. La organización esta conformada por subsistemas, que son ciertas formas interdependientes y por lo cual sus cambios afectarán la conducta de los otros subsistemas.

Para Schein (1982), el grupo y la empresa son sistemas abiertos en constante interacción, están compuestos de subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas dispersas. El autor identifica dos tipos de grupos en la organización:

1. Grupos formales: Lo forma un gerente o un líder, para realizar una tarea específica, relacionada con la misión Organizacional. Existen dos clases, según el tiempo: *los permanentes*, unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización. *Los Temporales*: comités o comisiones especiales, creadas para llevar a cabo una misión muy particular.

2. Grupos Informales: Relaciones establecidas con otros miembros de la organización, se tienden a crear por la necesidad de relacionarse con otras personas. Existen diferentes tipos: *los Horizontales*: Pertenecen al mismo rango y trabajan en la misma área. *Grupo Vertical*: de un mismo departamento pero ubicados en niveles diferentes, se dan inicialmente por la amistad o la necesidad de lograr metas. El último es el *Grupo Mixto*: Conformado al azar, por personas de rangos diferentes, departamentos y localización física diferente. Estos grupos se pueden convertir en grupos con mucho poder y que tratan de cambiar los fines de la organización.

Por otra parte, Abravanel (1992), define en primera instancia las organizaciones como sistemas de ideas socioculturales, sin embargo retoma diferentes enfoques y escuelas en torno a la cultura de la organización.

1. Según la escuela funcionalista, el sistema sociocultural de las organizaciones refleja o debe reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y del trabajo Organizacional. De cierta forma, las organizaciones son lugares de promulgación y escenificación para la satisfacción de las necesidades de los participantes.

2. Para la escuela funcionalista estructuralista, una organización es un sistema social que contempla metas precisas, dotado de un subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macrosistema, justificando así la posición y el papel de la organización en el sistema social circundante. Las organizaciones son expresiones funcionales de los valores y mitos justificativos de la sociedad circundante.

3. Según la escuela ecológico adaptacionista, las organizaciones son productos de la interacción dialéctica con el ambiente, pero la cultura es solo uno de los factores influyentes de contingencia. Pueden constituir subculturas un poco diferentes de su sociedad, pero tienden más bien a estar conformes con la misma.

4. Para la escuela histórico difusionista, las formas organizacionales nacen y desaparecen según las circunstancias históricas. Las organizaciones son actualizaciones sociales de su propia génesis y de sus transformaciones en el curso de los años.

5. Según la escuela cognoscitiva, la cultura Organizacional se define como una percepción duradera y general de las características de la organización. Su función primordial es influir en el comportamiento individual hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. Las organizaciones son productos sociales basados en los mapas

colectivos de cognición de los miembros. Ellos proporcionan el esquema necesario para la acción Organizacional.

6. Para la escuela estructuralista, las estructuras y los procesos organizacionales reflejan las características y los límites de los procesos cognitivos humanos.

7. Según la estructura de equivalencia mutua, las organizaciones constituyen lugares de intersección y de sincronización de funciones individuales de utilidad; las micro motivaciones de los empleados se amalgaman en un macrocomportamiento Organizacional gracias a la elaboración de estructuras cognitivas que sirven para la predicción recíproca del comportamiento. El grado de participación de los miembros es proporcional al interés que allí encuentran.

Por otro lado, Denison (1990), describe la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas, dada la integración de nuevos elementos y la relevancia de estos en la dinámica Organizacional.

El autor afirma que aquellas organizaciones, que tienen una mayor productividad, son aquellas en donde, los valores y principios que sirven de fundamento a la dinámica de la organización interna, y a la nueva concepción de Cultura Corporativa, son tenidos en cuenta, respaldando procesos organizacionales, como la toma de decisiones, manejo de la información y establecimiento de metas comerciales, manteniendo una relación de causa- efecto.

El término organización, según Egan (1996), incluye varios aspectos: El primero es la Estructura de la organización, la cual es plasmada en los organigramas y la estructura de puestos en unidades organizacionales individuales; como segundo aspecto importante, influye, los procesos de

comunicación, con los sistemas de la tecnología de la información, los mecanismos de coordinación entre unidades, los procesos para la toma de decisiones y los mecanismos de control.

Egan (1996), también habla de una organización oculta, que surge de manera informal a lo largo de la organización formal, brinda servicios y beneficios que la organización formal no ofrece. La expresión “arreglos informales”, describe muy bien la forma en que se va integrando la organización oculta.

Estos arreglos pueden ser paralelos, complementar o incluso sustituir a las estructuras y procesos de la organización formal, los mecanismos organizacionales de control, incluyendo las reglas, reglamentos, estándares y procedimientos de auditoría avalados abiertamente, se desarrollan dentro de la organización formal, sin embargo aparecen los arreglos encubiertos, que no cuentan con el apoyo oficial pero que mejora o limita la productividad del sistema.

Para Deal y Kennedy (1985), las organizaciones exitosas son aquellas capaces de reconocer y desarrollar elementos de la cultura, tales como sus propios valores basados en su capacidad de crear el valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Definición de Cultura Organizacional

Se habla de Cultura Organizacional desde diferentes miradas; como una formación social, como base para la efectividad de la empresa y como formación de las interacciones de los individuos que caracteriza la

Organización y su razón de ser; es por eso que se hace importante tener la definición clara en cada uno de los autores para partir de la influencia de ésta en la supervivencia de la empresa.

Ouchi (1982), plantea que el perfil de una cultura, se resume en las características más importantes, desde el intercambio de información hasta las perspectivas individuales de sus empleados.

La cultura Organizacional está conformada por una serie de símbolos: valores, creencias, actitudes, mitos acontecimientos y objetivos más prevaletes dentro de la organización; Esta cultura Organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, a través de las cuales logran comunicar diversas ideas, emociones y sentimientos con relación a la organización, es así como este proceso se convierte en un denominador común que le proporciona a los empleados una efectiva forma de comunicación y de interiorización de los múltiples elementos que conforman la cultura Organizacional; de este modo la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planificación y consecución de los objetivos específicos de la organización.

Según Peters y Waterman (1982), La cultura Organizacional es un conjunto de valores, normas, actitudes, conductas, que inciden en el comportamiento de los miembros de la organización. Éste conjunto de características, propias de cada organización, logra que dicho miembro las interiorice, las asuma y las proyecte para que de ésta manera tenga claros los objetivos que la organización pretende. Así mismo, por medio de la cultura Organizacional el miembro logra ejercer la autonomía que le permita

tomar decisiones de acuerdo con los objetivos pretendidos por cada organización en particular.

Mientras más sólida es esta cultura y más se dirige al mercado, menos necesarios son los manuales de políticas, los organigramas o los procedimientos y reglas detalladas. Los empleados saben que es lo que deben hacer en la mayoría de las situaciones porque disponen de valores guías muy claros.

Adicionalmente, el miembro de la organización está influenciado por una serie de historias, mitos, leyendas y en general una dimensión mítica que se encuentra al interior de la organización. Todos éstos factores contribuyen al desarrollo de los valores y de la cultura de la organización. Esto se ve reflejado, según Thomas Peters y Waterman, en ejemplos citados de empresas excelentes en donde encontraron que los empleados que pertenecían a dichas empresas, no solamente conocían la evolución de su empresa sino la historia de sus fundadores, aún sin conocerlos (en muchos casos); esto permite que el individuo desarrolle un sentido de pertenencia.

Schein (1999), afirma que el término cultura es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la interpretación y visión que tiene la empresa de sí misma y el entorno.

Estas presunciones, han sido aprendidas por el grupo ante los problemas de subsistencia. Vale la pena aclarar que las presunciones son diferentes a los artefactos y los valores, pues estos últimos son más superficiales; para que se de una presunción, es necesario un número suficiente de experiencias comunes para llegar a la visión compartida y ésta

tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta.

Así la cultura es un producto aprendido en la experiencia grupal y es allí en el grupo donde se localiza. La cultura evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si se llega a entender la dinámica del proceso de aprendizaje. (Teoría de Aprendizaje y desarrollo). Así mismo la cultura se enseña a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas presentados en la cotidianidad. La cultura real es guiada por las presunciones, tradiciones, valores y creencias que afectan la aceptación de nuevas estrategias del negocio.

Abravanel (1992), para definir Cultura recurre a la visión de los antropólogos culturales, quienes han presentado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis y acentos particulares.

Primero que todo se realiza una distinción entre los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema socioestructural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas. La primera de estas ópticas integra el dominio cultural y el dominio social en un solo sistema sociocultural y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. La cultura se engloba en los social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural.

Frente a este punto de vista, Kroeber y Parsons, citado por Abravanel (1992), propusieron una distinción conceptual y analítica entre los sistemas sociales y los sistemas culturales.

“El sistema trata las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividades concretas que les confieren la condición de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (valores, normas, conocimientos, y creencias formales)”.

Esta distinción dio origen a la conceptualización de la cultura como sistema de ideas, o como códigos implícitos de ideación que conectan los acontecimientos aparentes. Los antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema sociocultural se pueden dividir en cuatro escuelas de pensamiento.

Dos de estas escuelas, la escuela funcionalista y la escuela funcionalista estructuralista, hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos; estas escuelas se llaman sincrónicas.

Por el contrario, las escuelas diacrónicas se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares (la escuela histórico difusionista y la escuela ecológica adaptacionista).

El enfoque Funcionalista de Malinowski presenta la cultura como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor los problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal. Todo lo que representa la cultura se interpreta en función de su utilidad para la satisfacción de necesidades fundamentales.

Los funcionalistas estructuralistas como Radcliffe – Brown, consideraron la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso.

La cultura es la adquisición de características mentales y de hábitos que capacitan para participar en una vida social. La cultura es uno de los elementos de un sistema social integrado, sistema que igualmente implica una estructura social para mantener un orden social estable y de los mecanismos de adaptación para mantener el equilibrio entre la sociedad y su ambiente físico.

Desde el punto de vista de la escuela ecológico adaptacionista, la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, los cuales sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y sus ambientes hay una interacción dialéctica, un proceso de causalidad recíproca. No se dan el medio ni la cultura, porque a cada uno de ellos lo define el otro; el medio no es simplemente un conjunto de elementos contextuales que rodean o limitan el desarrollo de la cultura: el hombre desempeña un papel activo de selección en la orientación de la evolución cultural que a su vez, influye en las características del ambiente.

La escuela histórico difusionista considera la cultura como configuraciones o formas temporales, interactivas y autónomas nacidas de circunstancias y de procesos históricos. Los antropólogos que comparten este punto de vista se interesan especialmente por las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro y de un sitio a otro, así como también por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y de asimilación.

Kotter (1992), para definir Cultura Organizacional, se basa en Investigaciones de la época moderna en empresas japonesas, que

hablaban de la importancia de la Cultura Organizacional y la influencia de ésta en los niveles altos de rentabilidad.

Así mismo para este autor, el término cultura tiene sus orígenes en la antropología social, que hace énfasis en las cualidades de un grupo humano específico y transmite estas características de generación en generación. Igualmente define Cultura, como la totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones y cualquier otro producto de trabajo humano.

Cultura Empresarial es definida por Kotter (1992), como un todo formado por dos niveles que se diferencian en función de su visibilidad y su resistencia al cambio.

La cultura corporativa tiene que ver con agrupar normas o formas tradicionales de comportamiento que un conjunto de personas ha desarrollado a través del tiempo. Esa agrupación de normas no son propiamente los patrones de comportamiento recurrentes en un grupo, pero son aquellas acciones que son inconscientemente reforzadas por todo el mundo. Si un miembro no se comporta de una manera normal, los otros automáticamente lo influyen a que vuelva a las formas aceptadas de hacer las cosas. A un nivel más profundo, cultura corporativa se trata de valores implícitos compartidos entre un grupo de gente – acerca de qué es importante, qué es bueno y qué está bien, usualmente esos valores son consistentes con las normas del grupo. Esto significa que las normas de comportamiento tienden a reflejar los valores, y que esos valores tienden a reflejar las normas de comportamiento.

Según Denison (1990), el tema de Cultura de la Organización presenta a menudo dos imágenes contradictorias: En la primera, la cultura

es entendida como una variable independiente siendo “La cola que sostiene la organización” y se convierte en una parte esencial en los procesos de cambio. La segunda imagen de Cultura se convierte en una herramienta para los gerentes, utilizada en el momento en que surja algún problema, sin recurrir a un proceso de cambio.

Para Denison (1990), la Cultura Corporativa tiene que ser entendida como el conjunto de valores, creencias y principios fundamentales 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. Estos principios y procedimientos perduran por que tienen un significado para los miembros de una organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, las cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro.

La cultura Organizacional se remite a las creencias fundamentales, a los valores y a las suposiciones sostenidas por los miembros de una organización, y las prácticas y creencias que ejemplarizan y refuerzan estas.

Algunos aspectos de la cultura Organizacional, como el comportamiento individual y las normas de grupo, son muy visibles. El trabajo duro, vestirse de manera conservadora o actuar amigablemente con los clientes, son aspectos de la cultura que son fáciles de observar.

Existen otros aspectos de la cultura, los cuales son difíciles de observar, representan suposiciones, valores y creencias invisibles. Ejemplos de estos niveles de Cultura menos visibles, pueden ser una creencia en la importancia de: hacer las cosas bien la primera vez, ser

honesto y ético en todas sus acciones o ir por encima de las expectativas para satisfacer al cliente.

Los mensajes que vienen de una cultura Organizacional son vinculados cercanamente a las estrategias de la organización y a las prácticas de administración, y tienen un gran impacto en los trabajadores. Por esta razón, es muy importante entender estos aspectos de la cultura Organizacional, su impacto e influencia en la organización.

Los valores y las creencias de una Organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales, entendidos como todas aquellas actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización (políticas que se relacionan con valores o principios). Los patrones de conducta que resultan y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la organización. Con el tiempo, ambientes especiales pueden crear un tipo particular de cultura o pueden requerir un tipo particular de cultura en el ambiente del negocio.

Para Gerard Egan (1996), La cultura de una organización toma dos formas. Primero están las creencias, los valores y las normas publicadas y adoptadas para regir la conducta Organizacional pero que pueden o no lograrlo. Un precepto común publicado de muchas compañías es el de que "las personas son nuestro activo más importante". Algunas compañía no solo lo adoptan sino que lo ponen en práctica. Segundo, también existe un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas no publicadas o

secretos que rigen la conducta Organizacional, este último conjunto a veces se contrapone al conjunto publicado, lo que provoca confusión y cinismo.

La cultura “ la forma en que aquí hacemos las cosas” se ha calificado como la categoría del lado oculto más amplia y controladora porque fija las normas para cualquier cosa, inclusive las actividades de corte comercial, Organizacional, gerencial o de liderazgo. Las normas culturales imponen límites a las actividades en todas las demás dimensiones del lado oculto. La administración de la cultura es una de las responsabilidades no escritas de los gerentes. Por lo tanto la cultura abarca aquellas creencias, valores y normas comunes que dan lugar a patrones compartidos de conducta: “ la forma en que aquí se hacen las cosas”.

Deal y Kennedy (1985), afirman que 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 prácticas gerenciales, como elementos de la dinámica Organizacional. 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 adquiere 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. Es así, como la cultura Organizacional es vista 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". Los componentes de esta definición perduran porque tienen significado para los miembros de la organización y representan estrategias para

sobrevivir; estrategias que han funcionado bien en el pasado y que se cree comúnmente que funcionarán de nuevo en el futuro.

De esta forma se puede llegar a afirmar que los resultados corporativos, y entre estos la efectividad Organizacional, considera como punto de partida los valores, las creencias y los significados que fundamentan cualquier sistema social y son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada. 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.

Por otra parte, así como la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. 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.

Según lo planteado por Thevenet (1992), la cultura es un concepto que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver los problemas dentro de esta. Para ello son importantes las claves culturales que son las que revelan el funcionamiento de sus prácticas de dirección, su coherencia interna y las eventuales paradojas de oportunidades de cambio. La cultura valora el proceso de desarrollo empresarial a lo largo de una historia, en la que el comportamiento permite el aprendizaje de formas apropiadas de acción y resolución de problemas. La cultura es la "personalidad" de la empresa, es una construcción colectiva. Traduce la realidad de la identidad de la empresa tal como esta opera de un modo eminentemente práctico, en las decisiones y en las operaciones importantes

y también en el funcionamiento cotidiano de los sistemas de gestión (valoración del personal, remuneración, control del presupuesto, etc.

La cultura de la empresa debe aportar soluciones nuevas a los problemas con los que se enfrenta, soluciones que deben responder a nuevos problemas de la organización; y que desde la cultura, vienen marcadas por la referencia a la experiencia particular de la empresa, la cual se ha ido desarrollando a través de su historia. La cultura implica particularidad, referencia al pasado y coincidencia de las soluciones y las prácticas.

La cultura Organizacional es el factor del éxito para las organizaciones, cuando es sólida, es decir, cuando se impone en los comportamientos y en las formas de gestión. Thevenet (1992), hace mención al hecho de que la cultura empresarial aparece dentro de un campo de las modas management (administración por objetivos) según éste, las modas en las empresas pueden ser temporales, nacen y desaparecen, se pueden adaptar al paso del tiempo. En este panorama de modas, la cultura vuelve a sus orígenes y da lugar a doctrinas específicas e intervenciones en las empresas, y posee una actitud nueva a los problemas de gestión, puesto que permite interrogarse sobre la personalidad de la empresa, es así como podrán adaptarse con mayor rapidez al cambio, siendo dueña de sus estrategias y su funcionamiento efectivo a nivel universal.

En el caso de la cultura Organizacional vista como moda de manera positiva, supone que esta permite actuar sobre los problemas de la organización con herramientas y modos de actuar adaptados a la época. De tal manera que se logre una adaptación al entorno y a la integración de los recursos internos. La manera en que el autor sostiene que la moda puede

mantenerse en sí, se hace operacional, es decir, transformando su contenido teórico (filosofía, anécdotas, etc.) en instrumentos de intervención, de diagnóstico y de acción. El autor igualmente sostiene que la cultura se desarrolla como moda en la medida en que existen modelos a imitar.

Elementos de la Cultura Organizacional

Dada la complejidad de la gestión empresarial, se requiere identificar la existencia de elementos estructurales en las organizaciones que permitan conceptualizar la gestión, la orientación estratégica, los procesos y la cultura organizacional. Estos elementos permiten construir un esquema integral de gestión a través de conjuntos de técnicas administrativas, es por ello que se retoman los principales elementos de cada uno de los autores así:

Para Ouchi (1982), los elementos de la cultura organizacional son una serie de símbolos, acontecimientos y mitos, que se desarrollan a partir de una serie de experiencias comunes de los miembros de la organización, propiciando una adecuada forma de comunicación; de esta manera se logra la interiorización de estos elementos. Según Peters y Waterman (1982), los componentes de la cultura se interpretan a lo largo de la lectura como factores básicos comunes en los miembros de las organizaciones, los cuales son adoptados y asumidos por ellos de tal manera que se crea un clima cultural común que favorece los objetivos de la empresa.

Peters y Waterman (1982), consideran como componentes básicos de la cultura en las organizaciones, parámetros como: Valores, Comunicación, Clientes, Clima organizacional, Creencias inconscientes, Leyendas Rituales e Historia.

Los valores entendidos como las pautas de conducta; son principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización, como son la búsqueda de la excelencia, el cumplimiento de las disposiciones legales, el respeto humano, etc.

La transmisión de valores se debe dar en un medio que permita la comunicación; esa comunicación puede llegar al personal tanto de una manera consciente como inconsciente convirtiéndose en creencias tácitas que pueden ser identificables como lo son las relaciones de poder, las influencias, el individualismo, sentido de la igualdad y de las jerarquías, sentido de la responsabilidad y manejo de la libertad . Es así como el conjunto de estos valores permite fomentar la convivencia laboral productiva que impulsa el compromiso de la gente hacia la visión compartida de los objetivos. Éste clima se logra estableciendo valores propios, participando, involucrando y transmitiendo a los líderes esos valores, instalando normas, creando climas y capacitando al personal especialmente en las áreas de comunicaciones, habilidades interpersonales y manejo de conflictos; de tal manera que estén en la capacidad de tener un manejo asertivo con el cliente, ya que es finalmente el cliente la parte fundamental que hace que la organización crezca.

Dichos componentes contribuyen a la constitución de una fuerza organizacional sólida y única de cada empresa mediante la cual las

personas sienten seguridad y respaldo, lo cual permite que aun generándose cambios, la empresa no se desestabilice.

Basados en éstos componentes básicos, Peters y Waterman realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de ocho elementos comunes como:

1. La orientación a la acción: Los miembros de la organización, son orientados a utilizar métodos informales para la resolución de problemas, así que resulta más rápida la aplicación de acciones, reflejándose en la toma de decisiones apropiadas y efectivas.

2. La proximidad al cliente: La prioridad es satisfacer las necesidades del cliente y para ello se requiere mantener una orientación constante hacia él. La organización se esmera porque sus miembros estén en capacidad de atenderlos en forma óptima, es decir, brindando calidad, servicio y de ésta manera poder identificar sus necesidades tanto primarias como secundarias.

3. La autonomía y espíritu emprendedor interno: Las compañías estimulan a los

4. empleados para que sean innovadores y creativos, y así puedan experimentar así sea cometiendo errores que a su vez se puedan convertir en fuente de desarrollo de nuevas ideas.

5. Productividad gracias a las personas: Cada miembro es considerado parte fundamental de la organización y por tanto se le considera como una fuente importante generadora de ideas, viéndose esto reflejado en la productividad de la misma.

6. Dirección mediante valores: Se tienen en cuenta principalmente los valores claves de la organización y de ésta manera se inculca a cada miembro para que pueda proyectarlo en la obtención de resultados.

7. Concentración en el hacer: En la medida que las compañías se dediquen a hacer lo que saben, obtendrán óptimos resultados. Cuando se conoce exactamente lo que se debe hacer, se gana en tiempo y economía.

8. Basados en una estructura simple y ágil: Entre más simples sean las estructuras y los sistemas básicos de las compañías, más ágiles y competentes serán.

9. Flexibilidad y rigor simultáneo: Las empresas excelentes tienen la flexibilidad de manejar sistemas tanto centralizados como descentralizados; en los sistemas descentralizados, los equipos de trabajo tienen la posibilidad de tener autonomía en el desarrollo de un producto, y en los sistemas centralizados los valores fundamentales deben cumplirse igualmente por todos los miembros de la organización.

Éstos elementos comunes entre las empresas excelentes, marcaron la diferencia con el tipo de administración implementado por las empresas comunes.

Schein (1982), afirma que en toda cultura se identifican tres niveles, de ésta manera será mas completa y organizada su comprensión:

1. Distribución física de las oficinas de la Empresa, capacidad tecnológica de grupo, su lenguaje escrito y hablado, producciones artísticas y conductas. les llamo Producciones.

2. Reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros de la empresa, Valores fundamentales que llegan a ser considerados como ideologías o filosofías de la empresa, a medida que los valores comienzan a

ser aceptados se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, influyendo significativamente en la manera de actuar en ciertas situaciones claves. Los valores que se integran en las ideologías o filosofías de la empresa, pueden servir de guía, y pueden producir ciertas conductas, pero si no están basados en el aprendizaje es probable que lleguen a ser valores añadidos, estos se refieren a la predicción de lo que las personas van a decir pero en la acción son diferentes.

3. Categorías conceptuales y presunciones que permiten al individuo comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día y son los que realmente dirigen la conducta.

Dentro de éstos niveles se encuentran los Elementos significativos en la Cultura Empresarial.

Artefactos y Creaciones: Visibles pero con frecuencia no descifrables, son por ejemplo la tecnología, arte y esquemas de conducta visibles y audibles, encontramos también las historias, argumentos, rituales y el lenguaje. En la medida que los artefactos tengan una fuerza simbólica son elementos de la cultura. Grado Alto

Valores: Estos tienen un mayor grado de conciencia, son confrontables en el entorno físico o por el consenso social. Distinguibles como característica de un grupo, el compartir valores dentro de la organización forman lo básico para el desarrollo de las normas. La ideología como parte de la cultura, se entiende como una serie de valores comprensivos capaces de prescribir la manera en que se debe actuar ante otros grupos y el entorno. La ideología se halla en documentos formales de la compañía a modo de valores claves de la empresa, puede figurar en los estatutos,

informes anuales y en los documentos de orientación y capacitación, que suele ser una lista de valores.

Presunciones básicas: Son más profundas, son invisibles y preconscientes. Son como las relaciones con el entorno, naturaleza de la realidad, naturaleza del género humano.

Por su parte, Abravanel (1992), identifica como los principales elementos que componen la cultura, los siguientes:

Los ritos organizacionales: El rito es una forma de adoración organizacional que está ligado a la vitalidad y al desarrollo de la organización. Las actividades rituales propiamente dichas casi siempre tienen lugar con la participación de algunos individuos solamente, pero se dirigen a la colectividad.

Hábitos organizacionales : Contrariamente a los ritos, los hábitos se basan en la forma. El hábito conduce a un resultado preciso, mientras que el efecto del rito es variable. Los hábitos se basan en los símbolos del estatuto y del poder que confirman los métodos y relaciones en el lugar. Los hábitos refuerzan el sentimiento de estabilidad poniendo al día los cuentos y los mitos organizacionales, así como permitiendo la expresión de fuerzas emotivas y sociales.

Ceremonias organizacionales: Las ceremonias son acontecimientos colectivos que con ayuda de las costumbres, tradiciones y convenciones, facilitan la expresión emotiva. De cierto modo son actitudes primitivas que concentran la emoción en el instante presente.

Es importante igualmente resaltar los dos niveles identificados por Kotter (1992) en la creación de la cultura así:

1. Nivel más profundo: Valores Compartidos por las personas que son miembros de un grupo y que tienden a condicionar el comportamiento del grupo y con frecuencia, persisten durante largo periodo de tiempo. Las personas no son conscientes, por lo tanto se hace difícil realizar modificaciones en éste nivel.

2. Nivel más visible: Patrones de Comportamiento o estilo de una organización, son formas comunes y ampliamente difundidas de actuar que se encuentran en un grupo y que persisten, debido a que los miembros del grupo tienden a actuar de forma que esas prácticas se conviertan en enseñanzas para los nuevos miembros, premiando a los que se ajustan a ellas y sancionando a los que no lo hacen. En éste nivel los individuos se resisten a los cambios. Los dos niveles influyen entre sí. Regularmente la cultura pasa desapercibida hasta que se meten con los valores y normas culturales, allí se percibe el poder de la cultura.

Para Denison (1990), existen cuatro niveles de cultura que tomados conjuntamente son un paso inicial para hacer operativo el concepto:

1. Artefactos: Los aspectos tangibles de la cultura, compartida por los miembros de una organización. Los artefactos físicos, comportamentales y verbales son las manifestaciones superficiales de la cultura. El lenguaje, las historias y los mitos son ejemplo de artefactos verbales y están representados en rituales y ceremonias. La tecnología y el arte ostentados por los miembros, es el sitio donde se encuentran los artefactos físicos.

2. Perspectivas: Las reglas y normas socialmente compartidas aplicadas a un concepto dado. Soluciones a problemas comunes que tienen los miembros de la organización, dice cómo se interpretan situaciones de la vida organizacional y prescriben los límites del comportamiento aceptable.

3. Valores: La base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Reflejan las metas reales, ideales y criterios y pecados de una organización. Los valores son más abstractos que las perspectivas aunque los miembros experimentados las expresan claramente mas o menos en definiciones de la filosofía y la misión organizacional.

4. Hipótesis: Las creencias tacitas que los miembros tienen sobre si mismo y los demás, su relaciones con otras personas y la naturaleza de la organización en que viven. Las hipótesis son los soportes no concientes de los tres primeros niveles, es decir los axiomas implícitos y abstractos que determinan el sistema mas explícito de significados. Estos elementos se estudian a partir de métodos comparativos concretos.

Un diseño ideográfico enfatiza en el detalle y los procesos inductivos y asumen riesgos con respecto a la generalización. La cultura tiene inercia es decir una vez establecidos los valores y significados compartidos, patrones de conducta, ellos continúan hasta que se ejerza alguna fuerza para cambiarlos. Esto implica que solo se modifican cuando existan nuevas estrategias en el negocio.

Dentro de las hipótesis Denison (1990) analiza cuatro las cuales se mencionan a continuación:

Hipótesis de la Participación:

Los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad, relacionado con la teoría de las relaciones humanas, involucrando la auto gerencia.

La participación puede ser una estrategia gerencial para un desempeño efectivo y una estrategia del trabajador para un mejor ambiente de trabajo. Ouchi

(1982), compara las organizaciones de alta participación con un Clan, donde se rigen por valores y no con base en un consenso intuitivo de valores y reglamentaciones burocratizadas.

Hipótesis de consistencia:

Sostiene que un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tienen un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas.

Los sistemas de control implícito basados en controles interiorizados, son un medio más efectivo de lograr coordinación que los sistemas de control externo, los cuales dependen de reglas y reglamentaciones explícitas.

La teoría de la consistencia sostiene que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo, porque los miembros de una organización trabajan con base en un marco de valores y creencias que se forman a través de la cultura de la cual se comunican. Debido a que la comunicación es fundamentalmente un proceso de manipulación de símbolos, un alto nivel de consenso sobre el significado de cada símbolo aumenta considerablemente el proceso de codificar y decodificar necesario para la comunicación (Berger y Luckman, 1967; Mead, 1934). Una cultura sólida con miembros bien adaptados al medio social mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento.

La integración normativa es en muchas formas análogo comportamental del propósito o sentido compartido, se refiere a la existencia de un sistema sólido de normas y expectativas con el cual se está de acuerdo y sirve para regular el comportamiento en una forma que no lo hacen las reglas, la burocracia y las estructuras formales. El poder de este medio de control es especialmente visible cuando los miembros de la organización tropiezan con situaciones desconocidas, y recurren a estrategias producto de la interiorización de normas y creencias comunes.

El autor da gran importancia al significado de los valores en la organización, y a los principios generales basados en el valor, sobre los cuales se pueden apoyar acciones, permite a los individuos reaccionar mejor en una forma predecible ante un ambiente impredecible.

Una explicación de consistencia de la efectividad organizacional sugiere que las creencias y los valores fundamentales para una organización tienen que estar en estrecho acuerdo con políticas y procedimientos reales, si el sistema gerencial quiere obtener un alto grado de integración y coordinación.

La hipótesis de la cultura sólida sostiene que debe haber consistencia entre principios y comportamiento y una conformidad con las prácticas organizacionales valoradas.

Hipótesis de adaptabilidad:

Para Schein(1988), citado por Denison(1990) una cultura consiste en las respuestas comportamentales colectivas que han comprobado ser adaptables anteriormente para una determinada organización social.

Las Organizaciones deben sostener un sistema de normas y creencias que apoyen la capacidad de la organización para recibir,

interpretar y traducir los signos de su ambiente en cambios conductuales interiores que aumentan sus oportunidades para la supervivencia, el crecimiento y desarrollo.

Existen tres aspectos en el impacto de la adaptabilidad sobre la efectividad, de una organización. Primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo. Las organizaciones exitosas están enfocadas a sus clientes y competidores. Segundo, es la habilidad de responder a los clientes dentro de la organización, sin tener en cuenta el nivel, la sección o función. El tercero, es la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar un juego de conductas y procesos que permiten que la organización pueda adaptarse.

El impacto de la Adaptabilidad sobre la efectividad organizacional se da cuando la organización es capaz de crear maneras adaptables para satisfacer las necesidades cambiantes. Puede “predecir y controlar”, leer el negocio y su ambiente, para que rápidamente reaccione a las tendencias actuales, y anticipe los cambios futuros. La organización entiende y reacciona a su cliente, y se anticipa a sus necesidades futuras. Refleja el grado en que la organización se maneja por una preocupación para satisfacer su cliente. La organización recibe, traduce, e interpreta los signos del ambiente en las oportunidades para la innovación.

Según la mirada del autor, La Cultura por lo tanto será entendida como una herramienta, de adaptación.

Hipótesis de Misión:

La misión proporciona el sentido y el propósito, definiendo funciones individuales con respecto a la función institucional. A través de ese comportamiento se le da un sentido intrínseco o incluso espiritual, que va

mas allá de papeles burocratizados funcionalmente definidos. Este proceso de interiorización e identificación contribuye a un compromiso a corto y largo plazo y conduce a un rendimiento efectivo. La misión también proporciona el propósito y el significado defendiendo el papel social y las metas externas para la organización, así mismo permite predecir y controlar las acciones de la compañía a corto y largo plazo, ofreciendo claridad y dirección, y facilita que las organizaciones apliquen un pensamiento en futuro perfecto.

La misión contribuye a que exista una dirección estratégica , que tenga las intenciones y el propósito real de la organización. Así mismo que se cumplan metas y objetivos, un juego claro de metas, puede unirse con los objetivos, misión y visión.

Una vez revisadas las cuatro hipótesis que plantea Denison(1990), cabe anotar que cada una de las hipótesis representan una idea central acerca de los determinantes culturales del rendimiento que apoyan las ideas sobre cultura y efectividad, estas en su mayoría han representado la mayoría de ideas implícitas o explícitas sobre cultura y efectividad.

La participación y consistencia orientan la dinámica interna de una organización con el ambiente externo, por otro lado la Adaptabilidad y Misión tienen como foco central la relación entre organización y su ambiente externo. La Participación y Adaptabilidad, también contribuyen a la capacidad de la organización para la flexibilidad y el cambio. Un sistema orientado hacia esto, introducirá más variedad, más insumos y soluciones posibles para una situación dada, Tienden a influir sobre el desarrollo de los productos, su impacto e innovación. La Consistencia y Misión, se orientan hacia la estabilidad, Tiene más probabilidades de reducir la variedad y dar más importancia al control. Tienden a impactar las medidas de la actuación

financiera como el retorno en los recursos (ROA), sobre la inversión (ROI), y sobre las ventas (ROS).

Una cultura efectiva, tiene que ofrecer estos elementos, de esta manera la reconciliación de exigencias en conflicto es la esencia de una cultura organizacional efectiva.

Muchas teorías gerenciales han pasado por alto esta tensión dinámica, promoviendo una mejor forma de dirigir y organizar.

Este marco de referencia es utilizado, como una serie de lentes para mirar la cultura organizacional y para entender los resultados cuantitativos y cualitativos.

Por otra parte Egan(1996), define cuatro Elementos que resumen la cultura:

Patrones de cultura compartidos constituyen la línea de partida de la cultura.

Suposiciones y creencias compartidas son el fundamento de la cultura.

Valores compartidos aportan los criterios para la toma de decisiones.

Normas compartidas son los impulsores inmediatos de los patrones de conducta que constituyen la cultura.

De ahí que la cultura tenga un lado “pensante” conformado por las creencias, valores y las normas compartidas y un lado “ actuante”, integrado por los patrones de conducta a los que da lugar esa clase de pensamientos.

Se empezará a describir la línea de partida de la cultura:

Los patrones de conducta compartidos:

Se entiende como “la forma en que aquí hacemos las cosas”, las formas acostumbradas de llevar a cabo las tareas y las actividades

comerciales, organizacionales, gerenciales, de supervisión y de liderazgo es decir, los patrones de conducta compartidos.

La cultura impregna todo aspecto conductual del negocio: “ la forma en que aquí hacemos la estrategia” o “ La forma en que aquí buscamos la calidad” o “ la forma en que aquí tomamos las decisiones” o “ la forma en que aquí reclutamos a la gente” , “ la forma en que aquí los gerentes pasan su tiempo”, o la forma en que aquí los supervisores se relacionan con los empleados. Los patrones de conducta de las siguientes categorías de actividades organizacionales pueden mejorar o entorpecer mucho la efectividad de una compañía.

Presunciones y creencias Compartidas:

La parte más profunda de la cultura reposa en las suposiciones, las creencias, los acuerdos, los principios, los credos, la filosofía y los dogmas compartidos del sistema.

Algunas creencias comunes adoptadas por las compañías, como “ nuestra gente es nuestro activo más importante”, “ La calidad lo es todo”, “ Sin confianza nada somos”, “ Nuestros clientes son la razón de ser”. En ocasiones existen un conjunto de creencias encubiertas que suavicen este conjunto para mentes más altas, o bien es posible que estas creencias sólo sean una fachada.

A veces los términos creencias y suposiciones se emplean indistintamente. Sin embargo, hay diferencia entre las creencias que pueden publicarse y la que no, por conveniencia. Por lo general las suposiciones culturales compartidas, no se enuncian en público, a menudo ni siquiera se notan. Y hasta puede suceder que haya tantas suposiciones como participantes.

El punto es que las suposiciones generan patrones de conducta. Estos pueden servir o no servir a los mejores intereses de la compañía. Por lo tanto, descubrir las suposiciones pueden ser una parte importante de la administración de la cultura.

Valores Compartidos:

Los valores compartidos son aquellas ideas que la compañía o institución aprecia y que, por lo mismo, le sirve de base para actuar. Por ello, los valores igualmente son criterios para la toma de decisiones que promotores de la conducta.

Los valores compartidos respaldan las metas comerciales de la organización. Al menos ese es el ideal. No existe una fórmula para los valores. Cada compañía debe establecer y nutrir el conjunto de valores que satisfaga las necesidades de su negocio.

Normas compartidas:

Las creencias y las suposiciones interactúan con los valores y las normas engendradas. Las normas a su vez, estimulan las conductas. Las normas son los deberías, los deberías, los debes, los haz, los no hagas, los estándares, las políticas, las reglas, los principios, los reglamentos, las directivas, las leyes y los tabúes que gobiernan la conducta del sistema en su conjunto, de sus subunidades y de los individuos que lo integran. Las normas y los estándares determinan tipos de conductas que el sistema habrá de premiar y fijan los límites de los tipos de conductas que serán toleradas.

Lo ideal es que la interacción entre las creencias y los valores dé lugar a normas que enaltezcan al negocio.

Paralelo al desarrollo organizacional, surge una cultura donde las creencias, valores y normas. Las creencias, los valores y las normas son abiertas si permanecen en la conciencia pública de la institución, si el público las advierte en alguna forma, si aparecen por escrito en documentos públicos, si se discuten o debaten en foros públicos y /o si se elogian en público. En teoría, esto significa que es posible cuestionarlas precisamente por ser “abiertas”.

Los patrones de conducta reales que se encuentran en una organización nos dicen aquello que realmente cree, aprecia, fomenta y sanciona la organización.

El lado oculto de una cultura oficial surge cuando las compañías se muestran incapaces de hacer que las creencias, los valores y las normas adoptados oficialmente induzcan la conducta de sus empleados. Los valores oficiales imaginativos dan lugar, en la práctica, a los valores reales, los valores aplicados en la compañía.

Para Deal y Kennedy (1985), es de suma importancia mencionar que 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. Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.

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. A su vez los valores son aquellas ideas que la compañía o institución aprecia y que, por lo mismo, le sirven de base para actuar. Por ello, los valores lo mismo son criterios para la toma de decisiones que promotores de la conducta. Por ejemplo, una compañía para la cual el servicio al cliente es un valor primordial no cesará en buscar formas de consolidar las relaciones con sus clientes, de satisfacer sus necesidades y de lucirlos.

Los valores respaldan las metas comerciales de la organización. Al menos ese es el ideal. No existe una fórmula para los valores. Cada organización debe establecer y nutrir el conjunto de valores que mejor satisfaga las necesidades de su empresa. 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. Aunque

los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función . 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. (Deal y Kennedy 1985)

Tipos de Cultura

Ésta categoría especifica diferentes maneras de vivir la cultura dentro de la empresa y la manera en que pueden ser favorables o indiferentes para la misma.

Kotter (1992, 2001), identifica, diferentes tipos de cultura que potencializan la rentabilidad de la empresa a largo plazo:

Cultura Fuerte: Cuando los directivos comparten mas un conjunto relativamente coherente de valores y métodos para la conducción de los negocios, los nuevos miembros adoptan esto con rapidez. Desde afuera se percibe la cultura fuerte por cierto estilo de actuar, raíces profundas y no varía mucho si han cambiado uno de sus directivos. Los empleados marchan al mismo ritmo así es más fácil de manejar la empresa o sino sería un caos por la diversidad. La motivación esta relacionada con la satisfacción

y empoderamiento de valores y comportamientos compartidos, sentimientos de compromiso y lealtad.

Las culturas fuertes favorecen el comportamiento global en la organización, debido a que generan estructuras y controles requeridos sin necesidad de recurrir a la burocracia. "Cada uno juega con sus propios juguetes". Los niveles directivos se dedican a entrenar y comunicar la filosofía de alta dirección, los logros son consistentes con la cultura, se reconoce en los informes de dirección, existen ritos que simbolizan la cultura. Esta teoría señala el papel que las normas y los valores cumplen en la unificación de los objetivos, en la motivación y el control de los grupos.

Teoría II Ajuste: Esta teoría se refiere a que una cultura es buena, solo si se ajusta a su contexto, entendiendo por contexto las condiciones objetivas del sector, del segmento específico definido en la estrategia de la empresa, de ésta manera se relaciona con la rentabilidad. La teoría II predice que una cultura caracterizada por un proceso muy rápido de toma de decisiones y un comportamiento poco burocrático puede favorecer los resultados en un entorno altamente competitivo y variable, pero podría ser negativa en una empresa tradicional del área de los seguros de vida. Una cultura en la que las personas valoran la estabilidad de las estructuras jerárquicas piramidales puede funcionar bien en un entorno poco cambiante, pero será totalmente inadecuada en un sector que cambia muy rápidamente.

Según esta teoría los fundadores son especialmente importantes para establecer una cultura de empresa que sea consistente internamente y sensible a los objetivos relacionados con las condiciones del entorno; estas culturas ayudan a los directivos a lidiar con el flujo constante de complejas

decisiones que deben afrontar, al permitir que, en función de las condiciones del sector, el proceso de decisión sea más fácil, mas conciente y mejor; si el entorno no cambia radicalmente, una empresa puede seguir operando durante décadas, introduciendo cambios muy pequeños en su cultura, pero si un sector cambia de forma importante, los cambios culturales son tan lentos que pueden afectar negativamente a los resultados económicos de la organización. El ajuste entre cultura y entorno puede asociarse con la rentabilidad a corto plazo, pero no existe una formula única que esté relacionada con la rentabilidad a largo plazo, especialmente en una época en la que el cambio parece ser la norma. El modelo de las culturas estratégicamente apropiadas, demuestra lo importante que es para una empresa el hecho de tener normas y prácticas que se ajustan a las condiciones del contexto o entorno en el que opera la cultura.

Teoría III: Son aquellas culturas que únicamente ayudan a las organizaciones a anticipar y adaptarse a los cambios del entorno, pueden asociarse con altos niveles de rentabilidad a largo plazo. Los defensores de este punto vista analizan las culturas que dificultan el proceso de adaptación, señala que las culturas inadaptables suelen ser muy burocráticas; las personas no toman iniciativas con facilidad, prefieren no correr riesgos y no son muy creativas. La información no circula con rapidez y facilidad a través de la organización. Existe un predominio de control, lo que reduce la motivación y el entusiasmo.

Kotter (1992, 2001), además enfatiza en la importancia del liderazgo, más que el espíritu emprendedor. Argumenta que la función básica de un líder es la de provocar cambios y si, la cultura estimula esa actitud en todos los niveles jerárquicos, producirán un incremento de las

actitudes individuales orientadas a adopción de riesgos, a la toma de iniciativas, a la comunicación y a la motivación. En la medida en que una cultura estimula el cambio, es adaptable y, en consecuencia, ayudará a la generación de adecuados niveles de rentabilidad.

Solo cuando los directivos se preocupen por los legítimos intereses de los accionistas lograrán alcanzar niveles óptimos de rentabilidad a largo plazo; y en un sector competitivo, esto solo se logra si, además, se preocupan por los consumidores o clientes, y finalmente en un mercado laboral competitivo. El modelo de adaptación pone el énfasis en ciertos valores y comportamientos específicos que ayudan a una empresa y a su cultura a adaptarse a los cambios.

Cada uno de esos enfoques se analiza como alternativo a los otros, la verdad es que no existe nada que sea intrínsecamente conflictivo entre ellos. Por el contrario, las investigaciones sugieren que un modelo que combine los tres enfoques es más poderoso que cualquiera de ellos, considerado individualmente. Por lo que la Cultura ideal quedaría de la siguiente manera:

Casi todos los directivos se preocupan seriamente por las personas que “integran” la empresa: Consumidores o clientes, empleados, accionistas, proveedores, etc. También valoran el liderazgo u otros procesos capaces de estimular el cambio. Los directivos realizan actividades que les permiten desarrollar estrategias que se ajusten al entorno de negocios, cuando es necesario recurren al liderazgo para crear e implantar nuevas estrategias y prácticas que mantengan un buen nivel de ajuste, también buscan entrenar y

promocionar individuos que tienen un compromiso similar y que comparten sus valores básicos.

La cultura ideal es la que estimula a los directivos a mantenerse, en todos los niveles jerárquicos, un sólido liderazgo, capaz de auspiciar el inicio de cambios estratégicos y tácticos en todas las áreas que sean necesarias para satisfacer el legítimo interés, no solo de los accionistas, de los consumidores o clientes o de los empleados, sino de los tres.

Las culturas adaptables funcionan de la siguiente manera:

Incremento de la competencia para atraer a los consumidores-clientes, a los empleados a los inversores u otros cambios del entorno que afectan a la habilidad de la empresa para dar servicio a esos grupos. Para esto se requiere: reducir los costos, incrementar la calidad o crear productos o servicios más innovadores, hacer que los salarios o las condiciones de trabajo, sean mas atractivos, incrementar los dividendos u otras formas de rentabilidad de la inversión.

Los directivos se centran en los factores constituyentes externos y sus necesidades, así pueden ver con rapidez las cambiantes situaciones competitivas. Debido a que se valora el liderazgo, están dispuestos y son capaces de desarrollar nuevas estrategias que permitan a la empresa seguir satisfaciendo a los clientes - consumidores, a los accionistas y a los empleados y pueden implantar estas estrategias aunque implique cambios en los comportamientos culturales.

En las empresas que tienen una cultura fuerte, los directivos tienden a marchar enérgicamente, en la misma dirección, de una forma muy bien coordinada. La unificación de los objetivos, la motivación, la organización y el control que implica ese tipo de culturas pueden potenciar la rentabilidad,

pero solo si las acciones que generan se ajustan a las características de una estrategia suficientemente inteligente que responda a las condiciones específicas de entorno en el que opera la empresa. Pero la rentabilidad no se incrementa si los comportamientos comunes y los métodos utilizados para la gestión de los negocios no responden a las necesidades de los mercados de productos o servicios a los que sirven, a los mercados financieros y laborales.

Las culturas fuertes que generan prácticas de gestión que no se ajustan al entorno de la empresa pueden inducir a personas inteligentes a actuar de formas destructiva, lo que deteriora sistemáticamente la capacidad de una organización para substituir y prosperar.

Gerard Egan (1996), señala que, puede variar mucho el grado en el que influyen las creencias, los valores y el comportamiento impulsor, ya sea que estos sean abiertos o encubiertos. Esto da lugar al surgimiento de culturas empresariales fuertes o débiles o adaptables. A continuación se especifican:

Las culturas fuertes, ya sean que levanten o limiten a las compañías, dirigen constantemente el comportamiento; aspecto que no aplica en las débiles.

Las culturas Adaptables suelen ser fuertes, pero con la suficiente flexibilidad para afrontar las necesidades cambiantes de las empresas. Para Egan (1996), existen las culturas fuertes, cuando comparten las siguientes condiciones: Un conjunto bien definido de creencias, valores y normas; cuando una masa crítica de miembros de la institución comparta de igual manera estas creencias, valores y las normas, las normas compartidas inducen consistentemente la conducta; los patrones de conducta resultantes

resisten las fuerzas del cambio al correr del tiempo. Este tipo de cultura induce tanto a la cultura corporativa como a la individual, así mismo sus creencias, valores y normas oficiales inducen consistentemente la conducta, esto mismo puede ocurrir en el caso de la cultura encubierta.

Las culturas son débiles cuando prevalecen algunas condiciones como: una poca definición de normas, creencias y valores; cuando son relativamente pocas las personas que comparten las creencias, los valores y las normas en vigor; los patrones de conducta a los que inducen las normas compartidas cambian fácilmente. Las culturas débiles tienen un impacto decididamente negativo.

Por último, se encuentran las culturas Adaptables, las compañías no solo tienen que ser fuertes y sólidas para triunfar, si no además ser flexibles y con una actitud positiva hacia el cambio. Una cultura adaptable posee cuatro características principales: Primero una cultura de vigilancia forma el corazón mismo de una cultura adaptable. Las compañías y las instituciones vigilan su entorno; en busca de amenazas, oportunidades y tendencias. Segundo, las culturas adaptables son proactivas, más que reactivas. Tercero, saben lo que deben conservar y lo que deben dejar en el pasado. Cuarto, las compañías no caen víctimas de la moda de los procesos de reingeniería del trabajo. Ellas viven un proceso continuo de reingeniería de sus procesos.

Visión del Hombre

Cada uno de los autores revisados tiene diferentes concepciones sobre la mirada del hombre como trabajador dentro de la organización y en

algunos casos hacen referencia al Hombre como gerente, por lo tanto es de gran importancia esta categoría puesto que permite analizar la perspectiva del autor a nivel micro, al hombre como gerente y a nivel macro, la visión del Hombre dentro de la organización y su cultura.

Desde el punto de vista de Ouchi, (1982) es importante considerar que la vida de las organizaciones “Z” es interdependencia, es credibilidad en el ser humano. De aquí surge la visión “integralista” de las organizaciones, la cual se basa en la orientación del superior hacia los subordinados y de los empleados de cualquier nivel hacia sus compañeros de trabajo. Esta visión muestra, por lo general, una consistente preocupación por el bienestar de los empleados como una parte natural de las situaciones de trabajo.

Es así, como las relaciones de trabajo tienden a ser informales y hacen hincapié en que un ser humano íntegro alterna con todos aquellos que se encuentran a su alrededor. Este enfoque “integralista”, rasgo fundamental de la organización, conserva obligatoriamente una marcada atmósfera igualitaria.

En sentido opuesto, Si las relaciones humanas asumen un enfoque fragmentado en lugar de una concepción “integralista” es decir, si un directivo ve a un subordinado como tal en vez de un ser humano completo, estos vínculos tan deshumanizados adoptan fácilmente, un aspecto de autoritarismo, en cambio una organización que mantiene una orientación “integralista” y dirige a sus empleados de cualquier nivel a tratar a sus semejantes como verdaderos seres humanos, da origen a un entorno en el cual no es posible la despersonalización, la autocracia es poco factible y en cambio la comunicación, la confianza y la entrega son aspectos normales, por lo tanto la jerarquía de la organización, que pierde en estas

circunstancias parte de su rigidez, brinda al individuo la oportunidad de alternar en una posición de igualdad, o por lo menos sin la necesidad de asumir las funciones jerárquicas tradicionales.

Peters y Waterman, (1982), sustentan la idea de desarrollo de la cultura organizacional, la cual permite a los integrantes de la organización adoptar ciertas conductas. Una cultura laboral abierta y humana motiva a la participación y a una conducta madura por parte 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. En este sentido el desarrollo de la cultura Organizacional además esta estrechamente relacionado con la noción de compromiso y responsabilidad, tiene directa relación con el sentido de productividad de la empresa, el cual se logra mediante la motivación del personal, pues no se puede ser innovador, competitivo y hacer calidad, si no existen medidas específicas de motivación de los trabajadores dentro de un ambiente que promueva este tipo de procesos.

Los autores consideran al individuo como importante, de tal manera que la empresa debe tener una opinión positiva del personal. Se debe valorar el trabajo del individuo, tratar los empleados como ganadores, reforzando este sentimiento, de tal manera que los empleados luchen por lograr sus objetivos. De esta manera es importante incentivar al trabajador, de tal forma que se logre una auto motivación que los impulse a hacer las cosas cada vez mejor y de ésta manera sentir que su trabajo vale la pena, lo cual traerá consigo un mayor compromiso por parte de ellos, sin desconocer los valores y objetivos seguidos en la organización. Lo importante es lograr que los empleados tomen decisiones, que tengan iniciativa, que se apropien

del trabajo y de sus resultados. *"LOS INTERESES DE LA ORGANIZACION Y LA DE SUS EMPLEADOS SON INSEPARABLES"*

La integridad del negocio, el buen trato al personal, la motivación que se genera en el empleado al reconocer y agradecer cuando se hace bien el trabajo, con los incentivos, se obtienen grandes resultados, un buen ambiente de trabajo, eficacia, eficiencia, buen trato al cliente. Es así como es de suma importancia reconocer que cada individuo busca una razón de ser, tanto en el ámbito individual, colectivo, profesional y familiar.

Desde el punto de vista de Schein, (1988,1999) el hombre es visto como Líder que Aprende: El Líder a pesar de tener una serie de presunciones aprendidas en otros entornos (Familia, Colegio, comunidad, etc), cuando llega a la empresa debe aprender y adaptarse a la cultura que allí se tiene, siendo ésta tan fuerte que en ocasiones modifica las presunciones propias del individuo. Sin embargo, la cultura se puede originar o tener sus primeros pilares a partir de una persona, llámese Líder o Fundador de la empresa, quien de manera tácita o implícita transmitirá sus creencias, valores, "la forma de hacer las cosas", y de ésta forma los miembros de la empresa comenzarán a experimentar las mismas creencias de manera colectiva, formando sus presunciones: La cultura. Es el Líder quien determina o da el primer paso para que una cultura sufra una transformación significativa, o para que se de un cambio gradual. Pero éste Líder trae una serie de presunciones a partir su experiencia vivida en otro entorno, donde muy seguramente existió otro líder creador.

De acuerdo a la visión Kotter, (1992,2000), el cual afirma que el hombre es un ser manipulable por hombres más fuertes "líder", quien es el

que implementa la cultura, la maneja y la cambia. Si el líder es bueno la cultura será adaptable y favorecerá el bienestar y rentabilidad de la empresa, de lo contrario contribuirá a su destrucción o inadaptabilidad en el medio que lo rodea.

Denison (1990), por su parte crítica la posición de diversos autores, frente al papel del hombre en las organizaciones, en especial la perspectiva del capital humano, afirmando que los sistemas convencionales de gerencia hacen poco para reconocer el impacto que la gerencia efectiva de los activos humanos tiene sobre el rendimiento. La gente se trata como gasto más que como activo y por eso se maneja con la mirada puesta en reducir costos y aumentar el retorno sobre activos. Denison, crítica la posición de Ouchi (1982), quien ha sostenido que el rendimiento de una empresa se puede predecir por el nivel de *especificidad del activo humano*. El grado hasta el cual las organizaciones desarrollan activos humanos exclusivos de una determinada organización. Su argumento dice que los activos o habilidades humanas que tienen un amplio mercado su aplicabilidad en muchas situaciones, siempre compensará casi el valor del mercado.

Es importante observar como autores como Ouchi y Likert (1982), empiezan a encontrar la relación entre el conjunto interno de normas que gobiernan el comportamiento en una organización y el rendimiento de esta. Tratar de verificar el valor de los recursos humanos de una organización agregando el valor asociado con cada individuo, solamente capta una parte del cuadro. Por otra parte, las consecuencias de administrar recursos humanos como gastos y no como inversiones, son especialmente evidentes con la reciente oleada de fusiones y adquisiciones. Los problemas asociados

con la integración de empresas con frecuencia conducen a un nivel inferior de desempeño después de la fusión(Mirvis y Marks, 1985, 1986).

Dentro del campo del comportamiento Organizacional, uno de los primeros intentos por sacar la relación entre comportamiento y resultados financieros fue el fruto de la sugerencia de Brogden y Taylor (1950), la cual consideraba que los estudios sobre personal debían acudir a conceptos de contabilidad de costos para la construcción de sus medidas de criterios. Es interesante observar que casi todo el trabajo que ha seguido en esta tradición tiene algunas de las mismas fallas de la perspectiva del capital humano antes descritas: el valor se le atribuye exclusivamente a comportamientos de individuos y los criterios estudiados son pocas las excepciones de resultados individuales más que organizacionales.

De acuerdo a Egan, (1996), las personas dentro de la organización desempeñan diferentes roles, esto de acuerdo a dos factores principalmente, *el estilo personal*, y la influencia de este en la Cultura Organizacional. Por el estilo personal se entienden todas las cualidades y características de una persona en la medida en que se expresan en su conducta en el lugar de trabajo. El estilo personal no solo surge de las características de la personalidad de un individuo sino también de su cultura personal, es decir, de sus suposiciones, creencias, valores y normas, en la medida en que inducen sus patrones de conducta. En los países libres, a los individuos se les permite expresar abiertamente sus estilos personales. Sin embargo, por lo general también son responsables de las consecuencias de expresar sus estilos en los círculos sociales. Por ejemplo un estilo agresivo que infrinja los derechos de los demás no es tolerado. En el lugar de trabajo,

los estilos de los empleados pueden agregar valor, costo o un poco de ambas cosas, y su impacto puede ser psicológico, social y financiero.

Pocas veces se discuten estos estilos personales abiertamente, contrario a esto se enmascaran dentro de una cultura encubierta, hasta que tengan algún efecto significativo, de tal modo que sea de interés para los gerentes.

El autor plantea que si bien es cierto que las personas, ejercen influencia en su entorno, que pasa cuando se habla de una "Cultura Social", entendida como la forma en que se relacionan unos con otros, y por las creencias, valores y normas sociales compartidas que inducen los patrones de la conducta social. En ocasiones las compañías impregnan su cultura con algún tipo de valor o norma, instituida socialmente, este es el caso de publicar valores de tipo familiar, como parte de la cultura oficial de la empresa, Algunos de sus empleados terminarán la semana laboral con eventos sociales, tendientes a promover buenas relaciones, contrario a una compañía donde normas o políticas mal diseñadas generaran patrones negativos de interacción social. Se puede decir que estas compañías, tienen culturas sociales frías u hostiles.

Visión del Gerente

A partir de esta categoría de análisis se reconoce la importancia de la función que cumple el gerente de toda organización, en el manejo y funcionamiento efectivo de esta dentro de un medio social y cultural en la que esta inmersa, en este sentido los diversos autores analizados brindan diferentes perspectivas. En este sentido Ouchi (1982), plantea que en una

organización “Z” el gerente piensa que la clave de una mayor productividad esta en implicar a los empleados en los diversos procesos de la empresa, destacando así el valor que posee el ser humano, el gerente debe comprender como se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo, por lo tanto debe estar en la capacidad de dirigir a las personas de tal manera que puedan trabajar juntas más eficazmente.

La teoría “Z” propone que la productividad es una cuestión de organización de la dirección de la empresa, la cual puede orientarse eficazmente al coordinar los esfuerzos individuales de una manera útil y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles de la organización, partiendo de la gerencia.

La confianza es un valor específico que va ligado a la productividad, esta característica esencial se basa en un sistema de dirección que propicia un sentido de confianza entre el personal, los directivos y la organización.

De ahí que las relaciones humanas son siempre volubles y complejas, en este sentido, un gerente que conozca bien a sus empleados puede describir los rasgos de sus diversas personalidades, y por tanto decidir qué persona se acopla mejor con otra y organizar de este modo equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad, esto es lo que de acuerdo a la teoría “Z” se denomina Sutilezas, las cuales nunca pueden captarse explícitamente y cualquier regla burocrática irá en contra de su naturaleza, llevando a que la sutileza se pierda y la productividad disminuya.

De esta manera el gerente se debe orientar por el interés hacia los demás, el apoyo y la generosidad disciplinada, son elementos que hacen

posible la existencia de una organización, lo cual se traduce en relaciones sociales y laborales más precisas.

Desde la perspectiva de Peters y Waterman (1982), los líderes son los iniciadores y modeladores del cambio. Ellos miran hacia el horizonte para analizar lo que vendrá. Esta visión les permite establecer los objetivos y los valores a seguir. Los líderes son muy buenos comunicadores porque necesitan entrenar, apoyar y motivar a su gente permanentemente. Los líderes tienen credibilidad gracias a la que pueden modelar el cambio, tomar decisiones, dar el ejemplo, inspirar confianza para solución de conflictos, y propiciar una negociación equitativa.

En síntesis, el líder comunica la visión Y la hace creíble. Además, el líder tendrá que utilizar y compartir los mismos códigos que su receptor. Detectar los códigos implica saber leer las señales emitidas por las personas y su medio, esta habilidad de lectura y comprensión se llama "empatía". Solo conociendo los factores componentes del medio es como el líder puede modificarlos y adecuarlos o crear uno nuevo. El líder promueve los factores de cambio y desarrollo instalando nuevas condiciones. La confianza es, en el ámbito de las relaciones humanas, un factor base e indispensable para el desarrollo armónico de las mismas. El líder de la empresa no crea solamente los aspectos racionales y tangibles de la empresa, si no que es igualmente el creador de símbolos, ideologías , de un lenguaje, de creencias, rituales y mitos. Si hay una buena dirección habrá una buena cultura y, por consiguiente, una organización eficaz.

Según el postulado de Abravanel (1992), se le otorga importancia al papel del gerente, el cual es visto como un individuo capaz de utilizar de manera eficiente el arte de la palabra. Específicamente "el gerente se

emplea hablando". Por la vía útil de la palabra es como los gerentes pueden explicar y analizar las causas y los efectos de los acontecimientos y así influir, convencer y manejar. Ellos pueden legitimar y justificar sus actividades pasadas, presentes y futuras de la compañía, haciendo énfasis en el pragmatismo, la necesidad o los objetivos a largo plazo, según el caso.

Así es como se establece el sentido colectivo muy eficazmente mediante el empleo de la comunicación oral. La existencia de sentidos colectivos se refuerza con su empleo en los cambios y en las actividades. El sentido es un factor esencial en el establecimiento de una realidad hecha de interpretaciones e interdependencias. El manejo del sentido es una expresión del poder, ya que el sentido establece la realidad organizacional. El sentido define la eficacia y determina los medios para medirla. Además determina la manera como el comportamiento de los individuos refleja la estructura y los procesos organizacionales, incluidos allí la toma de decisiones, la utilización de los recursos y la percepción del medio interno y externo.

Los gerentes son una fuente importante de información para los subordinados que deseen conocer las reglas del juego que lleven al éxito. Los gerentes refuerzan y estimulan el comportamiento conforme a su idea de "la manera como se hacen las cosas". Los gerentes tienen un interés personal en difundir los conocimientos básicos sobre la jerarquía, el cumplimiento, la responsabilidad y la adhesión.

La retórica es un lenguaje simbólico empleado de manera inventiva por los gerentes, con el fin de satisfacer al mismo tiempo las principales necesidades. Ellos llegan así a hacer cumplir el trabajo y a mantenerse en

una posición de autoridad inequívoca. El éxito de la retórica no solamente garantiza la autoridad sino que también refuerza el poder colectivo, haciendo que los miembros reconozcan que ellos forman una unidad, que quieren pertenecer a esta unidad y suministran sin rodeos todo servicio que ella necesite, trabajando diligentemente para ella y plegándose a sus exigencias.

Toda organización moderna utiliza una forma de autoridad jerárquica. Los gerentes consideran como cumplido que la gerencia es jerárquica. Ellos tienen la tendencia a mencionar la jerarquía indirectamente, invocando problemas operativos tales como la delegación del poder, la lealtad y la responsabilidad. Los gerentes en lugar de hablar de una jerarquía del poder, con frecuencia aluden a una jerarquía de la competencia, valiéndose de este vínculo entre la autoridad y la productividad para reforzar el derecho de administrar y para justificar los privilegios.

Según Deal y Kennedy (1985), identifican que el Gerente tiene una función importante en la Cultura de la organización pues es el encargado de evaluar y reafirmar si es positiva o reconstruir en caso de ser necesario, controla los procesos y predice los futuros.

Por otra parte, el papel del gerente, según Egan, (1996) es activo, ya que este actúa en las diversas esferas de la organización, su papel, sus políticas, valores y normas son fundamentales en el momento de apoyar la cultura abierta; o por el contrario esconder la cultura encubierta, ya que esta es perjudicial para lo ya establecido o para los intereses personales.

Algunos gerentes no saben lo que ocurre detrás de la estructura Organizacional, porque toman una posición de indiferencia, son incapaces de aceptar que alguien esté robando, concertando tratos políticos en

beneficio propio o incumpliendo sus promesas. A continuación se mencionan los errores más frecuentes en los que caen los gerentes: Algunos gerentes no saben lo que esta sucediendo, no por ingenuidad, si no por que no quieren enterarse. Su principio, casi siempre inconfesado incluso ante ellos mismos, es “ Si me entero tendré que actuar”. “ por lo tanto envían mensajes hablados como no me agobien, encárguense ustedes mismos etc ; tratan que toda la basura se esconda debajo de la alfombra para que ellos puedan seguir manejando el negocio.

Los gerentes de muchas compañías cometen el error de contratar y promover a personas que se les parecen. Los nuevos gerentes actúan con base en las pistas que descubren en los antiguos. Este proceso es aún más complicado en compañías que tienen una política encubierta de sólo promover internamente, es entonces cuando el gerente se involucra en ese circulo vicioso de reforzar la cultura existente y estancarse. De esta manera la compañía corre el riesgo de caer en la endogamia y de no darse cuenta que se está quedando sin nuevas ideas.

Quienes se benefician de la cultura actual, aunque ciertos aspectos de está limiten la efectividad de la institución como tal, suelen emplear toda su influencia para mantenerla en su lugar. Las políticas de interés personal producían ganancias a corto plazo para los gerentes que solían jugar el juego de “ mantén las cosas como están”, pero la realidad finalmente acaba por alcanzarlos. Muchos gerentes contravienen las reglas, no para beneficio personal sino para hacer su trabajo con más eficiencia y eficacia.

Los gerentes no solo deben saber administrar sino que deben considerarse guardianes y promotores de la cultura preferida. Eso debe ser parte explícita de sus descripciones de puesto. Así mismo si han de

desempeñar un papel preponderante en la promoción, el cambio y la conservación de la cultura y las subculturas de la compañía que sirvan a las diversas partes del negocio, entonces ese papel debe legitimarse y los gerentes deben adquirir las competencias que les permitan desempeñar ese papel.

Manejo de la Cultura

Para Ouchi (1982), en la Teoría "Z", en un sentido específico, la razón de ser de la organización es permitir que los individuos colaboren en una actividad integrada. Por lo tanto, cualquiera de los enunciados de la cultura de organización debe subrayar el medio a través del cual se va a lograr esta cooperación. Si se desea que las políticas de la filosofía corporativa tengan un desarrollo consistente a lo largo de todas las actividades de la empresa, este enunciado deberá especificar tres cosas, la relación de la organización con su entorno socioeconómico, sus fines u objetivos básicos y los medios esenciales utilizados para lograr esos fines. En consecuencia cualquier grupo de directivos y empleados que compartan estos principios, tendrá la capacidad de poner en práctica este sentido común.

En las empresas excelentes, según los autores Peters y Waterman (1982), el medio más fuerte para ejercer la auto-disciplina es: poner atención al cliente, actuar de acuerdo a sus exigencias, y conocer las capacidades de la empresa para cubrir las expectativas del cliente, estará así el empleado seguro de que obra con rigor.

El clima organizacional adecuado es el que fomenta la convivencia laboral productiva y que impulsa el compromiso de la gente hacia la visión compartida de los objetivos.

Éste clima se logra estableciendo valores propios, participando, involucrando y transmitiendo a los líderes esos valores, instalando normas y creando climas y capacitando al personal especialmente en las áreas de comunicaciones, habilidades interpersonales y manejo de conflictos.

Una empresa debe estar sana en el plano financiero y las compañías excelentes lo están. Pero su sistema de valores integra las nociones de salud económica, de servicios a la clientela y del sentido dado a la vida del personal. Las empresas donde los únicos objetivos que están bien definidos son los financieros no tienen tan buenos resultados como los que tienen una mas amplia serie de valores.

La cultura organizacional tiene una especial importancia en la medida que contribuye a la eficacia de los procesos en la organización, creando un ambiente en el cual el individuo pueda sentirse parte importante y logre identificarse con la filosofía de la empresa. Es importante considerar que una cultura flexible permite generar cambios que contribuyan al mejoramiento del ambiente de trabajo, lo cual puede ser utilizado en beneficio de la misma.

Entonces, el objetivo de la cultura organizacional está estrechamente relacionado con la implementación de valores compartidos. Es necesario tener en cuenta que todo lo anteriormente señalado es importante, no solo para la empresa sino para el personal inmerso en ella y que trabaja día a día para conseguir los objetivos, visión, misión, valores, propuestos por ella. De acuerdo a lo expuesto en el libro, se puede concluir que la cultura organizacional tiene una relación directa con el clima organizacional y con el

aprendizaje. Esto es, porque la cultura enmarca un conjunto de elementos de los cuales se generan procesos que van a influir directamente en el ambiente laboral y de ésta manera van a generar comportamientos adaptativos de las personas que componen la organización. Todo esto se hace con el propósito de permanecer siempre en una búsqueda constante de la excelencia.

Según los postulados de Schein (1988), la cultura se maneja bajo 3 frentes:

1. La cultura puede llegar a facilitar o entorpecer la efectividad de la empresa. La productividad es un fenómeno cultural por excelencia, pues el trabajo se delimita no de acuerdo a lo que es capaz de hacer. Un criterio sistémico para determinar la efectividad organizacional debe ser un criterio múltiple que incluya la adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para ver la realidad y la integración interna.

2. La cultura como medio para resolver los problemas de Supervivencia Externa que son: Misión y estrategia, logrado por un concepto compartido sobre su problema de supervivencia vital, "razón de ser"; Metas, dado por un consenso y derivado de la misión central; Medios para alcanzar las metas, como la estructura de la empresa y la división del trabajo; Medición del desempeño y el cumplimiento de las metas; Corrección de las estrategias, en caso de no estar cumpliendo las metas. Y de Integración Interna: Lenguaje común, para facilitar la comunicación y el entendimiento entre sí; Límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión de uno de los miembros; Poder y Jerarquía, para controlar los sentimientos agresivos de los miembros; Relaciones de Amistad, Amor e Intimidad; Recompensas y

Castigos; Ideología y Religión, eventos inexplicables y misteriosos, se les da un significado para evitar ansiedad entre los miembros de la empresa.

3. Así mismo el estudiar y entender la cultura organizacional es relevante para la orientación del mercado.

Por otro lado es de vital importancia observar que algunas de las principales formas como se maneja la cultura según Abravanel (1992), tiene que ver con el sentido de éxito, responsabilidad y pertenencia dentro de una organización.

Es así, como dentro de la noción de éxito de la organización frecuentemente se contempla la gerencia desde el punto de vista del trabajo que conduce a un determinado resultado.

El éxito es generalmente el elemento responsable de la posición de un individuo en la jerarquía, así como de su progreso (hacia arriba o hacia abajo). Si el éxito se basa sobre todo en las buenas opiniones, el éxito como modelo de la asignación de rangos en las organizaciones tiene prolongaciones importantes para el personal de gerencia.

En cuanto a lo que se refiere a la responsabilidad, esta es utilizada en la retórica para presentar una imagen lógica del trabajo que se orienta hacia un fin y que se cumple de manera competente en el plano técnico y moral. La manera como se evalué la responsabilidad y la forma de juzgarla determinan las prioridades y contribuyen a una versión particular de la realidad organizacional.

Por otro lado en cuanto a la pertenencia es importante mencionar que la adhesión a un grupo concreta e integra los temas de jerarquía, responsabilidad y éxito. Las convicciones y los principios inherentes a la posición de miembro introducen el éxito y la responsabilidad en el contexto

de un grupo en particular. La pertenencia a un grupo da acceso diferencial a una estructura de posibilidades basada en el sistema de responsabilidad y de éxito de ese grupo. El grupo se perfila como entidad por medio de las percepciones externas de su posición jerárquica, de un sistema de responsabilidades y de sus creencias referentes al éxito. Un buen jefe de grupo es alguien que sabe proteger y valorar el estatuto de su grupo así, como a su propio estatuto, ejerciendo una influencia sobre las percepciones externas. Así, obtiene el mejor acceso posible a la estructura de posibilidades, es decir, a los recursos y a la movilidad profesional.

El rendimiento de los individuos, el éxito de la organización y la prioridad concedida a la eficacia y a la autoridad son elementos ligados, con frecuencia, a la selección prudente de nuevos empleados y a su nombramiento en puesto ejecutivos. El éxito profesional depende principalmente de dos factores: la competencia del individuo en su trabajo y la seriedad de su actitud en cuestiones de responsabilidad.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Kotter (1992) sobre cultura organizacional, se llevaron a cabo 3 estudios basados en:

1. Relación cultura-rentabilidad
2. La naturaleza y las relaciones de esa relación
3. Posibilidades y manera de explorar la relación y manejo adecuado

de llevar a una alta rentabilidad organizacional.

El autor en sus investigaciones encontró:

La cultura de la empresa puede tener repercusiones importantes en la rentabilidad a largo plazo de la organización. Las empresas que poseen una cultura que pone énfasis en los factores constituyentes clave de la gestión (clientes, accionistas y empleados) y en el desarrollo del liderazgo

todos los niveles, muestran niveles de rentabilidad superiores a las organizaciones que no poseen esas características.

Es muy probable que la cultura de las empresas sea, en los próximos 10 años, el factor más importante entre los que determinen el éxito o fracaso de una empresa. Las culturas que afectan negativamente a la rentabilidad tienen un impacto financiero negativo por su tendencia a impedir que las empresas realicen los cambios estratégicos y tácticos que necesitan. En un mundo que está cambiando a gran velocidad, se podría predecir que las culturas que sean incapaces de adaptarse tendrán, en la próxima década, incluso repercusiones financieras más importantes que, como es lógico, serán aún más negativas.

Las culturas que estimulan comportamientos inadecuados e impiden el cambio hacia estrategias más eficaces, tienden a estructurarse lentamente y en silencio a lo largo de los años. Una vez que ese tipo de cultura existe puede ser muy difícil de cambiarla, debido que las personas implicadas no la perciben, ya que entre muchas otras razones, la propia cultura ayuda a mantener la estructura de poder existir en la empresa.

Las culturas de la empresa pueden modificarse para que se convierta en un factor que potencie la rentabilidad; este constituye un cambio complejo, que exige tiempo y requiere la presencia de un fuerte liderazgo, este liderazgo debe tener como guía, una visión realista sobre que tipo de cultura potencia la rentabilidad.

Para formular una teoría cultural y proactiva de la adaptación Organizacional, Denison(1990), describe un sistema de normas, creencias que pueda apoyar la capacidad de una organización para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia cambios comportamentales

internos que aumenten sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo. Para que una organización se adapte, es necesario que tenga procesos de cambio, en una burocratización rígida sobresalen valores, creencias orientados hacia la estabilidad.

Hay 3 aspectos, que hacen que exista efectividad:

1. habilidad de percibir y responder al ambiente externo
2. Responder a clientes internos
3. Responder a clientes internos y externos requiere la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permitan la adaptación de la organización. (centro de la administración gerencial).

Denison (1990), menciona las diferentes aplicaciones de la Cultura Organizacional, enfocada a los negocios Generales. El modelo cultural de Denison, es una herramienta que ayuda a las organizaciones, divisiones y equipos, inclusive a individuos, a obtener:

Valoración de las fortalezas y debilidades de cultura actual.

Entendimiento de la cultura actual, relativo al alto nivel de ejecución de las organizaciones.

Benchmarked (banco de mercadeo) en contra de aquellas organizaciones que presentan un esfuerzo al cambio, relativo a especificar la ejecución deseada.

Clara prioridad sobre el corto, mediano y largo termino del esfuerzo hacia los cambios.

Entendimiento de la línea baja relacionada a la realización o ejecución (rendimiento, ventas, mercadeo, calidad, innovación y satisfacción

del personal) con directo vinculo a elementos culturales que deben soportar la ejecución o labor de estas áreas.

Desarrollo de lideres individuales los cuales pueden soportar y sostener el deseo de la cultura Benchmarked.

Entendimiento compartido, lenguaje compartido y expectativas compartidas, concernientes a la cultura y sus implicaciones de resultado tanto para individuos como para grupos.

Un entendimiento y utilización de la cultura como un negocio orientado, de comportamiento, tangible y con resultados mecánicos bien orientados; opuesto a lo intangible, molesto o incomodo y por lo general difícil para implementar las nociones de la cultura.

El papel del líder es central, de él dependen en gran medida el funcionamiento de la organización, y puede influir en servicios externos de la Organización como la Orientación al cliente, es por esta razón que:

Los nuevos lideres entienden e interpretan la organización (tanto departamentos, divisiones, y equipos) tanto en sus debilidades como fortalezas y dan prioridad al desarrollo continuo de todas las áreas.

El nuevo líder entiende las oportunidades de ejecución de la estructura cultural de la empresa (sistemas funcionales, fortalezas especificas y debilidades, vínculos con los factores culturales de la organización).

El nuevo líder después puede medir su éxito, llevando a la organización a través de un alto rendimiento.

Identificación de los elementos culturales claves que están actuando como barreras para el servicio al cliente:

Tienen todos los empleados, sin importar su nivel, conocimiento que el mejoramiento del servicio al cliente es una prioridad

Están todos los empleados, sin importar su nivel, capacitados para dar un servicio de calidad al cliente

Están los empleados empoderados, entrenados y provistos de los recursos necesarios para actuar a favor del cliente

Están siendo elaboradas las decisiones sobre el servicio al cliente, en los niveles en donde se recibe la mayor información

Existen sistemas que respondan a las necesidades de los clientes.

Están involucrados los clientes para tomar decisiones o estrategias.

Estos aspectos permiten definir y priorizar las acciones para terminar rápidamente con las debilidades culturales que están siendo barreras para el servicio al cliente.

En cuanto a los postulados que se refieren a Egan (1996), existen muchos ejemplos de compañías, que han logrado transformar su cultura, eso no significa que sea un proceso fácil o que siempre tenga éxito, el truco consiste en saber lo que se quiere lograr. Diferentes autores opinan que si bien es posible cambiar la cultura, el proceso es muy largo porque las creencias y los valores arraigados en la compañía se encuentran muy oculto y enraizados. En ese mismo sentido, hay quienes escriben sobre cultura corporativa, y los cambios que se den como una reforma de la personalidad de la institución, mientras que otros adoptan el enfoque de "Patrones de conducta cambiables".

El cambio puede tomar más tiempo, si se trata de una transformación total de la personalidad de la institución. Es indudable que

cuanto más arraigadas estén las suposiciones, las creencias, los valores y las normas que inducen a los patrones de conducta y cuanto más grande y complicada sea la institución, más difícil será llegar a la cultura y cambiarla. En cambio, las culturas medianamente disfuncionales de las compañías pequeñas pueden cambiar fácilmente. Sin embargo, tanto en las compañías grandes como pequeñas, la meta de cambio de cultura no es una transformación completa de personalidad. La meta son cambios perdurables en aquellos patrones de conducta que sirvan al negocio en áreas clave. La meta es un cambio suficiente para provocar una diferencia.

El autor propone tres partes en el momento de actuar en la Cultura de una compañía: (a) Auditoria de la cultura arraigada para determinar qué se necesita cambiar, (b) Desarrollo de las creencias, los valores y las normas de la cultura esperada (c) Formulación de las estrategias para el cambio cultural que se adapten al carácter y los recursos de la institución.

Auditorias Pragmáticas de la Cultura: Solo teniendo un sólido conocimiento de la cultura de la compañía, es posible determinar qué dimensiones de la cultura apoyan la productividad, la calidad de la vida laboral y por ende deben promoverse, y qué dimensiones restringen La efectividad de la empresa y necesitan cambiarse. El punto de arranque de la auditoria pragmática es la realidad inmediata del propio negocio y no la cultura subyacente. Después de dejar en claro que el negocio debe ser el foco, entonces es posible empezar ya sea con la conducta o con el pensamiento que impulsa a esa conducta, de esta manera es necesario identificar las suposiciones, las creencias, los valores y las normas clave compartidas, en especial las encubiertas; Identificar los patrones de

conducta que éstas generan y que limitan a la institución; y por último determinar qué mantiene en su lugar a esos patrones de conducta.

Evaluación de la Cultura

Para Evaluar la Cultura de una Organización, se toman diferentes metodologías, entre las más utilizadas se encuentran, la entrevista, análisis de casos, estudios comparativos, utilizando métodos de corte cuantitativo y cualitativo.

Para Evaluar la Cultura Ouchi (1982), menciona un proceso, que contiene diferentes etapas y métodos con el fin de especificar aspectos de la cultura, en el cual participan los directivos claves, y los demás empleados de la compañía. El estudio tiene aplicabilidad en la estructura interna, y repercusiones a nivel externo.

Un método muy utilizado en la organización tipo Z, se basa en el enfoque de la “Encuesta alimentación”, en el cual una o dos personas entrevistan individualmente a los directivos claves, después hacen una retroalimentación presentando ante todo el grupo un resumen de los puntos de vista que cada uno tiene sobre la filosofía de la Organización. A esta etapa inicial le siguen una serie de discusiones sobre los puntos básicos de la estrategia y dirección, del estilo y forma que se está sumiendo en el presente, por lo general, esto lleva a un consenso sobre los elementos de la filosofía que deben coexistir para que los diversos componentes de una organización se conformen en una única estructura lógica. De este modo, si se permite que otros empleados discutan este enunciado preliminar para

elaborar un modelo aceptado por la mayoría, la filosofía resultante puede convertirse en el núcleo del sistema de dirección.

Otro enfoque muy utilizado por las organizaciones Z, es contar con la participación de uno o dos líderes o creadores, los cuales se van a encargar de estimular a los individuos claves a establecer los principios que en su concepto, han llevado a que la organización alcance su éxito. Por consiguiente, si se desea que tal enunciado funcione eficazmente como base del sistema de control y toma de decisiones, debe discutírsele ampliamente y aceptársele en todos los niveles de la organización, lo cual finalmente definirá la filosofía y cultura de la organización.

Ouchi (1982), añade que una filosofía corporativa debe incluir los objetivos de la organización, los procedimientos operativos de la organización y las restricciones que tiene la organización como institución situada en un entorno socioeconómico determinado. De esta manera, especifica no sólo los fines sino también los medios. Luego de precisar los propósitos o principios operativos, la segunda parte de la evaluación, consistirá en estipular cuales son los medios con que cuenta la Organización. En términos generales, se prescribirá cómo compartirán el poder los directivos y los trabajadores, como se tomarán las decisiones y cuales serán las relaciones que se mantendrán con en contextos social, cultural y económico externo a la organización.

De lo anterior se desprenden detalles específicos sobre el servicio que la organización puede dar a su contexto inmediato, en el que la organización opera, que van desde la decisión de observar los diversos preceptos legales, éticos y morales, hasta el compromiso de contribuir continuamente al mejoramiento de la sociedad. Esta interpretación sobre el

papel que desempeña la organización en un universo más amplio, define los principios fundamentales de los cuales se derivan las otras partes de la filosofía, es precisamente esta apreciación básica del concepto de organización y de su función dentro de la sociedad y de la economía, ya que metas claramente articuladas, como lo son estas, dan a la alta dirección el mejor punto de referencia para determinar si en el futuro se deben modificar de algún modo los objetivos y los medios. Por lo tanto, una definición completa constituye más que una simple normativa orientada a los beneficios y a la importancia estos representan para la organización. Independientemente de esto, se encuentra el significado que estos beneficios tienen para todos los miembros de la organización.

Schein (1988- 1999), para evaluar la cultura, se debe tener en cuenta una visión general, estudiar los fenómenos culturales, para entender los conflictos individuales. El autor, ha identificado los métodos más comunes para estudiar y entender la cultura, entre estos se encuentran: La etnografía, observación directa y la investigación clínica.

Schein (1988-1999) particularmente se ha centrado en la Perspectiva Clínica, ya que esta a diferencia de la etnografía, el cliente (compañía) es el que busca la investigación y busca un asesor para que identifique qué es lo que pasa y realice una intervención; mientras en la etnografía es simplemente el estudio en busca de una nueva teoría y la iniciativa es por parte del investigador y no de la compañía. El asesor tiene un papel definitivo en este tipo de estudios, en el caso de ser entendido como un experto, cumple con la misión de investigar el sistema de recompensas, porque el mismo revela con bastante prontitud algunas reglas y presunciones subyacentes destacadas de esa cultura.

Una vez identificadas las conductas “Heroicas” y las “Pecaminosas”, se podrán deducir las creencias y presunciones que yacen tras esas evaluaciones. La manera en que se castiguen y recompensen esas conductas Heroicas y Pecaminosas, suministrarán entonces más pruebas relativas a esas presunciones subyacentes.

A continuación se mencionan, los diversos niveles que se han tomado como base para el análisis de la cultura, con el fin de identificar las principales presunciones y creencias:

Niveles:

Relación Humanidad – Naturaleza: Visión que el grupo tiene sobre su relación con su entorno definido y enmarcado dentro de la cultura receptora. Si una empresa logra controlar su propio entorno, podrá desarrollar una estrategia monopolista, mientras otra podrá en cambio volverse adaptable y receptiva al entorno. Ambas pueden sobrevivir. Se trata de la identidad básica y el papel que desempeñan (Quiénes somos, misión, razón de ser), así mismo los entornos adecuados y su posición.

Naturaleza de la Realidad – Verdad: Se referencian tres niveles para ver la realidad: el nivel de realidad física externa, que se considera determinable empíricamente por medio de exámenes objetivos. La realidad Social, que es todo aquello que los miembros de un grupo aceptan como material de consenso (opinión, costumbres, dogmas, principios), sin que pueda ser examinado desde el exterior. Y el nivel de realidad individual que se refiere al aprendizaje en la experiencia de cada individuo, y constituye una verdad absoluta para esa persona, puede no ser compartido por nadie más que por la naturaleza del género humano. La verdad se puede determinar ya sea por criterios verificados (“la investigación demuestra que

ésta es la forma correcta de proceder”), moralismo (“la manera correcta de proceder”), pragmatismo (“Los presidentes quieren que se proceda de ese modo”), tradición (“siempre se ha procedido así”).

Naturaleza de la Actividad Humana: se entiende bajo dos tipos de empresa, una que se base en el cumplimiento de las tareas y la otra que va en busca de las relaciones útiles. De ésta manera se identifican tres orientaciones: Prometeica (activa, orientación hacia el hacer “los humanos están por encima de la naturaleza”), Dionisíaca (orientación hacia el ser “Hay que aceptar el destino”), Apolínea (orientación hacia el ser en transformación, uno debe perfeccionarse). Si los miembros de la empresa poseen diferentes presunciones sobre la naturaleza de la actividad (prioridad el trabajo, o la familia, intereses personales), será causa de frustración y quiebra de la comunidad.

Naturaleza de la Relaciones Humanas: Aquí se deben resolver problemas de poder, influencia y jerarquía; intimidad, amor y relaciones entre iguales; relaciones del sistema social: emocionalmente vinculadas o neutras; difusas o específicas; universales o particulares; dependientes de la filiación o el rendimiento; orientadas hacia el Yo o la colectividad.

Schein (1988-1999), integra a la evaluación que hace de la Cultura, el método de la entrevista clínica, el cual incluye entrevistas formales, análisis de producciones y entrevistas grupales para captar la visión de los sujetos integrados.

En el método de entrevista clínica, no hay preguntas “Mágicas” iniciales o hechos de preferente observación, sino que el observador debe presentarse de una manera abierta. Observación y comprobación sistemática: verificar si los eventos sorprendentes son experiencias que se

repiten; búsqueda de un sujeto integrador motivado: este sujeto integrador debe estar interesado en el proceso por su propia convicción, debe pertenecer a la cultura y ser capaz de descifrar lo que ocurre de manera analítica; manifestación de las sorpresas y presentimientos al sujeto integrador, teniendo cuidado de no emitir juicios de valor y no generalizar; exploración conjunta, observador o asesor y sujeto integrador; formación de hipótesis; comprobación y afirmación sistemática por medio de nuevas entrevistas y observaciones de las dos personas (Asesor- sujeto integrador); profundización en el nivel de presunciones; revaloración constante, examinar el modelo con otros sujetos integrados interesados; descripción por escrito.

Metodología de entrevista

Interrogar por los sucesos críticos de la historia del grupo, empleando categorías (construcción de la misión, metas, medición, lenguaje, relaciones, ideologías, recompensas y castigos). Ejemplo: ¿Puede decirme cuando se fundó y los hechos de ese entonces? ¿problemas críticos en ese momento? ¿Qué se hizo?...

Análisis de la entrevistas: revisar incidentes, sentimientos, lo que se hizo y como funcionó. Valores subyacentes y presunciones implicadas en las respuestas.

La entrevista es utilizada como una de las principales fuentes en la recolección de datos culturales, sin embargo también se puede acudir al análisis de los artefactos: por ejemplo entendiendo la estructura real de la empresa, ya que los individuos no soportan las ambigüedades y necesitan

una estructura para el establecimiento de relaciones tanto de jerarquía como entre colegas para posibilitar una distribución clara de tareas y permitir que sus miembros puedan formarse una idea firme de los demás, así la estructura reduce la ansiedad; sistemas de información y control, metas, estatutos, declaraciones sobre la misión, sus mitos, leyendas y anécdotas. Los artefactos son para la verificación de hipótesis que el asesor se formó sobre las presunciones básicas.

Las entrevistas en grupo, seminarios en donde se trata la cultura como tema principal y se explican las dimensiones específicas (Relación entorno - empresa, naturaleza de la realidad..), con el fin de que ellos mismos identifiquen sus presunciones y se de una interacción de grupo. Allí se da la posibilidad de realizar una observación etnográfica en las relaciones del grupo con relación la tema.

La forma como se estudia la cultura, según Abravanel (1992), no tiene otro fin sino su propio análisis, el cual va encaminado según el estudio de la cultura organizacional y el análisis del lenguaje a la construcción social de la comunidad la cual ha pasado por innumerables cambios y transformaciones, dando lugar a la forma como la cultura crea la realidad.

La mayor parte de la literatura sobre las organizaciones plantea implícitamente la hipótesis de que las organizaciones son monolíticas, en el sentido de que solo poseen una orientación cultural. La tendencia a suponer una unidad de orientación cultural se ha reforzado últimamente con la literatura popular respecto a las empresas, que las describe como si estuvieran unidas alrededor de una orientación cultural única.

Abravanel (1992), parte de la hipótesis que las organizaciones son pluralistas, o sea que los empleados que allí trabajan se dividen en varios

grupos que tienen orientaciones culturales diferentes. Es a partir de la identidad con el trabajo cuando podemos reconocer mejor la pertenencia a un grupo. Esta identidad hace significativo lo que una persona hace para la organización, determinando su papel y sus funciones. A partir de un sistema de categorías, el individuo se da puntos de referencia que definen su lugar en la organización, y por ese mismo hecho, lo asimilan a los demás empleados que considera tienen las mismas características y lo distancian de quienes tiene otras distintas. Un mismo sistema de categorías de pensamiento da las bases de la identidad en el trabajo y de las reagrupaciones de empleados.

Además, la identidad en el trabajo y la definición como el sitio a partir del cual un individuo mira la organización influye enormemente en la visión que de ella tiene esa persona. La visión de la organización ofrece un marco dentro del cual los individuos dan un sentido a lo que hacen ellos y los demás. Esta visión no es simplemente descriptiva y neutra: por el contrario es muy normativa y sirve de marco de referencia para evaluar, explicar y justificar lo que se percibe como la realidad organizacional.

El concepto de orientación cultural se refiere al aspecto normativo de la cultura. Es casi imposible para un empleado hablar de su trabajo y del trabajo de quienes lo rodean permaneciendo totalmente neutro y descriptivo. Una visión de la organización comprende siempre elementos provenientes de la evaluación, de la argumentación y de la justificación. A través de estos se deduce una definición de lo deseable y esta es la definición que constituye la orientación cultural del grupo.

Kotter (1992-2001), ha estudiado la cultura, a partir de la investigación de diez empresas de estados unidos, teniendo como punto de

partida la "Relación entre Cultura y Rentabilidad", utilizando diferentes métodos de corte cuantitativo.

Se basó en la utilización de cuestionarios para medir el nivel de fortaleza de la Cultura, además de instrumentos de medición del comportamiento económico, con el fin de identificar el promedio anual del incremento de los beneficios netos, promedio anual del retorno sobre inversión, promedio anual del incremento de acciones etc. Examinó la relación entre los resultados económicos y los índices de fortaleza.

Los resultados de la correlación(Cultura – Rentabilidad) fueron positivos aunque los consideró poco importantes. De la misma forma planteó que una alta rentabilidad puede influir en una Cultura fuerte, sin embargo en un mundo cambiante esta cultura fuerte podría ser negativa.

En la teoría de ajuste, se uso el método de entrevista a los analistas y directivos, en donde preguntaba:

¿La cultura ayudó a la rentabilidad?

¿La cultura afectó (negativamente) a la rentabilidad?

¿La cultura tuvo muy poco o ningún impacto en la rentabilidad?.

Denison(1990), ha estudiado la Cultura Corporativa y su influencia en la productividad, destacando la importancia de la cultura, y el papel de esta como variable independiente en el desempeño de la compañía. El autor en 15 años de investigación en diferentes organizaciones y con mas de 20.000 individuos, baso sus investigaciones. En el caso del estudio de Cultura – Efectividad, utiliza 60 temas para enfocarse en 4 características culturales que pueden tener un impacto significativo en el desarrollo organizacional, en áreas como calidad, aumento en ventas, innovación y satisfacción de los

trabajadores. El examen mide cada una de estas 4 características culturales, en 3 índices.

Estas cuatro características que influyen en la competitividad del negocio, y como fin para la productividad, A continuación se describe cada una de estas:

1. compromiso : Permite construir la capacidad humana, responsabilidad y propiedad. A su vez que permite que se desarrollen las siguientes capacidades:

- Empoderamiento o Autorizar (Empowerment): Los individuos, tienen la autorización, la iniciativa y la habilidad para administrar su propio trabajo. Esto crea sentido de propiedad y de responsabilidad hacia la organización.

- Orientación de Equipo : El valor esta puesto en la cooperación del trabajo en pro de obtener triunfos en conjunto, para que los trabajadores se sientan mutuamente responsables.

- Capacidad de Desarrollo: La organización continua invirtiendo en el desarrollo de las habilidades de los empleados, en orden de establecer competitividad y satisfacer las necesidades del negocio.

2. Consistencia : Permite definir los valores y sistemas que son la base de una fuerte cultura.

- Núcleo de Valores : Los Miembros de la organización comparten un conjunto de valores, que crean un fuerte sentido de identidad, y un claro conjunto de expectativas.

- Acuerdo: La organización es capaz de alcanzar acuerdos en criticas situaciones. Esto incluye los niveles fundamentales de acuerdo y de habilidad para reconciliar.

- Coordinación e Integración: Diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntas en fin de lograr beneficios en común. Los límites de la organización no interfieren con lograr la realización del trabajo.

3. Adaptabilidad: Permite trasladar las demandas del ambiente de negocios en acciones.

- Creando el Cambio: La organización es capaz de crear cambios adaptativos. La organización es capaz de leer el ambiente de negocios, para reaccionar a los recientes cambios y anticiparse a cambios futuros.

- Enfoque del Cliente: La organización entiende y reacciona frente al cliente, y anticipa las necesidades futuras. Esto refleja el grado en que la organización está manejando las cosas para satisfacer al cliente.

- Aprendizaje Organizacional: La organización recibe, traslada e interpreta signos del ambiente en oportunidades de innovación alentadora, conocimiento ganado y capacidades desarrolladas.

4. Misión : Permite definir un amplio término significativo para la organización

- Visión: La organización tiene una visión compartida de cómo desea su estado en un futuro. Incluyendo el núcleo de los valores y capturando los corazones y mentes de la organización, por medio de una guía y un direccionamiento.

- Estrategia Dirección y Atento: El plan de la organización para hacer su marca en su industria. Claras intenciones de estrategia conllevan el propósito de la organización y ponen en claro cómo cada uno puede contribuir.

- Objetivos: Un claro conjunto de objetivos pueden vincularse a la misión, visión y estrategia, y da a cada uno una clara dirección en su trabajo.

Denison (1990), estudio la correlación entre cultura, y las medidas de efectividad. se utilizan varias medidas del comportamiento económico, el indicador ROI (retorno sobre la inversión), como también varios indicadores de la actuación organizacional, se examinan para cada una de las compañías estudiadas, el desarrollo del producto, el crecimiento de las ventas, el posicionamiento en el mercado, la calidad y satisfacción del empleado.

De la cultura se toman en cuenta las cuatro características mencionadas: Consistencia, participación, adaptabilidad, y Misión, se examinan dentro de las compañías, si son tenidas en cuenta, la forma en que se trabajan y si se encuentran inmersas en los diferentes procesos organizacionales.

En el estudio se encontró que casi todas las correlaciones entre los rasgos culturales y las medidas de efectividad eran significantes, y que cada uno de los cuatro rasgos culturales mostró significativamente las correlaciones positivas con una gama amplia de medidas subjetivas y objetivas de efectividad Organizacional.

Egan (1996), propone para el estudio y evaluación de la Cultura, diversas metodologías(entrevistas, focus group), enmarcadas dentro de un proceso, en el cual se logran identificar aspectos de la organización encubierta, participan personas claves en la organización y demás empleados, de estos mismos también dependen las nuevas estrategias para intervenir en la cultura de la compañía.

El autor propone para empezar una entrevista utilizando como muestra a informantes, gerentes y demás empleados calve que conozcan el sistema y estén dispuestos a hablar abiertamente de él, preguntando cuáles son en su opinión, los problemas, las oportunidades y los retos que enfrenta el negocio, esto apoyando en las estrategias reales, las operaciones, la estructura y los sistemas de administración de los recursos Humanos, las prácticas gerenciales, de supervisión y el liderazgo. Conforme se vaya recibiendo las respuestas sobre los problemas del negocio y las oportunidades desaprovechadas, luego se hace un sondeo para llegar hasta la cultura que las provoca.

Una vez obtenidos los resultados es importante iniciar reuniones de Impugnación y cambio. Se crean equipos de acción correctiva y se les asignan problemas y oportunidades específicas junto con un modelo compartido para la solución de problemas y la iniciación del cambio. Se instruye a los equipos para que atiendan a los asuntos desde un punto de vista integrado, es decir, desde una perspectiva de negocios, organización , administración y cultura.

Para evaluar o reconstruir una cultura según Deal y Kennedy (1985), se debe considerar: Aspectos importantes de fondo :Valores y creencias ,Liderazgo y estilo de dirección y Aspectos importantes de forma: Estructura de la organización, sistemas y procedimientos.

Construcción de la cultura Organizacional

Para construir la Cultura en una Organización, los autores parten de diferentes fuentes, a nivel externo (otras Culturas), o interno (ideas o

creencias de su creador). Así mismo permiten identificar el tipo de Cultura que quisieran formar, débiles o fuertes.

Ouchi (1982), plantea que durante los primeros años de una organización, se parta de los elementos de la filosofía, estos se encuentran en los valores y las ideas que motivan a su creador. A medida que los problemas se evidencian y solucionan, que se adoptan o no instrucciones y que se superan las crisis, estas filosofías toman forma a través de las decisiones, en este sentido los conceptos de la organización, constituyen la base de la filosofía moral de uno o varios individuos que han dado forma a una empresa por medio de sus acciones. Su concepto de lo correcto e incorrecto, articulado en un entorno socioeconómico específico, surge visiblemente, con el paso de los años como una cultura o filosofía.

En el desarrollo de la cultura organizacional cuando los enunciados filosóficos están amplia y claramente difundidos por toda la organización constituyen para los empleados no directivos un medio de protección, todos comprenderán la filosofía de la empresa, que considera sus derechos y participación en el proceso de toma de decisiones. Así los empleados podrán evaluar las acciones directivas de acuerdo con un patrón común y presentar sus inquietudes al departamento de personal, gracias a que se comparte una filosofía, todos hablan el mismo idioma, ya que mientras mejor comprendan todos la cultura corporativa, mejor será la comunicación en todos los sentidos.

En conclusión, la filosofía tiene que relacionar a la organización con todo el medio que la rodea. En las organizaciones Z, la filosofía describe la relación idónea que debe existir entre la empresa y sus propietarios, empleados, clientes y público en general ya que la organización de acuerdo

a la teoría Z se debe estructurar en torno al individuo, a su dignidad personal y al reconocimiento de los logros personales.

Peters y Waterman (1982), afirman que teniendo en cuenta que la cultura organizacional de una empresa es diferente a cualquier otra, una de las estrategias para crear una cultura organizacional óptima, es crear un buen flujo de comunicación, con canales de información breves, concisos y veloces, lo cual permite que la información sea difundida como debe de ser, y sea única e inherente a la empresa.

Schein (1988-1999), describe el origen de la Cultura, a partir de una visión "individualista", es el fundador de la empresa o líder, quien se encarga de formar la cultura, el entorno tiene un papel prioritario en este proceso, ya que de este depende que la compañía sobreviva con esta política que consideran son las adecuadas, o por el contrario fracase, por las altas exigencias externas.

Retomando lo mencionado, si el fundador del grupo es una persona dominante y posee un concepto firme sobre como las relaciones deben funcionar, con el tiempo puede lograr imponer ese modelo sobre los restantes miembros nuevos, sin embargo puede ser negociado, mientras que las normas desarrolladas serán reflejo de las presunciones iniciales de algunos de los miembros influyentes. Las presunciones adoptadas son reflejo de los fundadores, luego se insertan los sistemas de incentivos, recompensas y control de la empresa.

Para entender la cultura se debe empezar por mirar su historia y comenzando por los empresarios, fundadores y aquellos líderes que dirigen las transformaciones claves de la empresa. Pues las intenciones individuales de los fundadores o líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa,

llegan a convertirse en un conjunto de definiciones compartidas y validas conceptualmente para pasar a ser la manera correcta de manejar una situación. El entorno pasa a ser el que determina las posibilidades, opciones y obligaciones del grupo, forzando así al mismo, si aspira a sobrevivir, a especificar su objetivo o función primordial, resulta de ello que el entorno determina en un principio la formación de la cultura.

Las empresas comienzan a crear su cultura con base en su fundador, estos parten de una experiencia previa. Los lideres pueden transmitir la cultura por diferentes mecanismos:

Por su carisma, habilidades para hacer entender las presunciones y valores más importantes de manera gráfica y clara.

Mecanismos de implantación: es aquello que es atendido y controlado por los Lideres, las reacciones de el mismo ante incidentes críticos y crisis, planificación intencional, funciones enseñadas, adiestramiento, criterios de reclutamiento selección, promoción y jubilación.

Mecanismos de Reforzamiento, los sistemas y procedimientos empresariales, diseño del espacio físico, las fachadas, anécdotas, leyendas, mitos y parábolas sobre acontecimientos de personas importantes, filosofía, credos y estatutos.

Así el grupo aprende a resolver problemas externos e internos adaptables y enseñan esta forma de sentir, percibir y pensar, esto es transmitido a los nuevos miembros de la organización.

El aprendizaje de un nuevo miembro de la empresa, se va dando a partir de múltiples orígenes: Las publicaciones oficiales de la organización, los ejemplos que establecen los modelo clave de la organización, la instrucción que le proporciona directamente su adiestrador o jefe, el ejemplo

de los compañeros que llevan más tiempo, las recompensas y los castigos resultantes de su empeño en solucionar problemas y experimentar con nuevos valores y una nueva conducta.

Abravanel (1992), menciona diferentes autores que tratan la construcción de la cultura, y según su visión explican el surgimiento.

Marvin Harris, citado por Abravanel (1992), afirma que dentro del materialismo cultural; el cual plantea que los factores infraestructurales (medios de producción, arreglos económicos, distribución del trabajo y de la propiedad, tecnología), los cuales se conocen como factores de contingencia, definen el carácter específico de la estructura (sistema socioestructural), el cual repercute luego sobre la superestructura (sistema cultural).

Para los adaptacionistas ecológicos los sistemas socio estructurales y culturales están integrados entre si y siempre sincronizados.

Según la escuela difusionista histórica el estudio de la cultura consiste en la investigación de las configuraciones temporales autónomas marcadas de circunstancias históricas y de procesos de difusión. Esta escuela se caracteriza por los cambios que ocurren en los sistemas socioculturales a raíz de procesos de aculturación y de asimilación.

Para los cognoscitivistas la cultura es un sistema de ideas y de configuraciones cognoscitivas que se reproducen en la mente de cada portador de cultura y que ejercen una influencia determinante sobre las estructuras de la sociedad. Los cognoscitivistas hacen énfasis en la búsqueda de cultura en el espíritu o en la mente de los empleados; suponen la primacía de las superestructuras sobre las estructuras y las infraestructuras.

Para los funcionalistas simbólicos la cultura es un sistema de símbolos, un producto de la mente, el conjunto de significados en virtud del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. La relación entre la cultura y la estructura es bidireccional, pero una no da toda la definición de la otra; cada componente se caracteriza por procesos específicos de cambio, por su propia dinámica. Los cambios que ocurren en una no se reproducen necesariamente en la otra.

Por otra parte los fenomenologistas simbólicos afirman que la organización es una construcción social, una tela tejida de interpretaciones que los empleados dan a su realidad y que ella no puede existir por fuera del proceso de construcción de sentido por parte de sus miembros. Desde este punto de vista, el estudio de la cultura exige una preocupación constante por la construcción individual de la realidad, la interpretación personal del sistema sociocultural del cual cree formar parte el individuo. El empleado como individuo crea cierta realidad socio cultural por medio de un efecto de construcción de configuraciones que para él son significativas y que le pueden ayudar a comprender sus experiencias.

Según cada uno de los anteriores planteamientos se puede llegar a concluir que los seres humanos crean el ambiente el cual se adapta al sistema. El actor humano no se adapta a un ambiente, lo construye.

La capacidad del sistema de adaptarse a los cambios que ocurran en el ambiente, depende de la creación de una descripción de la realidad, de una teoría que tenga en cuenta detalles que ya se habían observado. En otras palabras las organizaciones reaccionan a su propia interpretación y a su propia construcción de la realidad.

El ambiente o cultura se construye decodificando y dándole un sentido a los acontecimientos, a los actos y a los propósitos.

Para Kotter (1992), en la construcción de la cultura participan en primer lugar los altos directivos y el papel del empleado consiste en empezar a relacionarse con esta cultura e integrarse a sus dictámenes.

En los primeros años de vida de una empresa los fundadores crean una cultura que favorece la rentabilidad, luego ellos refuerzan conscientemente(verbal o escrito) los valores centrales, dentro de estas culturas, estimulan la adaptación cuando se vea amenazada por los éxitos. Muestran una gran preocupación por todos los factores constituyentes de la empresa y estimulan la capacidad y el liderazgo en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Para la institución, dentro de una cultura, una visión y un nuevo conjunto de estrategias de negocios, es necesario:

Acciones realizadas por le nivel directivo: Reestructurar los sistemas y las políticas, aportar modelos de comportamientos que comunican las razones de por qué son necesarios esos nuevos comportamientos, respaldar y apoyar actividades propuestas por otros, cambios de miembros específicos del personal o los criterios utilizados en el reclutamiento y promoción del personal. la participación de los directivos en el origen de la Cultura es: Desarrollar, provocar e implantar una visión del futuro, una filosofía o una estrategia para empresa. Los directivos comunican la filosofía y estrategias mediante conversaciones diarias, ceremonias o ritos especiales. Se recompensa al individuo por seguir las normas establecidas en la cultura y penalizan o castigan a los que no lo hacen.

Cambios en el comportamiento: Las acciones generan nuevos comportamientos. La implantación, dada por el nivel directivo, funciona. Los miembros de la organización actúan de acuerdo con las guías establecidas en la filosofía y la estrategia de la empresa. Éxitos: Los nuevos comportamientos demuestran que funcionan.

Éxitos: Los nuevos comportamientos demuestran que funcionan. Los resultados de la empresa tienen éxito de acuerdo con la mayoría de las formas de medirlo y éste éxito se mantiene durante un cierto número de años.

Cultura: Los patrones de comportamiento comienzan a estar más de acuerdo con la nueva visión y las nuevas estrategias. Los valores compartidos comienzan a estar más de acuerdo con la nueva visión y la nueva estrategia. Se estructura una cultura que refleja la visión y la estrategia y experiencia que adquirida las personas al implantarla.

Kotter (1992), afirma que la cultura puede mantenerse estable por un periodo de tiempo largo pero no son estáticos, las crisis obligan a reevaluar valores y normas; un numero suficiente de crisis y cambios pueden destruir la cultura o debilitarla, sin embargo también se puede hacer mas fuerte en la medida en que se cumplan los siguientes aspectos: Continuidad del liderazgo, estabilidad de los miembros, concentración geográfica, los grupos pequeños y un relativo nivel de éxito. Estas culturas fuertes pueden reaccionar de manera rápida ante un estímulo externo amenazante o en determinada necesidad.

Los lideres iniciales de la empresa crean e implantan una visión y una estrategia de negocios que se ajustan bien al entorno de la organización. Esta estrategia tiene éxito, de esta manera los lideres de la

empresa enfatizan la importancia de los factores constituyentes y del liderazgo en el éxito alcanzado. Así se genera una cultura fuerte cuyos valores básicos ponen énfasis en el servicio a los clientes – consumidores, a los accionistas y a los empleados, así como en el liderazgo. Quienes sustituyen a los líderes iniciales, en los más altos niveles directivos, trabajan por preservar a las partes de la cultura que aseguran su adaptabilidad. Demuestran que poseen un compromiso más fuerte con los valores centrales de la cultura que con cualquier estrategia o táctica de negocios específica.

Para Denison (1990), la cultura de cada organización varía considerablemente, de esta manera, es imposible encontrar un patrón común de la forma como se origina la cultura, el papel de la sociedad es fundamental, como el contexto donde se desarrolle la cultura, no es lo mismo, la cultura de una compañía que se dedica a la fabricación de Llantas en Arizona, que la cultura de una aerolínea Brasileña. Algunos elementos de la cultura se crean a partir de la interacción entre las personas, creando normas, patrones conductuales, y creencias, que se posicionan en la estructura, procesos como la toma de decisiones, liderazgo, comunicación y cultura de las organizaciones.

Egan (1996), explica que el origen de la cultura debe entenderse a partir de dos visiones diferentes: La primera relacionada con las normas, políticas, reglas que son escritas en un manual de funciones, inventadas por los altos directivos, las cuales los empleados de la compañía deberán conocer y seguir al pie de la letra, y por supuesto interiorizar ; contrario a esto existen un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas no publicados o secretos que rigen la conducta organizacional. Este último

conjunto a veces se contraponen al conjunto publicado, lo que provoca confusión y cinismo. Este conjunto de preceptos son practicados diariamente, son desconocidos para la mayoría de los gerentes, por ingenuidad o por miedo a afrontar la realidad de la organización que dirigen, no teniendo en cuenta que de esto depende el funcionamiento y la creación de una cultura paralela, que conforma el lado oculto de la organización.

Cultura y Procesos Organizacionales

Cultura y Toma de decisiones

Para Ouchi, (1982), El proceso de toma de decisiones forma parte importante de la cultura de una organización "Z", la cual está englobada dentro de una filosofía específica de dirección. Esta filosofía basada en una teoría intrínseca de la empresa describe los objetivos y los procedimientos encaminados a su consecución. Estos objetivos representan los valores de los propietarios, los empleados y los clientes de la organización, por lo tanto las medidas que se adoptan en busca de un objetivo específico, están determinadas por una serie de creencias que llevan a determinar que tipo de soluciones tienden a dar eficaces resultados en la organización, en consecuencia estas creencias se relacionan con la persona que debe tomar una decisión, por lo tanto aquellas personas que logren captar la esencia de esta filosofía de valores y creencias, de fines y medios pueden inferir de su concepción un número casi ilimitado de reglas o metas específicas que se adapten a las condiciones ambientales.

Más aún estas metas serán consistentes entre los individuos, ya que si dos miembros de la organización comprenden la teoría básica de esta filosofía organizacional llegarán al mismo procedimiento para enfrentar una situación particular, de este modo la teoría permite por un lado controlar las reacciones de un individuo ante diversas situaciones que impliquen decisión y por otro lado coordinar estas respuestas de tal manera que las soluciones se armonicen entre sí. Esta teoría que más que ideas claras y expresas abarca conceptos básicos y específicos por lo tanto no puede dejarse asentada en unas cuantas frases y en su lugar estas ideas se transmiten a través de una cultura común compartida por los directivos más importantes y hasta cierto punto por la gran mayoría de los empleados de la organización.

En este sentido la Característica más importante de las organizaciones tipo "Z" es la relevancia que le dan a la participación en la toma de decisiones, estas organizaciones adoptan modelos que propician una mayor participación en este proceso con el fin de que todos los miembros de un departamento específico se pongan de acuerdo sobre la decisión más acertada en una situación laboral específica, lo cual se denomina toma de decisiones por consenso.

De esta manera cuando se requiere tomar una resolución importante en la organización, todos aquellos que de algún modo pudieran verse involucrados o afectados por sus consecuencias entren en el proceso directamente. Es importante resaltar que este proceso de toma de decisiones se desarrolla dentro de un marco regido por una filosofía, unas creencias y unos valores armónicamente compartidos, este hecho da lugar a una serie de premisas comunes que justifican la inclusión de un gran

número de individuos en cada decisión, por lo tanto, se discute la idoneidad de una alternativa particular frente a valores previamente acordados, de esta manera el proceso puede fomentar una activa y plena participación y ser al mismo tiempo altamente eficaz.

Cultura y Liderazgo

De acuerdo a los planteamientos de Schein (1988-199), No se puede separar el liderazgo del proceso de la cultura organizacional, ya que La función primordial del liderazgo a diferencia de la dirección o administración, consiste en crear y manejar la cultura, y a sí mismo todos los líderes se ven determinados por su propio aprendizaje cultural previo, estos en ocasiones pueden provocar crisis que no saben como manejar, ya sea por:

El líder no puede corresponder a las fantasías que los miembros tienen sobre el influyente paternalismo de las autoridades.

El líder forzosamente espera de sus empleados una respuesta que no sea de dependencia pasiva, así se sentirán mas ansiosos, molestos y confundidos (A mayor amenaza, mayor retraimiento).

El líder es paranoico y desarrolla una desconfianza hacia los demás.

El Líder es compulsivo, demasiado perfeccionista.

El líder dramático, querer acaparar la atención y de impresionar.

El líder esquizoide, da demasiada satisfacción a sus empleados.

A partir de las premisas anteriormente enunciadas se concluye que por lo tanto las culturas empresariales son creadas, destruidas y conducidas por los Líderes.

Es así como el liderazgo exterioriza sus propias presunciones e implanta gradual y firmemente las mismas en la misión, la metas, las estructuras y los métodos de trabajo del grupo. El Líder necesita poseer una visión y en efecto una capacidad para articular e implantar esta visión. Dado que los miembros nuevos de una empresa se incorporan con experiencias empresariales y culturales previas, la institución conformada por una serie común de presunciones sólo será factible mediante la emisión de mensajes claros y reiterados a medida que el grupo haga frente y sobreviva a sus crisis. Por este motivo el Líder creador de la cultura necesita además ser persistente y paciente. A medida que las empresas se desarrollan surgen determinados problemas emocionales básicos, aquellos conectados con la dependencia del líder.

En estos casos se precisa del liderazgo para que el grupo pueda identificar los problemas y afrontarlos. Los líderes suelen absorber y contener la ansiedad que se desencadena cuando las cosas no funcionan como deberían, aunque puede que el líder no cuente con una respuesta, debe brindar estabilidad temporal y tranquilidad emocional mientras se busca esa respuesta.

Si el carácter de la cultura configurada por el grupo se halla profundamente determinado por la conducta inicial del líder, se debe procurar entender el modo como los primeros líderes del grupo la han creado y la han dirigido y de que manera la cultura del grupo refleja estas primeras actividades. Así mismo los cambios culturales deben ser tomados inicialmente por el Líder, de esta manera serán orientados y persuadidos para no generar caos en la productividad y eficacia y por lo tanto trabajar por la supervivencia de la organización.

Sin embargo los líderes no conocen todas las respuestas, deben admitirlo y compartir sus fuerzas con otros líderes de la organización, pues los subordinados refuerzan las fachadas que los líderes adoptan. Los Líderes deben reconocer que son vulnerables y que en ocasiones no poseen todas las respuestas y pueden convertirse también en aprendices.

Lo realmente importante que hacen los Líderes es crear y conducir la cultura de sus compañías y su único talento lo constituye su habilidad para trabajar con la cultura, sin embargo, las posiciones de cambiarla varían según el estadio de crecimiento en que se halla cada organización. En la etapa formativa de una empresa la cultura tiende a ser una fuerza positiva de crecimiento que requiere ser elaborada, desarrollada y articulada. En la adolescencia, el decidir que elementos requieren ser modificados o preservados constituyen uno de los mayores problemas de los Líderes. En la fase de madurez y declive, la cultura se suele volver disfuncional y debe sufrir transformaciones en algunas áreas, lo que crea problemas más drásticos a los ejecutivos.

Los Líderes son los encargados de descubrir los factores de cambio y lograr un nuevo aprendizaje. El líder del futuro debe incentivar el aprendizaje y requiere las siguientes características:

Nuevos niveles de percepción y entendimiento dentro de la realidad del mundo y de ellos mismos

Extraordinarios niveles de motivación acompañado de una inevitable necesidad de aprendizaje y cambio

Fuerza emocional para manejar la ansiedad propia y la de los demás y generar el aprendizaje y el cambio cada día.

Nuevas habilidades en análisis y el cambio cultural

Habilidad para involucrar a los demás. Participación dentro de la organización o grupo.

Habilidad para aprender las presunciones de una nueva cultura organizacional, en caso de ascenso o traslado.

En relación con el proceso de liderazgo Kotter (1992), afirma que si el líder es arrogante y poco sensible, esto ayudará como guía para una baja rentabilidad, por lo tanto un liderazgo eficaz y un cambio en las estrategias y culturas hacen que las empresas sean más competitivas. Entre más grande es la organización, mas probabilidades existen de que el nuevo líder provenga de dentro, con el nivel de credibilidad, relaciones y base de poder que esto implica.

Puesto que la empresa produce personas que poseen amplios conocimientos sobre los factores internos; Para crear la necesidad real de cambio, los lideres comunican a todos los niveles el hecho de que afrontan una crisis real o potencial para este fin con frecuencia contratan consultores externos o crean un grupo interno de trabajo para reunir y comunicar información de ese tipo. Al mismo tiempo los lideres desarrollan o confirman las ideas que se tiene sobre el tipo de cambio que necesitan sus organizaciones, de aquí surge la idea de que en un mundo altamente competitivo, la disposición para introducir nuevas estrategias y practicas constituye una verdadera necesidad.

En muchas empresas las ataduras que impiden la introducción de esos cambios son culturales. Los directivos logran modificar las estructuras formales, anuncian nuevas estrategias, contratan nuevo personal en los mandos de dirección y constituyen nuevas fabricas y oficinas centrales, sin

embargo esto no produce el cambio que se necesitan en los patrones de comportamiento debido a las resistencias culturales.

Después de percibir un nivel mínimo de reacción por parte de sus subalternos en los niveles de dirección, es cuando los líderes comienzan a comunicar la visión del futuro que tienen sobre el tipo de cambio que es necesario implantar. La comunicación se da a través de estrategias de comunicación, hablando de forma simple y directa y con informes y documentos.

El convencer a los altos medios que llevan muchos años trabajando en las empresas, y que son muy respetados, constituye una parte importante de esos procesos. Luego esos mandos medios se convierten en modelos para los empleados que también tienen muchos años en la empresa. Su capacidad para cohabitar y desempeñar un liderazgo útil indica que otros también pueden hacerlo. El establecimiento de un fuerte proceso de liderazgo constituye una parte fundamental de todas esas historias relacionadas con cambios culturales importantes.

Mantenerse dentro de una cultura positiva, exige ser, al mismo tiempo, inflexibles respecto a los valores básicos adaptables y flexibles con la mayoría de las prácticas de gestión y otros valores, esto exige presionar con firmeza para tener éxito, pero sin permitir que el sentimiento de orgullo, que usualmente acompaña al éxito, se convierta en arrogancia. Por lo cual se requiere la presencia de un fuerte liderazgo en la cima, pero sin que asfixie o disminuya a los líderes que se desarrollan en los niveles inferiores.

Para Denison (1990), el Liderazgo y su perspectiva dentro de la cultura organizacional también ha desviado la atención hacia la naturaleza simbólica de la vida organizacional y hacia la importancia de sistemas de

propósitos en las organizaciones. La perspectiva ha presentado la idea de que las hipótesis básicas interiorizadas con el tiempo dan lugar a estructuras que reflejan y apoyan las hipótesis básicas, estas dos ideas quieren decir que la gerencia efectiva requiere el reconocimiento de esta larga cadena de acontecimientos y la necesidad de integrar las hipótesis básicas, las funciones simbólicas de la gerencia y las actividades diarias. Esto ha dado origen a un nuevo modelo de liderazgo que destaca los aspectos simbólicos y puramente funcionales y técnicos de ese liderazgo.

Desde otro punto de vista Egan (1996) plantea que el hecho de comunicar a las personas lo que se entiende por liderazgo en una compañía y desarrollar un modelo o marco compartido para ejercer el liderazgo puede ser un cambio importante de cultura en la mayor parte de las organizaciones en este sentido Una empresa que desarrolle un modelo para ejercer el liderazgo puede ser utilizado por los empleados de todos los niveles de la organización. Por lo tanto cualquier definición o modelo de liderazgo que valga la pena según el autor, debe recalcar el papel de líder como un creador y promotor de la cultura específica de la organización. A partir de esto se pueden describir algunas formas en que los líderes, pueden ejercer un liderazgo cultural.

Usando el poder de los actos simbólicos: Una vez que las personas se las reconoce como líderes, los actos simbólicos de su parte pueden ser muy poderosos. Si bien esos actos no cambian nada en y por sí mismos, sí difunden mensajes poderosos. Sabedores del poder de esos actos, los líderes efectivos los usan con moderación pero con talento. Capitalizan las oportunidades de enviar mensajes sobre el cambio de cultura.

Transmitiendo a todos los miembros de la organización la cultura preferida: Los líderes son buenos, para lograr que los demás se incorporen a sus programas para el mejoramiento de la empresa. Si los empleados de una institución son los portadores mudos de una antigua cultura, entonces es necesario convertirlos en los portadores verbales de la nueva cultura. A los empleados se les puede decir explícitamente qué valores están fuera y qué valores están dentro. Pero los valores deben expresarse en términos concretos. Deben adaptarse a las operaciones de esta organización en este conjunto de circunstancias. La adopción y uso de los nuevos valores debe reconocerse, apoyarse y premiarse. Por ejemplo, pedir a los empleados de una manera general que corran riesgos y después castigarlos por no correr riesgos correctos es algo que rápidamente va a reforzar la cultura anterior y generar actitudes negativas con respecto a la nueva cultura.

Cultura y Aprendizaje

Schein (1988-199), plantea que La característica clave de el siglo XXI, es el aprendizaje el cual va ligado a la competencia, en este sentido el aprendizaje va acompañado del cambio. El aprendizaje esta relacionado con la cultura en la medida en que dentro de un grupo compartimos conocimientos. Aprender a aprender, tiene que ver con la cultura, pues se hace necesario entender la interacciones, los elementos de la cultura, para facilitar el aprendizaje. Por esto Schein destaca dos tipos de aprendizaje: El aprendizaje adaptativo y el aprendizaje generativo. El aprendizaje adaptativo habla de la retroalimentación y tiende a buscar la estabilidad en grupos y en la organización. El trabajo que es funcional se adopta como único, se trata

de predecir y que signifique algo. Esta forma de pensamiento y adaptabilidad, es lo que se llama Cultura. El aprendizaje generativo, nos habla de nuevas formas de percibir y pensar. Los dos se deben tener en cuenta y desarrollarlos.

Cultura organizacional - Clima organizacional :

Para estudiar la cultura organizacional es indispensable retomar el tema de Clima Organizacional, (Schneider,1985), El debate entre cultura y clima, se concentra en los siguientes aspectos:

1. Ambos se concentran en características comportamentales a nivel de organización y sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento(creencias y patrones de conducta).

2. Ambos conceptos tienen los siguientes fenómenos: Hipótesis sostenidas, que forman la base de una cultura, hasta procedimientos reales y patrones de conducta que tienen sus raíces en esas hipótesis. La relación entre estos dos extremos(Hipótesis fundamentales y comportamientos reales), es tal vez el aspecto más interesante en el estudio del fenómeno.

3. Ambos conceptos comparten un problema en común, tienen que explicar la forma como las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos, mientras al mismo tiempo explican la forma en que la conducta de los individuos con el tiempo crean las características de un sistema organizacional, todo esto dentro del marco de la intersubjetividad.

Cultura y Efectividad Organizacional

Denison, (1990), ha propuesto varias estructuras conceptuales para la “Efectividad organizacional” y se ha resumido la literatura con respecto a tres o cuatro aspectos básicos, el primero de estos es:

El modelo de sistemas naturales: Las organizaciones no tienen metas simples y por el contrario deben evaluarse con respecto al equilibrio y elaboración del propio sistema. Dada esta perspectiva, los resultados de interés primordial se vuelven características del sistema como crecimiento, estabilidad o decadencia.

Modelo de logro de meta: Iguala la efectividad con el logro de objetivos organizacionales específicos, metas (objetivos financieros y metas institucionales). La organización se considera como artificial, instrumental y con propósitos definidos. Esta perspectiva es atractiva porque explica el sentido del propósito que es aparente en muchas organizaciones, pero con frecuencia se critica porque las metas cambian rápidamente y casi siempre se pueden construir después del hecho, para explicar lo que ha ocurrido y no lo que se está planeando (Weick 1979). Las metas también pueden ser internamente inconsistentes o incluso contradictorias.

Modelo proceso de decisión: La imagen central de este modelo considera que las organizaciones son principalmente entidades para el procesamiento de información y toma de decisiones y que las características de este proceso son los determinantes e indicadores de la efectividad más importantes.

Denison retoma, la concepción de diferentes autores, para criticar las teorías sobre la efectividad organizacional, afirmando que todas dan demasiado relieve a la importancia de las características internas de las organizaciones o a los esfuerzos proactivos de los miembros individuales de la organización como determinantes de efectividad. Las dos teorías más importantes que siguen este punto de vista son la perspectiva de la dependencia de los recursos y la de la ecología de la población.

El modelo de dependencia sostiene que los principales determinantes de la conducta de una organización son sus esfuerzos por controlar su ambiente externo, con el fin de asegurar aquellos recursos mas decisivos para la supervivencia y crecimiento de la organización. Estos comportamientos los ponen en ejecución los miembros de la organización, pero la principal fuente de motivación proviene no del mantenimiento o desarrollo del sistema interno de la organización sino de las reacciones de la organización ante el ambiente externo.

Una teoría aun más reactiva de la efectividad organizacional viene de la perspectiva de la **Ecología de la población**, el principio central es que el ambiente determina que tipo de organizaciones sobrevivirán y cuales no, y que las acciones de los individuos y organizaciones son determinantes de la efectividad relativamente débiles.

Para el autor Egan, (1996), la cultura se relaciona, con la productividad, pero no solo en términos de recibir dinero por la razón social del negocio, sino además por el desarrollo de una vida emocional sana para el trabajador y la sociedad. Pocas organizaciones se preocupan por cuantificar los efectos psicológicos o sociales de un patrón de fracasos en el cumplimiento de las promesas hechas. Ese patrón desprestigia al lugar de

trabajo y crea un clima de desconfianza. No obstante, a menudo se considera que la angustia psicológica y la desorganización social son gratis, que no cuestan, disminuyendo significativamente los niveles de productividad.

Los costos financieros se reflejan directamente en las utilidades de la compañía, los costos psicológicos y sociales, afectan directamente la calidad de la vida laboral e indirectamente las utilidades. Las culturas apropiadas agregan valor en vez de costos, las culturas adaptables apoyan el negocio y le agregan valor.

Durante un periodo de más de once años, las compañías con culturas adaptables encaminadas a satisfacer las demandas cambiantes de sus grupos de interés, como clientes, empleados y accionistas, superaron con creces el desempeño de las compañías con culturas inflexibles.

Para Deal y Kennedy (1985), La efectividad, es una función de los valores y creencias, desempeñada por los miembros de una organización: Se destaca en este punto el impacto positivo que una cultura sólida puede tener sobre la efectividad, y sostiene que un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de la organización tiene una correlación directa sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas.

Una cultura sólida, con miembros bien adaptados al medio social, tiene pues un potencial mucho más grande para lograr una coordinación implícita, control de la conducta y mejorar la efectividad facilitando así el intercambio de información e integrando comportamientos. La integración normativa, que en muchas formas es el análogo comportamental del propósito o sentido compartido, se refiere a la existencia de un sistema sólido de normas y

expectativas con el cual se esta de acuerdo y sirve para regular el comportamiento de alguna forma, que no lo hacen las reglas, la burocracia y las estructuras formales.

El poder de este medio de control es especialmente visible cuando los miembros de la organización tropiezan con situaciones desconocidas. La insistencia de algunos principios generales basados en el valor, sobre los cuales apoyar acciones, permite a los individuos reaccionar mejor en una forma predecible ante un ambiente impredecible.

Desde este punto de vista, también se sugiere que las creencias y los valores fundamentales para una organización tiene que estar en estrecho acuerdo con políticas y procedimientos legales si el sistema gerencial quiere obtener un alto nivel de coordinación integración. La inconsistencia entre los valores adaptados y la practica real tiende a socavar el sentido compartido, la integración normativa y la consistencia que están relacionadas con la efectividad organizacional.

La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización: Este planteamiento sugiere que los procedimientos específicos, pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear estrategias, diseñar un trabajo o tomar decisiones que dan como resultado mejor rendimiento a corto y largo plazo. La idea central en este punto es que la efectividad organizacional es una función del nivel de participación y compromiso de los miembros de una organización. A mayor participación y compromiso mayor creación de propiedad y responsabilidad.

A raíz de esta propiedad surge una mayor dedicación a la empresa y mayor necesidad de control abierto. Los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento, en el lugar de sistemas burocráticos explícitos de control.

La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y procedimientos de una manera uniforme: La visión de un líder tiene que llegar a ser operativa a través de la acción. Crear una cultura sólida quiere decir que los valores y las acciones sean altamente conscientes. Esta forma de conciencia se ha denominado con frecuencia como una fuente de fortaleza organizacional y una manera de mejorar el rendimiento y la efectividad. Desde este punto de vista tenemos obligatoriamente que hablar de la importancia de una misión o una definición compartida de la función o el propósito de una organización y sus miembros.

Un sentido de misión tiene dos influencias principales sobre el funcionamiento de una organización: Primero, da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. Segundo, ofrece direcciones y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. Ambos factores provienen y sirven de apoyo a valores claves de la organización.

La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales con el entorno de la organización: Sugiere esta información, que no se puede hacer generalización alguna acerca de una cultura y efectividad que no incorpore la relación de la cultura con el ambiente del negocio. Con el tiempo, ambientes especiales

pueden crear un tipo particular de cultura o puede requerir un tipo particular de cultura para que una organización sobreviva.

Existen por lo menos tres aspectos de la adaptabilidad que probablemente hacen impacto en la efectividad organizacional; el primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo, característica esta de las exitosas organizaciones japonesas que consiste en la obsesión por los clientes y la competencia. En segundo lugar se encuentra la habilidad para responder por los clientes internos. En tercer lugar, reaccionar ante clientes internos o externos requiere desarrollar la capacidad de reestructuras y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización.

Sin esta habilidad para ejecutar una respuesta de adaptación, una empresa no podrá ser efectiva. Cada uno de estos tres aspectos de la adaptabilidad tiene o no apoyo de la cultura organizacional. Ellos van mas allá de meras funciones o programas de los departamentos hasta el núcleo central del sistema de valores de una empresa. De esta manera necesitan orientarse como fruto de los valores y de las normas que ofrece la estructura y dirección para una organización.

Tomadas separadamente, cada una de las cuatro formas antes explicadas representa una idea central acerca de los determinantes culturales del rendimiento y la efectividad. La tarea en la practica empresarial consiste en integrarlas en un solo marco de referencia y luego especificar sus interrelaciones. La participación y la consistencia orientan principalmente la dinámica interna de una organización con el ambiente externo.

Egan, (1996), afirma que las creencias, los valores y las normas que inducen los patrones de conducta tienden a ser los mismos a lo largo del tiempo. La razón de ello es simple: cada cultura posee un conjunto de apuntalamientos que la mantienen en su lugar, Esto no importa cuando la cultura beneficia al negocio, pero resulta problemático en caso contrario. El reverso de la medalla de este aspecto es que una cultura disfuncional en ocasiones puede cambiarse con sólo identificar y eliminar sus soportes. Parte del poder de la cultura proviene del hecho que las personas se adaptan a ella, regula sus vidas, pero ellas dejan de darse cuenta.

La fuerza de una cultura reside en la naturaleza compartida de creencias, valores, normas y patrones de conducta. Las personas que trabajan en organizaciones son los portadores de su cultura, aunque les moleste el impacto que dicha cultura tiene sobre la productividad del negocio y sobre la calidad de la vida laboral.

El sistema encubierto. No es raro que sin querer, las compañías premien conductas que quisieran eliminar y castiguen conductas que quisiera implantar. De ese modo, una conducta gerencial embrutecedora es premiada porque se ajusta a la norma encubierta de la compañía de “conseguir resultados a cualquier costo”, y en cambio se castiga a quien corre riesgos necesarios para la cultura oculta de la compañía de “ se prohíben los errores”.

Más o menos durante los últimos doce años se ha brindado mucha atención ala formulación de la misión, la visión y los valores de una compañía. Puesto que la palabra valores representa la abreviatura de

creencias, valores y normas, los valores mencionados en el enunciado de la misión forman la base de la cultura preferida.

Los *valores*, de la cultura preferida no tienen la intención de ser nada más un decorado sino más bien los impulsores de la conducta; tienen el propósito de servir tanto a los objetivos del negocio como a la calidad de la vida laboral.

Algunas prácticas políticas positivas, de las compañías, están respaldadas por valores, que impulsan al compromiso, favorecen a la institución, entre estos se encuentran el valor de la colaboración, el espíritu empresarial y la mayordomía.

Existen evidencias que de cierto nivel de colaboración entre las compañías competidoras puede tener más sentido que la competencia bruta, esto es lo que enseña la economía evolucionaria. Los valores empresariales, tienen uno o dos ciclos políticos principalmente. El ciclo negativo se basa en valores burocráticos, se inicia con un contrato patriarcal encubierto, benévolo o de otros tipos, que engendra en la fuerza de trabajo un interés personal corto de vista. Los trabajadores, manipulados por medio de enfoques gerenciales paternalistas, a su vez recurren a tácticas manipuladoras para obtener lo que quieren, eso favorece una cultura de dependencia. Por su parte el ciclo político positivo se basa en valores empresariales. Su base es un contrato empresarial implícito o explícito que tiende a fomentar un interés personal informado. El mejoramiento institucional dirigido a beneficiar a todos los grupos de interés es el camino hacia delante. Se promueven las tácticas políticas que respetan los derechos de los demás. Este enfoque da lugar a una cultura de autonomía.

La mayordomía como valor, se define como la disposición a responsabilizarse de la organización en su conjunto actuando al servicio de quienes los rodean y no para controlarlos, se trata de una nueva expresión del concepto de líder servidor.

Estrategias para impugnar y cambiar la Cultura: Son todas aquellas que deben escogerse, empacarse y convertirse en un plan para cambiar la cultura, aquellas estrategias que mejor se adapten a las necesidades y las circunstancias de la compañía o institución. El autor menciona tres principalmente: 1) Estrategias basadas en el negocio y la organización: se basan en categorías como la estrategia, operaciones, estructura, sistemas de administración de recursos humanos, gerencia, supervisión y liderazgo. Dado que la cultura se encuentra embebida en esos procesos, al cambiarlos se puede cambiar la cultura.

2) Estrategias vinculadas con el cambio: El principio básico es vincule el cambio de cultura con cada proyecto, programa o esfuerzo a favor del cambio de gran importancia. Esto tiene sentido dado que muchos esfuerzos a favor del cambio fracasan porque no toman en cuenta las realidades culturales. Cada cambio(abrir una planta nueva, redecorar la oficina, poner en marcha un nuevo proyecto), es una oportunidad de decir “ Este cambio va a agregar valor a la compañía si estas creencias, valores y normas inducen la conducta, si estos patrones de conducta sustituyen los antiguos. En época de crisis estos cambios tendrán, un mejor efecto, sin no está pasando por una crisis especial, invente alguna.

3) Ataques frontales: Tratar de hacer un camino hacia una nueva forma de pensar, en términos de la cultura organizacional, eso significa apoyar patrones de conducta preferidos hasta por debajo de ellos empiece a

crecer un nuevo conjunto de actitudes, creencias, valores y normas, que los hagan autosuficientes.

El autor afirma, que existen un sinnúmero de estrategias, para actuar en la cultura Organizacional de una compañía, pero cualquiera que sean las estrategias que escoja, deben ser las que más convengan a la institución.

De acuerdo con Deal y Kennedy; (1985), Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

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. Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

Es importante 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.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

Cultura y Enfoques Empresariales

Egan (1996), propone que existen un enfoque empresarial dirigido principalmente a las operaciones, el primero de estos es

(ACT) Administración de la calidad total, El servicio al cliente (Tanto interno como externo), y la Reingeniería. Las tres bien ejecutadas, cuestionan los paradigmas obsoletos de la Cultura. De cualquier forma, funciona mejor como estrategias del cambio cultural cuando este enfoque se integra al programa desde un principio. Por ejemplo la reingeniería debe enfocarse tanto en los procesos de trabajo como en la cultura que impregna a los procesos antiguos. La administración de la calidad total debe incluir la calidad de la cultura.

Gran parte de la reestructuración que se está llevando a cabo centralización y descentralización, creación de nuevos cuadros y eliminación

de antiguos, cubrir puestos de trabajo nuevos, crear puestos nuevos, cambiar las definiciones de puestos es un intento velado por cambiar la cultura. Toda reestructuración tiene la intención de sacudir el sistema “descongela” antiguas formas de hacer las cosas.

Relación de la Cultura con el Medio

Según Thévenet, (1992), la cultura se relaciona en un medio nacional, regional, local. El medio favorece el tipo de relaciones entre el individuo y la empresa a la cual pertenece. Ya que el ambiente local en el que se halla inmersa la empresa permite que se transmitan los valores que influyen en el funcionamiento de la misma. También influyen las características socioculturales e incluso filosóficas de la empresa, de esta manera las características culturales externas permiten una influencia clara en la organización.

De acuerdo con el Autor también se encuentra una estrecha relación del desarrollo de la cultura con un conjunto de subculturas que son compuestas por los distintos grupos sociales que hay en la empresa. Según Sainsaulieu citado por Thévenet (1992) “la empresa es un entremando de subgrupos que poseen su propio modo de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa; su manera de considerara la vida dentro de la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencias y análisis de estas”. Las subculturas son entonces, el resultado de una observación que ha permitido agrupar a los participantes en función de sus formas comunes de representación. Estas subculturas pueden tener un valor pedagógico ya que constituyen un conjunto de normas, reglas, experiencias

comunes de acciones etc. Cada uno de los miembros debe tener la posibilidad de probar su experiencia actuando con el conjunto y controlando las acciones que se llevan a cabo.

La existencia de subculturas no es algo programado por la dirección de la empresa y no es consecuencia de un proyecto empresarial. De acuerdo con esto, la cultura empresarial no es solamente la de sus dirigentes, sino la suma de todas las subculturas, en las que se agrupan los individuos que poseen características comunes. De acuerdo con todo lo anteriormente mencionado tanto la cultura externa como las subculturas permiten delimitar los rasgos culturales predominantes, de tal manera que la cultura empresarial se ve enmarcada por la cultura exterior a la empresa, constituida por valores, percepciones comunes, etc. Y las culturas internas de la empresa que proceden de mecanismos de grupo adecuados para comprender los subgrupos que constituyen la organización.

CAPITULO IV

Análisis de las Categorías Relacionado con la Visión Modernista

A continuación se realiza el respectivo análisis del estado del arte “Cultura Organizacional desde la perspectiva Moderna”, partiendo de la integración de cada uno de los autores, tomando sus principales similitudes, diferencias, con relación a las categorías creadas para esta investigación. Se parte de los fundamentos de la época moderna, con el fin de relacionarlos con la visión de cada autor. Lo cual dará como resultado una discusión final, en donde se expondrán las principales conclusiones y sugerencias del estudio en curso.

Definición de organización

Para la comprensión de la Cultura Organizacional, desde la perspectiva planteada por la modernidad, es importante considerar como eje de estudio la Organización, ya que este es el contexto donde se manifiesta esta Cultura.

De esta manera el concepto de Organización es integrado por los diferentes autores al describir una visión unificada de Organización basada en las perspectiva moderna, en donde la Organización es entendida como un conjunto de Comunidades sociales, con un propósito específico, las cuales están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas con el fin de contribuir al logro de las metas de la

organización. Además están conformadas por uno o más administradores, cuyas funciones específicas son las de planear el trabajo que se va a realizar, dotar de personal las operaciones, organizar y dirigir el trabajo y las tareas, controlar los resultados midiendo la ejecución en comparación con los planes de acción.

Esta definición se basa en un enfoque “Funcionalista – Estructuralista”, referenciado por Abravanel (1992), al plantear la importancia que tiene la estructura, entendida como el espacio físico, donde se planea y desarrolla la gestión Organizacional, la cual esta conformada por el conjunto de las diversas tareas, funciones, planes de acción, estrategias, objetivos y metas, las cuales se deben desarrollar por los empleados que conforman dicha Organización.

Sin embargo, los autores agregan algunos elementos al concepto anteriormente descrito, permitiendo así que se complemente la visión de Organización. En este sentido Schein (1988), concibe la organización como un sistema abierto, dinámico, conformado por subsistemas interdependientes en constante interacción con todos sus medios (personas y estructura, servicios, los cuales cumplen con unos propósitos y funciones múltiples. Ouchi (1982), Deal y Kennedy (1985), enfatizan que la Organización se basa en la construcción de elementos tales como la filosofía la ideología y los valores compartidos, basados en la capacidad de crear a través del conocimiento y la expresión, del conjunto de empleados, estos valores y conductas se refuerzan y se mantienen a largo plazo, lo que contribuye a la supervivencia de la misma organización.

Egan (1996), por su parte, tiene una visión más tangible de la Organización, proponiendo que está constituida por estructuras, plasmadas

en los organigramas, estructuras de puestos, y unidades individuales; incluyendo los procesos de comunicación, los sistemas de tecnologías e información, mecanismos de coordinación y control entre unidades y procesos de toma de decisiones.

Denison (1990) y Kotter (1992), enfatizan en el resultado final de la organización enfocado hacia la productividad, la cual a su vez influye en procesos de toma de decisiones, manejo de la información y establecimiento de metas comerciales, estos autores, toman la organización como espacio de estudio para sus investigaciones.

A partir de cada uno de los planteamientos expuestos por los autores, se observa que existe una concepción generalizada del “concepto de Organización”. Que lleva a una verdad, la cual le permite al individuo entender el significado y la esencia de la Organización, dicha verdad se evidencia por medio de una serie hechos y situaciones puramente observables.

Las Organizaciones, perciben las actuaciones de las empresas externas como estáticas, en el sentido de no estar planificando, lo cual configura una direccionalidad univoca donde los demás actores al parecer no actúan, no estando asertivamente preparados para la transformación, caos y cambio.

Se toma como marco de referencia la transición de una identidad colectiva impuesta a una identidad individual elegida en donde las personas están en la capacidad de decidir libremente en el desempeño de su trabajo, compartiendo una funcionalidad, esto permite que exista división y

especialización en el trabajo, esta individualidad lleva a la sobrevivencia y crecimiento de la organización.

Las Organizaciones modernas comparten una visión unilineal, respaldada por la siguiente concepción: cumplir con las funciones, con el fin de aumentar los niveles de productividad; se retoma la visión de Denison (1990) y Kotter (1992) y manteniendo los postulados de Taylor, quien ve al trabajador como un agente cuasi racional que responde a diferentes estímulos controlados por la organización, aumentando de esta manera el desarrollo del trabajo, a un menor costo.

Continuando con esta visión Gergen (2000), hace mención de la teoría de los sistemas, que plantea que lo significativo en la organización esta dado por el modelo “economista”, y las relaciones sociales de la organización responden a esta racionalidad. De esta manera, se dice que esta teoría esta fuertemente ligada al taylorismo, porque busca igualmente el mejor desempeño y la productividad en la organización.

las Organizaciones modernas se sostienen por sistemas de creencias que realzan la importancia de la racionalidad. La legitimación ante el ambiente externo depende a menudo de su habilidad en demostrar objetividad y racionalidad en sus acciones. (Morgan, 1986).

Definición de Cultura Organizacional

Retomando el tema de investigación, relacionado con la Cultura Organizacional , cabe anotar que esta ha sido estudiada a lo largo de los años, desde diferentes enfoques. Se parte del concepto general que mantiene esta definición para los autores referenciados; La Cultura

Organizativa se crea y se mantiene mediante una compleja interrelación de sistemas organizativos tanto formales como informales. De manera formal, el Liderazgo, la estructura, los sistemas de selección, los programas de orientación y formación, las reglas, las políticas, los sistemas de retribución y los procesos de toma de decisiones, contribuyen a la creación y el mantenimiento de la cultura. De manera informal, las normas culturales, los rituales, los valores, las creencias y las historias la mantienen viva e indican a los miembros de la organización y a los de fuera, si los sistemas formales representan la realidad o son una fachada (Trevino, 1990).

De esta manera cada uno de los autores complementa esta definición, es el caso de Egan (1996), el cual realiza una observación frente a la postura mencionada, afirmando que la interiorización de estos elementos, depende del sentido que las personas le encuentran y que se den en la práctica cotidiana, los cuales deben ser reforzados y ejemplificados constantemente. El autor hace constantemente una crítica a los valores, políticas y hasta misión que son promovidos para las altas esferas de la organización (gerentes), los cuales no se acomodan a la realidad, ni al contexto, llevando a dobles patrones de conducta, que no permiten que exista una colectividad.

En este sentido Thevenet (1992), señala que la cultura Organizacional aparece dentro de un campo de modas afirmando que estas suelen ser temporales; nacen y desaparecen al paso del tiempo, creando diferentes actitudes frente a los problemas de gestión.

Ouchi (1982), a su vez le da importancia a la Filosofía, como base de la Cultura, de esta depende el surgimiento de valores, normas y

creencias, las cuales pueden cambiar dependiendo de las necesidades internas de la organización o externas del ambiente.

Esta idea está directamente relacionada con el concepto del Aprendizaje, planteado por autores como Schein (1988,1997) Kotter (1992) y Thevenet (1992); quienes observan el aprendizaje, como un medio para el cambio y la evolución de la Cultura Organizacional. De esta manera la cultura se construye colectivamente a través de referencias, estrategias y experiencias en el pasado, que han funcionado en la solución de problemas cotidianos.

Desde otro punto de vista, Denison (1990), entiende que la Cultura actúa como una variable independiente, es decir, a partir de esta cultura, se van a respaldar las diversas estrategias, metas comerciales, planeación estratégica y la toma de decisiones, lo cual, se ve reflejado directamente en la productividad de la organización. En este sentido, Deal- Kennedy (1985) y Thevenet (1992); coinciden en darle una funcionalidad a la cultura dentro de la organización, ya que a partir del manejo de esta, se van a orientar todos los procesos organizacionales, respaldando de esta manera las múltiples prácticas gerenciales.

Desde la óptica de la modernidad la Cultura Organizacional se observa como variable independiente, la cual influye específicamente sobre diferentes procesos organizacionales; esta característica de la cultura se basa en el principio de determinista inherente a la Modernidad, es decir se destaca una profunda relación entre causa – efecto, como consecuencia la cultura afecta positiva o negativamente la capacidad de desarrollo y aprendizaje, la facilidad del cambio, la eficacia en la toma de decisiones, y la efectividad respaldada por los resultados.

En este sentido se dice que La Cultura tiene la capacidad de transformarse, es de carácter Multidireccional, ya que permite cambios, dependiendo de las necesidades internas de la organización, en el momento en que algún elemento se identifique como amenazante dentro de la cultura, se tiene la posibilidad de intervenir en éste para el bien de la organización.

En la realidad organizacional se busca constantemente el equilibrio, controlando cada uno de los elementos que conforman la Cultura de la empresa, Gergen (2000) al respecto afirma que los patrones de acción humana, permanecen siempre en movimiento, cambiando de manera intempestiva en el tiempo. Esto significa que la predicción de la cultura Organizacional es de carácter utópico, ya que el comportamiento de los individuos siempre es cambiante.

Dado que para Denison (1990), Kotter (1992) y Thevenét (1992), la cultura posee una funcionalidad, representada a través de la "eficacia", la cual se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Por lo tanto el comportamiento del individuo queda situado en el centro de ésta lógicas de eficacia, reforzando el individualismo y afectando negativamente el trabajo en equipo, y por lo tanto la interiorización de patrones de conducta compartidos (Le Mouel, 1991).

Es así como el individualismo, se complementa con la corriente de pensamiento del liberalismo, proyectándose dentro del campo empresarial, y promoviéndose como un valor clave, para la organización.

Tipos de Cultura

Cultura Adaptable

Con el fin de dar una definición de los diferentes tipos de cultura, se tienen en cuenta los diversos planteamientos de los autores, es así como Peters y Waterman (1982), Schein (1982), Kotter (1992), Egan (1996), Thévenet (1992) señalan que existe un tipo de cultura “Adaptable”, es decir, aquella cultura capaz de afrontar las necesidades cambiantes, en el medio en el cual esta inmersa y ajustarse a esos cambios, lo que permite que se de una transmisión de elementos culturales como lo son los valores, normas y creencias organizacionales.

Este tipo de cultura tiene un carácter Determinista, característico del pensamiento moderno ya que se encuentra una relación entre la causa y el efecto, en este caso la causa es el medio externo cambiante que esta influenciando directa y constantemente a la cultura interna de la Organización y produciendo así efectos basados en la capacidad de adaptación a las múltiples transformaciones de este medio.

Las culturas adaptables son permeadas por los cambios externos asociados con el desarrollo de la tecnología y ciencia, optimizando procesos internos, lo que lleva a la especialización e innovación de los mismo, favoreciendo el manejo de la información y comunicación y por tanto al desarrollo de la Organización.

Por otra parte, se destaca como la función del líder puede crear culturas adaptables, a partir de una gestión que promueva dentro de la organización un sentido de cambio, innovación y apertura.

Cultura Fuerte

No obstante Schein (1982), Kotter (1992), Denison (1990) sostiene que otro tipo de cultura es la que denominan como “fuerte”, en donde existe una coherencia entre los elementos de la cultura como lo son los valores, las normas, las creencias, con los métodos directivos y con la estructura de la organización, lo que le permite consolidarse como una cultura fuerte con posibilidades de dirigir el comportamiento, ya que las personas pueden interiorizarla y actuar de acuerdo a esta.

Egan (1996), frente a este tipo específico de Cultura, afirma que en ocasiones los postulados del fundador o de personas claves no coinciden con las conductas y necesidades de los empleados, existen culturas encubiertas detrás de las organizaciones, que nacen de la experiencia y la práctica cotidiana, y se diferencian de la conducta de los altos ejecutivos y de la realidad de los empleados.

Es aquí donde se encuentra como característica de la modernidad la búsqueda del “equilibrio”, pretendiendo que todas las personas, coincidan con los planteamientos organizacionales, sin afectar sus expectativas individuales.

Es relevante ver como el Racionalismo juega un papel importante dentro de la capacidad del individuo de asumir una posición de identidad o rechazo ante los elementos culturales, propuestos por la empresa.

Cultura Débil

Por otra parte existe el tipo de cultura “Débil” citada por Denison (1990) y Egan (1996), quienes plantean, que en las Culturas débiles no existe una coherencia entre los elementos de la cultura, la estructura de la organización y la forma de dirección. Esto conduce a diferencias en la misión y visión de la organización, afectando significativamente la productividad.

Desde el enfoque moderno, en este tipo de cultura existiría poca predicción de la conducta de los empleados, llevando a patrones de conducta diferenciados.

Es importante considerar que aquellas culturas adaptables dan la posibilidad a la empresa de ser competitivas y tener permanencia en el mercado, pero aquellas que cuentan con una cultura Organizacional débil tienden a desaparecer. Es aquí donde se observa el principio de causalidad, determinando que tipo de cultura es la que le permite a la Organización su supervivencia.

Los tipos de cultura caen bajo el modelo que busca el “control”, la necesidad de que todos las personas inmersas dentro de la organización tengan o compartan una misma visión planteada por los directivos (unificar objetivos, motivación).

Elementos de la Cultura Organizacional

Los elementos de la Cultura Organizacional permiten definir la gestión, la orientación estratégica, y los procesos Organizacionales, de ahí la importancia de su análisis, los autores revisados concuerdan en que estos elementos están compuestos principalmente por símbolos, mitos, valores, creencias, ritos, hábitos y normas.

Al respecto, autores como Peters y Waterman (1982), agregan otros elementos como la comunicación, el clima Organizacional, las leyendas y la historia. Así mismo Schein (1982), resalta la importancia de incluir las presunciones y los artefactos como parte de estos; igualmente Egan y Kotter (1992), señalan los patrones compartidos como elementos que forman la cultura.

Es así como a partir del determinismo, se plantea una relación entre causa y efecto, esto se relaciona con los elementos de la cultura en cuanto a que los principios, las normas, las políticas, hábitos y patrones de conducta están previamente establecidos en la organización esperando que produzcan efectos, es decir, que el individuo al interiorizarlos logre una mayor productividad.

Algunos autores coinciden en que uno de los elementos de la cultura organizacional son los valores los cuales se desarrollan a partir de experiencias comunes, tienen una razón de ser dentro de la organización, son interiorizados por las personas de forma consciente o inconsciente y llevan a unos resultados, son asumidos como una “verdad única”, como esencia.

Frente a esto autores como Egan (1996) y Thevenet (1992), postulan, que no siempre los elementos de la cultura originales, nombrados constantemente por las altas directivas, son percibidos y vivenciados de igual manera por los empleados, en algunos casos porque no concuerdan con la realidad del contexto organizacional, o porque no se refuerzan debidamente.

Visión del Hombre

Es fundamental resaltar la importancia que tiene el individuo dentro de la Organización, ya que este es el principal protagonista en el desarrollo de la Cultura Organizacional. Partiendo de esta idea, es importante mencionar los planteamientos de los autores, con respecto a la visión del hombre. Ouchi (1982), Peters y Waterman (1982), plantean en común la importancia del hombre como un individuo clave dentro del funcionamiento de una organización, el cual necesita una motivación constante, por lo cual se le delegan responsabilidades y autonomía, creyendo en sus capacidades y apoyando de esta manera la igualdad y el valor del trabajo.

De esta manera Ouchi (1982), postula una visión “integralista” del ser humano, el cual esta en la capacidad de alternar con todos los miembros de la organización sin un sentido de despersonalización ni discriminación creando así una atmósfera igualitaria y una jerarquía más flexible dentro de la organización.

En esta misma perspectiva Abravanel (1992) , Deal y Kennedy (1985), afirman que el hombre esta constantemente en la búsqueda de la satisfacción de expectativas laborales que le permitan un crecimiento tanto a nivel individual como profesional, a través de la activa participación dentro de los procesos organizacionales. Es así como el recurso humano contribuye primordialmente al desarrollo de la Cultura organizacional.

Por su parte Egan (1996) ve al hombre como una persona que puede asumir distintos roles de acuerdo a su estilo personal y a la influencia de este en la cultura, asumiendo una postura diferente al planteamiento modernista en cuanto a la visión del hombre en la Organización, ya que

sugiere que no siempre las personas siguen las ideas del fundador o del líder dando una mayor importancia a las creencias, conductas y formas propias de pensar de las personas.

Gergen (2000), complementa la postura de Egan (1996), afirmando que se necesitan nuevas metodologías participativas en la gestión Organizacional que conduzcan a prácticas metodológicas innovadoras que se hacen necesarias para fortalecer las voces marginadas en las organizaciones; estas practicas deben ser desarrolladas para que la posición callada sea expresada y circulada y pueda entrar activamente en los procesos de toma de decisiones.

Para Schein (1997, 1999) y Kotter (1992), la visión del hombre, esta centrada básicamente en las capacidades del individuo de adaptarse al entorno, a través del aprendizaje; siendo este un individuo creador generador de ideas y portador de conocimientos.

Al igual que los autores mencionados, Denison (1990), respalda la posición de ver al hombre como recurso humano con capacidades y potencialidades por desarrollar, sin ser este observado como un capital mas de la organización, que solo se mide en nivel de la productividad.

En este sentido cabe anotar, que la "Racionalidad", se convierte en el principal instrumento con que cuenta el hombre, para desarrollar todas sus capacidades en la organización.

El hombre ya no encuentra su identidad fundamental en los grupos a los cuales pertenece y se somete a sus reglas, sino que elige ser. El hombre moderno se define ante todo por una identidad "individual", por actividades, creencias y valores que son propios y válidos para él, se trata

de una identidad electiva la cual tiene la visión de encontrar salidas a las formas de vida que atenten contra su integridad.

El hombre moderno no solo es lo nuevo, sino que es también en si mismo principio de lo nuevo, ya que es fuente de innumerables transformaciones en todos los ámbitos de la experiencia humana.

A partir del advenimiento de los postulados de la modernidad, se comienza a observar la necesidad de la complementariedad entre la satisfacción de las necesidades del hombre y la productividad.

Así mismo, las organizaciones Modernas, empiezan a cuestionarse la relevancia que tiene el papel del hombre en la construcción de la Cultura, ya que este puede asumir una posición pasiva identificándose con los postulados de la Cultura, o por el contrario activamente contribuir a la construcción de esta.

Visión del gerente

Cuando el hombre descubre y desarrolla sus capacidades y potencialidades a partir de la racionalidad, surge la idea de concebir a un individuo capacitado, en quien se encuentra la responsabilidad de dirigir y controlar la organización.

A partir de este planteamiento se retoman autores como Ouchi (1982), Peters y Waterman (1982), Egan (1996), y Kotter (1992), los cuales postulan que el gerente es una persona clave dentro de la organización, el cual es el promotor del cambio cultural, a través de la motivación, refuerzo de conductas positivas, estilo personal y de dirección, coordinación de grupos, cooperación y delegación de responsabilidades. Por esta razón es

importante el adecuado manejo de todos estos aspectos, lo cual permite que exista un alto nivel de productividad y eficacia dentro de la organización.

Deal y Kennedy (1985), conciben que el éxito de los proyectos de transformación organizacional dependen básicamente del talento y de la aptitud de la “gerencia” para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Desde otra perspectiva Abravanel (1992), integra dentro del papel del gerente el lenguaje, utilizado como medio de información, de refuerzo y de estímulo, con el fin de influir, convencer y manejar a sus subordinados.

La visión expuesta por Schein (1997, 1999), acerca del papel del gerente, le da otro sentido, haciendo referencia al concepto de “líder”, como la persona que guía y genera cambios; es un modelo a seguir y este puede ser desde el fundador hasta cualquier integrante de la organización que posea las capacidades intelectuales.

El líder es la persona encargada de la construcción y reforzamiento de la Cultura Organizacional, en él recae la responsabilidad de mantener una Cultura adaptable, que se ajuste a las condiciones cambiantes del entorno, y así mismo contribuya a aumentar la productividad.

Uno de los riesgos de esta mirada individualista es la “Personalización”, es decir la supremacía que se le da a los líderes, según la mirada de Le Mouel (1991), quien afirma al respecto, que los nuevos héroes de la organización son los líderes, olvidando al resto de los empleados que poseen otras capacidades sociales y humanas, que contribuyen también al éxito de sus empresas.

Las organizaciones modernas, buscan el surgimiento del “Gerente ideal”, basándose en la creencia de su racionalidad. Es así como constantemente se están capacitando con el fin de dotarlo de condiciones ideales en las cuales el gerente será capaz de manejar adecuadamente la organización y el contexto. La educación de los gerentes se basa así en desarrollar las competencias o características cruciales necesarias para producir los máximos resultados.

Las personas a cargo de la organización deberán desarrollar sus capacidades racionales para la dirección, planeación y control, siendo efectivos al liderar o dirigir la organización.

Si la razón y la observación trabajan en armonía, la naturaleza del mundo se conoce a través del lenguaje; el lenguaje, entonces sería la expresión mas transparente de la racionalidad individual.

La modernidad reafirma la importancia del lenguaje conjugado con la racionalidad, “el lenguaje pasa a ser una representación de la realidad Objetiva”, lo cual permite mejorar los canales de comunicación, facilitar el proceso de toma de decisiones, desde una misma concepción de la realidad. Así el énfasis en la racionalidad, y lenguaje como representación, favorecen la fuerte división del trabajo y la jerarquía, siendo esta una de las principales creencias del modernismo.

Manejo de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional ya no es vista como la simple expresión del carácter y vitalidad humana, sino como una nueva forma de

influencia y control, desde aquí es de donde se parte para hablar del “Manejo de la Cultura”.

Frente al manejo de la Cultura Organizacional, los autores coinciden en la postura de implementar una serie de valores, creencias y normas, que permitan la unificación de los patrones de conducta; de esta manera los trabajadores que conforman la organización, coincidan en las mismas creencias, políticas, y normas, las cuales pasan a ser parte de un “colectividad”.

Ouchi (1982) y Egan (1996) creen en los procesos de participación, en el surgimiento de nuevos valores, creencias o normas, y es a partir de la experiencia donde se recogen las formas más adecuadas y patrones de comportamiento que van a llevar a la organización al éxito.

Peters y Waterman (1982), afirman que el manejo de la Cultura Organizacional, tiene que ver con el sentido de éxito, responsabilidad y pertenencia dentro de una organización. De esta manera estos conceptos son compartidos por las personas, donde el líder o gerente es quien orienta y conduce a la definición compartida de estos, generando patrones de conducta y de eficacia , originando una cultura particular para esa Organización.

Para Schein (1996), el manejo de la cultura, debe estar relacionado con el control que se tenga de los procesos de efectividad y adaptabilidad a las exigencias externas del medio, a la capacidad para ver la realidad y solucionar los problemas. Todas estas deben ser impulsadas positivamente por el líder.

Denison (1990) y Kotter (1996) por su parte, creen que Las empresas que poseen una cultura que pone énfasis en los factores constituyentes claves en la gestión (clientes, accionistas y empleados) y en el desarrollo del liderazgo en todos los niveles, muestran niveles de rentabilidad superiores y les permite adaptarse a las exigencias del ambiente externo.

De acuerdo a la postura moderna, La Cultura Organizacional es manejada como medio de control, para responder frente a las demandas y exigencias tanto externas del ambiente, como internas de la organización, influyendo de esta manera en los procesos organizacionales tales como: manejo de conflictos, solución de problemas, servicio al cliente, toma de decisiones y comunicación interna entre otros.

Respecto a lo anterior, esto permite la formulación de estrategias para la proyección, productividad y eficacia de la empresa, reforzando y respaldando las metas comerciales y socioeconómicas.

Soeters (1986), frente a la posición del líder en el manejo de la cultura, afirma que estos intentan guiar a sus empleados en la dirección que más convenga para los fines de la Organización, de esta manera se observa una definición pragmática de la cultura que ignora la autonomía y dignidad de las personas que forman parte de ella.

Dentro de las corrientes de pensamiento filosófico moderno aparece el "utilitarismo", de esta doctrina parten algunos fundamentos del manejo de la Cultura, "lo que es verdadero es lo bueno y lo útil", (LeMouel, 1991). Esto debe ser interiorizado por las personas dentro del contexto organizacional donde se desarrollen.

Al mismo tiempo surge la necesidad de encontrar diferentes respuestas que funcionan y tienen éxito en las organizaciones, el

conocimiento pasa a ser un instrumento al servicio de la actividad y todo pensamiento posee una finalidad práctica.

Se parte de los conceptos de éxito, ya sean vivenciados por la misma empresa o tomados de otras realidades que han sido exitosas, con el fin de asumirlos como verdades universales.

Por otra parte Peters y Waterman (1992), refuerzan esta idea en algunos de los postulados de su libro, al definir patrones que fueron exitosos en organizaciones, y por lo tanto se convierten en una verdad a seguir.

La necesidad aparente de manejar y controlar la Cultura, esta relacionada con las exigencias externas socioeconómicas(capitalismo). Por lo tanto las Organizaciones se basan entonces en la producción y la tecnología, regida por la racionalidad funcional, es decir la eficacia, la utilidad y la productividad (Viviesca,1991).

El control de la cultura Organizacional ha estado presente en las Organizaciones modernas, al respecto Gergen (2000) afirma que la estructura de la Organización es racional, influyendo y afectando los procesos relacionados con la planeación, organización, coordinación y control.

Se denota un pensamiento "Progresista", que busca el desarrollo de potencialidades humanas a nivel intelectual, y paralelamente el énfasis en el desarrollo de la tecnología a partir de la optimización de procesos.

Las organizaciones no están preparadas, para el "caos" que provocan los cambios repentinos en el ambiente y afectan directamente la Cultura Organizacional; la preocupación entonces se debe pasar a los mecanismos que tiene cada organización para intervenir en el caos o para preparar a los miembros a los cambios repentinos de una sociedad moderna.

Evaluación de la Cultura Organizacional

Así como la Cultura es manejada para mantener un control; también se encuentra predispuesta para su Evaluación y estudio. Los autores revisados, creen que la cultura cabe dentro de parámetros de medición.

Dentro de la visión modernista, las metodologías de investigación, como estadísticas, experimentación, simulación y observación participante, tuvieron un gran despliegue y son importantes para evaluar o apoyar hipótesis, como también teorías acerca del comportamiento de la organización.

En el caso de Ouchi (1982), Schein (1988), Egan (1996) y Deal y Kennedy (1985), tienen en cuenta un enfoque de corte cualitativo al momento de evaluar la cultura, le dan una mayor importancia a la participación de directivos claves, líderes y empleados en general utilizando como métodos la observación directa, las entrevistas individuales, colectivas y encuestas.

Para Abravanel (1992), solo es necesario el análisis de la propia cultura observando las construcciones sociales, la orientación de la cultura y el análisis de los grupos.

Deal y Kennedy (1985), afirman que para evaluar la cultura se deben identificar dos aspectos: El fondo (valores, creencias, liderazgo y estilo de dirección), y forma (estructura de la organización, sistemas y procedimientos), no ejemplificando un método específico para el estudio de la cultura.

Denison (1990) y Kotter (1992) en sus investigaciones acerca de la cultura utilizan enfoques de corte cuantitativo, recurriendo a indicadores económicos, con el fin de realizar correlaciones que permitan identificar la influencia de la cultura dentro de la organización a nivel de productividad.

Cada uno de los autores orienta su trabajo en la cultura agregando elementos según su visión, por ejemplo Schein (1988) piensa que es importante el análisis de la realidad, de las presunciones, investigar el sistema de recompensas y remuneración y otras fuentes (estatutos, revisión de documentos y declaración sobre la misión), que aportan información más allá que la demostrada por los resultados del método utilizado.

A continuación se hace mención de la relación que existe entre la evaluación de la cultura, y las características de la modernidad.

La tecnología de investigación puede producir datos, pero tanto la interpretación, como la producción de estos debe estar inevitablemente relacionados, con formas de lenguaje (creencias metafísicas, perspectivas teóricas, concepciones de metodologías) incluidas dentro de las relaciones culturales.

El trabajo actual de los consultores y los investigadores o asesores en la organización es el de predecir adecuadamente las conductas; independizando a la persona que va a evaluar la organización, es decir una división sujeto – objeto propio del pensamiento científico moderno y positivista.

La modernidad le da relevancia al consultor Organizacional, el cual es considerado como un experto en el campo de la organización, se ve privilegiada su voz como experto y gracias a su entrenamiento es de gran

ayuda para las organizaciones que aspiran a mejorar y optimizar sus procesos.

Según Gergen (2000) es aquí donde surge la ciencia Organizacional que considera a la organización como algo objetivo que puede ser estudiado empíricamente.

El método científico que es propuesto desde Galileo, marca una transformación de los valores considerados en el pasado como sagrados, para luego ser entendidos como valores medibles únicamente por lo racional, cuyo arquetipo será el conocimiento matemático. De ahí parte la idea de sistematizar cualquier fenómeno observable, mediante la formulación de hipótesis, comprobación y formulación de leyes universales.

El pensamiento modernista en la investigación da relevancia al proceso de observación, que se convierte en metodología para tener la capacidad de predicción y control de la Cultura Organizacional.

Si se parte de la racionalidad y de la observación para evaluar la Cultura, el lenguaje sería un elemento más que se debería estudiar, ya que se trabaja como el reflejo de la realidad, provee los principios del entendimiento modernista de la comunicación y estructura Organizacional.

Construcción de la Cultura organizacional

Autores como Ouchi (1982), Schein (1982,1999), Kotter (1992) y Egan (1996), coinciden en la idea de que la cultura de una organización se origina y se construye a partir de la ideología y filosofía de su líder o fundador; esta filosofía va respaldada por un conjunto de normas, valores y creencias, las cuales son la base primordial de la organización.

A partir de este punto de vista, se destaca la importancia de la participación de los diversos empleados de la empresa en la transformación e innovación de estos preceptos, por lo tanto a medida que los problemas se evidencian y se solucionan estas filosofías toman forma a través de un sentido de pensamiento y comportamiento compartido, constituyéndose así en la base moral y cultural que va dando particularidad a la organización, por medio de la experiencia de sus acciones.

En un sentido complementario Abravanel (1992) recopila la visión del materialismo Cultural, junto con la importancia que le da a las estructuras (ambiente Físico-sistema sociocultural), que componen una organización y van dando forma al sistema cultural, así mismo se tienen en cuenta los procesos de aculturación y asimilación universales dentro de los mismos procesos socioculturales, los cuales son interiorizados por los empleados de la organización.

Autores como Peters y Waterman (1982), se centran básicamente en la optimización de la cultura, a partir de estrategias aplicadas a los diversos procesos de comunicación, permitiendo de esta manera que la información organizacional sea difundida de una manera adecuada y por lo tanto sea única e inherente a la empresa.

A partir de lo anteriormente planteado por los diversos autores, se observa una visión de causalidad unívoca, al plantearse la idea de que el líder o fundador partiendo de sus múltiples postulados basados en unas normas y creencias producen un efecto directo en la conducta de los empleados de la organización.

En este mismo sentido se enfatiza en la importancia del “lenguaje y la comunicación”, ya que por medio de esta, la información es transmitida por el líder y se convierte en el reflejo de una única realidad organizacional.

Se evidencia la visión del hombre racional, el cual a partir de la aplicabilidad de valores culturales e individuales, va construyendo la cultura de la empresa, por medio del mejoramiento continuo de las condiciones materiales, morales e intelectuales.

Gergen (2000), señala al respecto, que la modernidad, se ha encaminado a darle un sentido de valorización a la mente del individuo y por lo tanto se tiene en cuenta solamente las capacidades mentales de los trabajadores y gerentes de la organización, tomándolas como el único aporte y punto de partida para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Contrario a esto se encuentra la posición que apoya la necesidad constante de “control” de los elementos que conforman la cultura, es así como los nuevos miembros de la empresa, deben percibir las cosas como el conjunto de los demás empleados, y como quieren que sea según la visión del gerente, (el mundo interior pasa a ser el mundo exterior).

En este sentido también existe la tendencia a encontrar la “funcionalidad” en la cultura organizacional, dando una mayor importancia a la forma como se desarrollan los procesos de comunicación y manejo de la información, que al verdadero sentido que para los empleados tiene el lenguaje como mediador en la construcción de significados dentro de un contexto.

Una importante característica de la modernidad que contribuye a la construcción de la cultura empresarial, esta relacionada con la tendencia a crear patrones autoorganizados de comportamiento en donde cada individuo

interiorice los mismos valores, creencias, normas y conductas postuladas por el fundador de la organización.

Cultura organizacional – procesos Organizacionales

Cultura organizacional y Liderazgo

Haciendo referencia a la relación que existe entre la cultura organizacional y los numerosos procesos organizacionales, autores como Schein (1982,1999), Denison (1990), Egan (1996) y Kotter (1992), concuerdan en la relación existente entre la cultura organizacional y el Proceso de Liderazgo, el cual es visto como el medio por el cual se crea y se maneja la cultura.

Estos autores afirman que un Líder eficaz es el que sabe comunicarse y define un modelo claro y preciso para ejercerlo dentro de la cultura organizacional, permitiendo de esta forma que la empresa llegue a ser más competente y promueva la comunicación en todos los niveles que hacen parte de ella. Es indispensable resaltar que el modelo implementado o elegido por el líder puede ser utilizado por todos los miembros de la organización independientemente del cargo o función que desempeñen dentro de la empresa.

Otros procesos tenidos en cuenta por Schein (1982,1999), son los del Aprendizaje; en la medida en que dentro de un grupo se comparten variados conocimientos, en consecuencia este Aprendizaje esta íntimamente ligado al sentido de competencia y por tanto se orienta básicamente hacia el constante cambio organizacional.

Por otra parte Denison (1990), relaciona la cultura con el clima organizacional, en el sentido en que ambos procesos se centran en características comportamentales organizacionales similares, destacándose como más relevante el hecho de que cultura y clima organizacional explican la forma en que un determinado sistema afecta y modifica la conducta de los individuos.

Así mismo Denison (1990) y Deal y Kennedy (1985) concuerdan en establecer una relación entre cultura organizacional y la efectividad, en donde la efectividad es una función de los valores y creencias desempeñadas por los miembros de una organización y es aplicada al cambio, en la medida en que la organización tenga la capacidad de adaptarse a determinada situación que implique transformación e innovación.

Por otra parte Ouchi (1982), relaciona la cultura organizacional con el proceso de Toma de Decisiones, esta última tiene un carácter participativo y se desarrolla dentro de un marco regido por una filosofía, unos valores y unas creencias armónicamente compartidos.

Para finalizar, Thévenet (1992), destaca la relación entre cultura organizacional y el Medio Ambiente en el cual esta inmersa, ya que esta relación permite que se de un intercambio e interiorización de valores sociales que influyen en el funcionamiento interno de las organizaciones.

Procesos Organizacionales y Características modernidad

Se destaca la capacidad del hombre para aprender, siendo éste conciente del desarrollo de sus capacidades y habilidades, con el fin de

aportar constructivamente al progreso de la empresa, y esta a su vez le proporciona al individuo, a través de diversos medios, como lo son la capacitación, los beneficios sociales y educativos, las posibilidades de crecimiento y aprendizaje.

El concepto de liderazgo surge como generador de cambios y transformaciones dentro de determinada cultura, con el objetivo de que a partir de múltiples estrategias de acción, potencialidades y conocimientos se logre una continua y eficaz respuesta a los cambios ambientales, sociales, culturales y económicos.

La concepción de Líder, va mas allá de la descripción dada por los autores, apuntando a una necesidad de control, y manejo de las personas, en este sentido, el líder es quien dirige y los demás lo siguen, de esta forma será posible que se generen cambios y adaptabilidad en las Organizaciones.

La Heterogeneidad propone la idea de que en la medida en que se evidencian diferentes problemáticas y diversos procesos organizacionales por potencializar, la empresa debe estar en capacidad de crear y desarrollar métodos y estrategias que permitan dar solución a los problemas y evolución a los procesos organizacionales.

De esta manera se observa la importancia de la especialización profesional, en cuanto a que surge la necesidad de contar con un personal determinado para cada una de la áreas de la organización y así dar una eficaz solución a los problemas a partir de la intervención de métodos y tratamientos específicos para cada uno de ellos.

La racionalidad encuentra su fundamento en la razón, con las posibilidades que esta ofrece para una construcción racional de la vida individual, social y organizacional en donde se encuentran inmersos los

programas de libertad de expresión, capacidad, potencialidad y por lo tanto el progreso intelectual del hombre, apoyando así al continuo mejoramiento de la calidad de vida de los diversos contextos sociales, culturales y organizacionales.

Las empresas se preocupan por diseñar y aplicar a su cultura diversos métodos que promuevan el desarrollo eficaz de cada uno de los procesos y metas fijadas por la organización.

Se necesita del involucramiento y la participación de todos los miembros de la empresa, lo cual se da a partir de la necesidad del proceso de aprendizaje continuo, que permita conocer y estar atento a las variaciones del medio ambiente dentro del cual se encuentra inmersa la organización.

CAPITULO V

Discusión

En el presente capítulo se pretende exponer una postura global, frente a la cultura organizacional, desde una perspectiva moderna, basada específicamente en los datos teóricos recopilados y analizados durante el desarrollo de la investigación, resaltando así las connotaciones tanto positivas como negativas que éste enfoque moderno tiene para la dinámica de las organizaciones.

Cabe anotar que la posición que se sustenta en este capítulo esta basada principalmente en la experiencia que brinda la revisión teórica desarrollada a lo largo de todo el trabajo investigativo, en donde se da un fundamento de la visión que actualmente se tiene de la cultura organizacional y la forma como el modernismo ha logrado permear estas teorías, esto permite ampliar el conocimiento de los parámetros que rigen la cultura organizacional, sin embargo no se cuenta con la evidencia práctica de los postulados en el ámbito organizacional, ya que el objetivo del trabajo en cuestión no era el de realizar un estudio de campo dentro de las empresas, pero sí el de proporcionar la suficiente información básica, que permita analizar el estado actual de la Cultura organizacional en la modernidad, y sirva de base para futuras investigaciones sobre esta temática.

Partiendo de la concepción que la cultura organizacional desde la perspectiva moderna, esta basada en un paradigma netamente positivista,

en donde la ciencia, la técnica, las leyes, los métodos, la universalidad, el análisis, la demostración y el rigor, la enfocan básicamente hacia a la acción y a la práctica, por lo tanto la organización que se convierte en un objeto de conocimiento, ha sido concebida de una forma algo simplificada, dejando de lado aspectos relevantes como la reflexión, los símbolos, la palabra, la síntesis la argumentación, el juicio y el sentimiento.

Ahora bien, siguiendo con este orden de ideas y tomando como punto de referencia lo anteriormente planteado, nos centraremos en discutir las diferentes características de la modernidad que han rodeado e influenciado el contexto de la cultura organizacional.

Es evidente que gracias a las raíces históricas de la modernidad se da comienzo e importancia al estudio de la cultura organizacional, ya que se da una ruptura de pensamiento, en donde se da prevalencia a la funcionalidad del hombre dentro de un contexto, centrándose así específicamente en el trabajo, donde el individuo comienza a destacarse y a desempeñarse principalmente por sus capacidades intelectuales, las cuales empiezan a ser el principal fundamento que va a regir el grado de competencia dentro de las organizaciones.

Sin embargo, esta postura ha llevado a que la cultura organizacional valore al hombre desde su parte netamente racional, buscando a través de esto una mayor productividad, basada en una posición utilitarista y funcional, ignorando las demás dimensiones del ser humano como los son sus emociones y sentimientos, desencadenando un vacío existencial.

Es así como a su vez La "Racionalidad" conduce a un capitalismo, que da lugar a que las personas que trabajan para la organización se sienten enajenadas de su trabajo, pues se convierten en servidores de la

Organización. En este sentido, la Organización comparte profundamente unos determinados valores, y una dimensión ética, hasta el punto de que esto permite que los miembros de esta organización actúen en el marco de unas mismas coordenadas, sea cual sea el contexto social y geográfico en el que se encuentre. Es ahí donde se corre el riesgo de llegar a ser una imposición de la ideología o de la perspectiva de la dirección sobre la organización.

Los empleados son alentados constantemente a gastar esfuerzos y energía por un objetivo “la compañía”, no han de estar simplemente de acuerdo con los valores básicos de la organización, han de estar poseídos por estos. Los valores y las normas del personal se supone que son idénticos a los valores y las normas de la organización.

Paralelamente, surge la noción de individualidad, la cual comienza a proyectarse progresivamente dentro de la cultura de las organizaciones, basándose en la capacidad de tomar decisiones y elegir libremente, fomentado así la autonomía, la responsabilidad, el liderazgo y el desarrollo de potencialidades.

Aunque no hay que desconocer que este individualismo exacerbado también ha conducido al hombre a caer en un egocentrismo, de tal manera que se le empieza a restar importancia al establecimiento y a la calidad de los vínculos y relaciones humanas dentro de la cultura organizacional.

Por otra parte, es importante mencionar el papel del lenguaje dentro de la cultura organizacional moderna, en el que es visto como la representación de la realidad, como la manera de expresión de la racionalidad y la observación. También provee los principios del entendimiento modernista de la comunicación y estructura organizacional.

Es así como el lenguaje desde una postura crítica puede ser visto de dos maneras, una positiva en donde por medio del lenguaje el líder transmite los valores, normas, creencias que conforman la cultura para así poder ejercer una gestión y manejo de esta, conduciendo a la realización de los objetivos propuestos por la organización.

Desde una segunda postura se limita ese lenguaje a hablar exclusivamente en términos de metas organizacionales, lo que podría llevar a que se de una reducción de la expresión de sentimientos, obstaculizando la construcción de significados generando de esta manera una única realidad.

La gestión organizacional, a partir de la visión moderna ha estado orientada por una racionalidad, donde la efectividad, la eficiencia, la maximización, la productividad son en últimas los fines que estas han perseguido, esto se logra a través de los procesos de control y manipulación de la cultura, en donde por un lado, se da un establecimiento de parámetros necesarios que permiten el orden dentro de la organización; es así como las diferentes metodologías de control buscan hallar estímulos que conlleven a modificar comportamientos en sus empleados, con el fin de que se de un cabal cumplimiento de las políticas y metas Organizacionales.

Por otro lado los procesos de control y manipulación, puede llegar a coartar la libertad del hombre de la cual hace mención la modernidad, ya que este control encubierto conduce a la predicción de conductas, y por lo tanto no permite que los individuos guíen su comportamiento basados en sus propios criterios de acción.

Las organizaciones modernas, tiene la noción de "Eficacia", arraigada y entendida como un valor clave. Antes era importante el ser meticuloso, respetuoso, riguroso y hasta honesto; en la actualidad lo que importa es el resultado. La eficacia se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. De ahí el surgimiento de las teorías mas recientes en materia de Administración, enfocadas a la dirección por objetivos (DPO). La eficacia pasa a ser el nuevo patrón de medición que permite diferenciar a los "Excelentes" y a los "Regulares".

La excelencia es por encima de todo cooperación y competición, representa una contribución a un todo mayor, sin ser una capacidad para el beneficio propio, sino es conseguir lo de uno mismo y motivar a los demás a hacerlo también". Siendo esto una utopía pues en las empresas se vive constantemente una competencia pero sin cooperación, es la demostración al que mas sabe y produce sin enseñar ni motivar a los demás, de no ser una de sus obligaciones o responsabilidades dentro de su trabajo, como la labor de un líder.

Con base en lo anterior se destaca que a partir de la modernidad se han creado organizaciones con un alto nivel de científicidad en sus procesos administrativos, lo cual incrementa conocimientos precisos que llevan a una mayor comprensión de la cultura Organizacional, y por lo tanto se llegan a establecer predicciones puntuales acerca del comportamiento de los individuos dentro de la empresa, esta visión surge con el método científico, el cual ofrece pautas para la observación, el control, el manejo y la explicación de los múltiples fenómenos organizacionales, esto permite la visualización de los cambios internos, mas no la preparación para el caos y

los cambios externos en el ambiente. En este sentido cabe explicar que no necesariamente las culturas fuertes dan los mejores resultados, en determinadas circunstancias una especie de miopía estratégica, las vuelve insensibles a los cambios del entorno.

Dentro de las diferentes estrategias utilizadas en las Organizaciones, surge la necesidad de evaluar los procesos dentro de la Cultura de las empresas, esta evaluación se encuentra ligada a los términos: “ciencia y científico”, señalando la descripción de un conjunto de herramientas que maximizan la productividad, cayendo en una paradigma mecanicista propio de la física clásica como única forma de conocimiento de la realidad científicamente.

Los principios descubiertos a través de las investigaciones, están bajo el siguiente concepto: “la teoría funciona, por lo tanto es verdadera”, de esta manera se toman en cuenta aquellas referencias teóricas que corroboran la postura de los autores y lo mismo sucede con ejemplos cuidadosamente elegidos, cayendo en una representación simplista de la realidad; no encontrando ningún espacio para el debate, la controversia, reflexión y “el cambio”. Al mismo tiempo no se encuentran representaciones metodológicas reales, siquiera la explicación del tipo de investigación utilizado, se parte solo de una descripción de procedimientos; así mismo no hay las suficientes precauciones que hay que tener para verificar la concordancia de opiniones y conductas. (el decir, con el que hacer).

Las empresas modernas están enfocadas a la copia de modelos administrativos, que han tenido un resultado positivo en el pasado, orientado hacia la acción y no lo suficiente a la “reflexión”. Los autores que estudian el

tema, corren el riesgo de que por pretender dar una visión general, se queden en lo superficial (lo observable), y no tienen en cuenta otros elementos de estudio, presentando un análisis parcial.

Adicionalmente es relevante mencionar que la Cultura Organizacional es entendida, por algunos autores, como una variable independiente que influye sobre procesos corporativos, (aprendizaje, liderazgo, toma de decisiones, manejo de la comunicación) buscando el control y manejo de la Cultura, como medio para alcanzar una alta productividad y el rendimiento de los empleados.

Acompañada de la idea de científicidad, surge la idea de progreso y cambio, el cual es visto como el desarrollo y evolución proyectado en la organización a nivel tecnológico, lo que conduce a la constante innovación en las estrategias de acción que agilizan los procesos Organizacionales. Es así como la cultura Organizacional optimiza los recursos con los que cuenta y logra un mejor nivel de competencia y sobrevivencia dentro del contexto social. Sin embargo este avance tecnológico trae consigo efectos negativos, debido a que el recurso humano se ve opacado ante los avances tecnológicos que cada vez requieren menos de la mano de obra. Igualmente esta constante innovación tecnológica lleva a un sentido de transitoriedad que convierte la idea de progreso en algo efímero, lo que hoy es moderno mañana ya es obsoleto.

Esta idea de transformación y cambio, tiene connotaciones importantes; por un lado se afirma que el medio actual esta hecho de incertidumbre que es de una complejidad creciente, sin posibilidad de predicción y control de los eventos, y por otro lado se proponen principios y

teorías, para buscar la excelencia y la predicción, con el fin de alcanzar la máxima rentabilidad.

De esta forma, se comienza a proponer una idea del cambio lejana de la realidad, la creencia es que éste es sencillamente cuestión de métodos, técnicas y demás elementos necesarios para provocarlo, hay una constante en el pensamiento de no abandonar el nivel de lo concreto y de proponer métodos prácticos para el desarrollo de la organización. Tal y como lo afirma Lemouel (1991), más allá de las modas sobresalen el retorno a la pregunta al por qué, retorno al análisis y al pensamiento crítico por definición, solo esto abrirá las puertas a la nueva ciencia Organizacional.

La incertidumbre es hoy una noción clave en las ciencias, ya sean económicas, filosóficas o ciencias humanas, el utilitarismo y pragmatismo están perdiendo peso, hoy se habla mas del “Caos” que conduce a la acción y “Reflexión”, el equilibrio hace que las organizaciones se estanquen y en algunos casos llevar al fracaso por las exigencias de un sistema económico opresivo, ágil y cambiante, característico de la época moderna.

Los cambios se ven impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y por la necesidad de solucionar problemas 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 este sentido, un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

Si se analiza el lado humano, como herramienta dentro 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, exige características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

Otra de las dificultades de los postulados de la modernidad en la Cultura de las Organizaciones, es la construcción de agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo la producción de un mínimo de defectos indeseables y un máximo de satisfacción, de esta manera se busca el control de las personas, para reforzar las políticas y filosofías de la Organización.

Luego de analizar y discutir las principales características de la modernidad es necesario llegar a una conclusión general en la que se expone claramente como la época moderna contribuyo en diversos aspectos a que se generara un progresivo desarrollo dentro de los ámbitos sociales, económicos, políticos, culturales, afectando directamente a la evolución y paradigmas de las organizaciones y el papel que desempeña el hombre. De esta manera se concluye que es entonces necesario dar una reorientación a los postulados modernos enfocándolos hacia una concepción de carácter mas humanista que permitan la valorización del ser humano en todas sus dimensiones.

Por lo tanto la cultura Organizacional no se debería enfocar como si se tratara únicamente de un mecanismo de control que permita predecir el comportamiento de los individuos, sino que por el contrario sea un facilitador para el mejoramiento en la calidad de las condiciones laborales, teniendo en

cuenta las necesidades y expectativas del hombre y de la empresa, que favorezcan la construcción de la cultura colectivamente.

Al mismo tiempo surge el interés de las personas por buscar la satisfacción de necesidades, generando la competencia en todos los empleados de una organización, en donde, cada quien busca aumentar sus propias ganancias, que contribuyen a mantener la competencia y participar en el aumento de estas en la sociedad, creando en algunos casos confrontación y egoísmo individual. Los sistemas de "coordinación interna y gestión" de la organización generan costos unitarios que a menudo hacen inviables muchos proyectos empresariales; la ineficacia en los esquemas organizativos en lo que se refiere a integrar a los hombres en ellos, la complejidad debida a la burocratización y la poca repercusión en la creatividad y en la motivación lleva a menudo el fracaso empresarial.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta en la concepción que se le da al hombre, esta relacionado con el papel del líder, quien cada vez pierde la visión que años atrás se quería implantar, dejo de ser aquella persona que guía, acompaña, capacita y motiva a los empleados para ser lideres; en la realidad actual organizacional se toma el líder como una persona ideal, racional la cual deberá desarrollar todas las capacidades racionales para la planeación, discernimiento y creación para encontrar eficacia en su gestión; basándose en la creencia de su racionalidad, en donde es capaz de manejar adecuadamente la organización y las condiciones del ambiente; en las manos de esa persona racional esta el surgimiento y reforzamiento de la Cultura Organizacional, el líder es quien define y los demás responden, pues se convierte en creador de significados dentro de la realidad Organizacional.

Los resultados obtenidos que arroja esta investigación, permiten centrarse y tener una visión de las diversas formas utilizadas actualmente para el manejo de la Cultura Organizacional, desde la perspectiva moderna, partiendo de la concepción de los teóricos, que se han preocupado por el estudio de este tema. Al mismo tiempo el aporte esta dado por la riqueza bibliografica, que se logró revisar permitiendo tener el conocimiento profundo del tema que es de gran interés para la Psicología Organizacional. Por esta razón se sugiere se ha tenido en cuenta como referencia teórica para posteriores investigaciones prácticas relacionadas al tema de Cultura organizacional, dentro de la facultad de Psicología.

Dentro del desarrollo de la investigación, se manejan diferentes temas, de diversas ciencias, sobresaliendo procesos organizacionales como el liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones, canales de comunicación etc, los cuales deberían ser estudiados, y observados en la práctica empresarial, estableciendo una correlación, entre cultura organizacional, desde un enfoque actual moderno.

Es importante que a partir de los datos teóricos revisados y resultados obtenidos, se tomen como punto de partida, para una futura aplicabilidad del estudio al contexto organizacional en Colombia, con el fin de que se logre corroborar lo teórico con lo práctico. Paralelamente continuar con el estudio de Cultura Organizacional, para identificar el tipo de enfoque (Moderno, Postmoderno, Simbólico- Interpretativo) que se destaca y se aplica en la realidad actual de la Cultura Organizacional, de las empresas de nuestro país.

Se necesita por lo tanto, nuevas investigaciones, y el surgimiento de teorías y paradigmas, frente al tema de cultura Organizacional que se adecuen a las exigencias que plantea el entorno contemporáneo, donde la aceleración, industrialización, socialización, y crecimiento del conocimiento han creado una sociedad de grandes avances científicos por un lado, pero con nuevos y enormes problemas humanos por otro. Y es precisamente en este contexto, donde las ciencias y en este caso la Psicología, en el campo empresarial, esta en la obligación de rescatar la visión que se tiene del hombre, donde este sea capaz de desarrollar su existencia individual como persona, por lo tanto el sistema rígido y uniforme en el que se rigen las empresas, debe ser modificado. La nueva visión del Manejo de la Cultura Organizacional, debe brindarle a las personas, el desarrollo de experiencias y significados de una realidad, construida colectivamente y no impuesta.

En fin, es necesario dar una reorientación de la visión de Cultura Organizacional desde la perspectiva moderna, donde el hombre se involucre en su construcción, por lo tanto sea manejada respecto a las exigencia del ambiente cambiante interno y externo, donde se hable de patrones de conducta compartidos, a partir de la experiencia y construcciones colectivas, generándose espacios para la reflexión, crítica y análisis y no se dediquen simplemente a copiar y repetir concepciones, patrones y teorías científicas elaboradas en otros contextos.

Referencias

Academia de ciencias de URSS (1996). Manual de Economía Política. Instituto de Economía. Ed Grijalbo S. A.

Allaire, Abravanel, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard (Eds). (1992). Cultura Organizacional. Aspectos teórico prácticos y metodológicos. Eds Legis.

Blanchard f, Mansalvo J, Romario R, Aracil R y otros (Eds). (1996). El trabajo en la Historia. Salamanca: Universidad Salamanca.

Beck, U (1997). Hijos de la Libertad Fondo de cultura económica. Argentina.

Cruz , M (1993). Individuo, Modernidad, Historia. Madrid: Tecnos

Chavenato, I (1987). Introducción a la teoría General de la Administración. (3ª .Ed). Ed Mc Graw Hill.

Davis, K (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo México: Mc Graw Hill .

Deal, T & Kennedy, A (Eds). (1985). Cultura Corporativa Fondo Educativo Interamericano. México.

Denison, D (1991). Cultura Corporativa Bogotá: Legis.

Dessler, G (1997). Administración de Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Dessler, G (1979). Organización y Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Egan, G (1996). El valor agregado de los empleados en las Organizaciones. Ed Prentice Hall Hispanoamérica S. A.

Guédez, V (1996). Gerencia, Cultura y Educación. Caracas: Tropykos/CLACDEC.

Gibson, J (1996). Las organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso. Colombia: Mc Graw Hill/Irwin.

Harrison & Pratt (Eds). (1994) Una metodología para la reingeniería de las empresas : Calidad y Productividad. Caracas.

Jackson, T (1992). Evaluación del Desempeño . Bogotá: Legis.

Katz & Kahn (Eds). (1995). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.

Kinicki & Kretner (Eds). (1997). Comportamiento de las Organizaciones. (3ª ed). Ed Mc. Graw Hill.

Kotter & Heskett (Eds). (1995). La cultura de la empresa y rentabilidad. Ed Días de Santos.

Margot ,Jean Paul (1977). Crisis de la Modernidad y/o Postmodernidad: Revista ensayo y error 2, 154- 177. Bogota.

Margot, J. P (1999) Modernidad, Crisis de la Modernidad y Postmodernidad. Colombia: Uninorte.

Mires, F (1996). La revolución que nadie soñó o la otra Posmodenidad . (1ª . Ed) Venezuela: Nueva Sociedad.

Neff, W. S. (1972). El trabajo, el Hombre y la Sociedad. Buenos Aires: Paidos.

Ouchi, W (1982). Teoría Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés Bogotá: norma.

Pacheco, J.C (1992). La Ciencia en el Mundo Moderno: Auge y Decadencia de Occidente. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de ciencias humanas.

Peters y Waterman (Eds). (1982). En busca de la Excelencia. Experiencia de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos Colombia: norma.

Pico, J (1994). Modernidad y Postmodernidad, Madrid: Alianza.

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

Siliceo, A & Colaboradores (Eds). (1999). Liderazgo, Valores y Cultura organizacional. Ed Mc Graw Hill. Hispanoamerica.

Schein, E. (1982). Psicología de la Organización.

Schein, E (1988). La Cultura Empresarial Y Liderazgo. México: Ed Prentice-Hall.

Schein, E (1991). Psicología de la Organización. México:Ed Prentice-Hall.

Schein, E. (1994) Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning.

Schein, E (1996). A conversation with Edgar Schein.

Schein, E (1996). Three Culture of Management: The key to organizational learning.

Schein, E (1997). Organization culture seminar.

Schein, E (1997). Chance Precess.

Schein, E (1999). The Corporate Culture Survival Guide.

Schvarstein, L. (1992). Identidad de las organizaciones, invarianza y cambio. Buenos Aires: Paidos.

Tejada, J (1988). Las Fronteras de la Modernidad, México: Plaza y valdez editores.

Thévenet, M (1992). Auditoria de la Cultura Empresarial.

Vargas G.G (1993). La Modernidad en Colombia: la Secularización de la Cultura: Revista Forol 22. Bogota.

Velez & Calvo (1992). Análisis de la investigación en la formación de investigadores. Estado del Arte.

ANEXO

Anexo 1

Cuadro de Autores por Categorías

autores	Definición Organización	Definición de Cultura Organizacional	Tipos de Culturas	Elementos de la Cultura Organizacional
Ouchi (1982)	Comunidad de personas, que construyen la filosofía e ideología de la organización que se mantiene a largo plazo. Los beneficios que se obtienen en esta son para la supervivencia de la misma organización. Las cuales reciben el nombre de Organizaciones Z.	El conjunto de características más importantes, desde el intercambio de información hasta la perspectiva individual de sus empleado. Conformada por símbolos: valores, creencias, actitudes, mitos, acontecimientos y objetivos de la organización.		Símbolos, acontecimientos y mitos que se desarrollan a partir de experiencias comunes en los miembros de la organización
Peters y Waterman (1982)		Conjunto de valores, normas, actitudes, conductas interiorizadas, que inciden en el comportamiento de los miembros de la organización y la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos.		Valores, comunicación, clientes, clima Organizacional, creencias inconscientes, leyendas rituales e historias

Autores	Definición Organización	Definición Cultura Organizacional	Tipos de Cultura	Elementos de la Cultura Organizacional
<p>Edgar Schein (1982,88,96,97,99)</p>	<p>Sistema abierto, que esta conformado Por subsistemas interdependientes; en constante interacción con todos sus medios, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios que luego se envían a esos mismos medios. Es un sistema con propósitos y Funciones múltiples.</p>	<p>Nivel más profundo: Presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, a través de un número suficiente de experiencias comunes, para llegar a la visión compartida que tienen de la empresa y el entorno. Evoluciona y es cambiante. (Teoría de Aprendizaje y Desarrollo).</p>	<p>Adaptables – que aprenden: El Líder es flexible a las necesidades y demandas del ambiente y facilita la producción de cambios y permite el aprendizaje. Fuertes: El líder se aferra a sus convicciones y no permite que se den cambios en lo que ya ha establecido.</p>	<p>Artefactos y creencias; valores presunciones bá</p>

Autores	Definición Organización	Definición Cultura Organizacional	Tipos de Cultura	Elementos de la Cultura Organizacional
<p>Abravanel (1992)</p>	<p>Funcionalista: Búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades, a través del trabajo.</p>	<p>Visión antropológica, caracterizada por presunciones, hipótesis y acentos particulares.</p>	<p>Sistema de ideas o códigos implícitos que conectan los acontecimientos aparentes:</p>	<p>Ritos organizacionales Hábitos organizacionales Ceremonias organizacionales</p>
	<p>Funcionalista–Estructuralista: Sistema social con metas precisas, dotado de subsistemas de valores para aceptación del macrosistema.</p>	<p>Momentos históricos precisos en lugares definidos.</p>	<p>Funcionalista Estructuralista:</p>	
	<p>Ecológico–Adaptacionista: Interacción dialéctica con el ambiente.</p>	<p>Funcionalista: Mecanismo utilitario que</p>	<p>permite al individuo enfrentar los problemas que se presentan durante la búsqueda de</p>	
	<p>Histórico–Difusionista: Según las circunstancias históricas.</p>	<p>satisfacción personal.</p>	<p>Histórico - Difusionista: Configuraciones o</p>	
	<p>Cognoscitiva: Productos sociales, basados en los mapas colectivos de cognición de los miembros.</p>	<p>formas temporales, interactivas y autónomas nacidas en procesos</p>	<p>Históricos.Ecológico Adaptacionista:</p>	
	<p>Estructuralista: Estructuras que reflejan las características y los límites de los procesos cognitivos humanos.</p>	<p>sistema de esquemas de comportamientos transmitidos por el medio social.</p>	<p>Estructura de Equivalencia Mutua:</p>	
<p>constituye lugares de interacción y sincronización de funciones individuales de utilidad.</p>				

Autores	Definición Organización	Definición Cultura Organizacional	Tipos de Cultura	Elementos de la Cultura Organizacional
Kotter (1992)	Grupo de personas ubicadas dentro de un espacio, con finalidades comunes enfocadas a la rentabilidad.	Un todo formado por: patrones de comportamiento, creencias y cualquier otro producto de trabajo humano. Agrupan normas y formas tradicionales de comportamientos recurrentes en un grupo.	<p>Fuerte: coherencia de valores y métodos de directivos, generan estructuras y controles sin requerir a la burocracia.</p> <p>Teoría de Ajuste: Se ajusta aun contexto relación con la rentabilidad.</p> <p>Teoría III: Ayudan anticipar y adaptarse a los cambios del entorno, predominio de control e importancia del liderazgo.</p> <p>Cultura Adaptables: Incremento de la competencia, centrados en las necesidades de los clientes, valor del liderazgo.</p>	Valores compartidos, patrones compartidos

autores	Definición Organización	Definición de Cultura Organizacional	Tipos de Culturas	Elementos de la Cultura Organizacional
Daniel Denison (1990)	Sistema conformado por valores, principios, políticas, que afectan la dinámica interna e influye en la productividad, toma de decisiones, manejo de información y establecimiento de metas comerciales..	variable independiente, parte esencial en los procesos de cambio, conjunto de valores, creencias y principios que constituyen los cimientos del sistema. Conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan los principios básicos.	Fuertes: Aquellas que logran interiorizar y proyectar los cuatro principios básicos para la gestión de Cultura organizacional :misión, participación, consistencia, adaptabilidad. Respaldar procesos organizacionales y metas comerciales .Débiles: No han logrado proyectar los cuatro principios básicos. Desgastando sus potencialidades en establecimientos de políticas y estrategias sin una visión.	Artefactos; perspectivas; valores; hipótesis.
Gerard Egan (1996)	Contiene una estructura, plasmada en los organigramas, estructura de puestos y unidades individuales; así mismo incluye los procesos de comunicación, sistemas de tecnología de información mecanismos de coordinación entre unidades, procesos de toma y mecanismos de control.	conjunto de creencias, valores y normas publicadas y adoptadas para regir la conducta organizacional.	Fuertes: Dirigen constantemente el comportamiento. Débiles: No controlan el comportamiento. Adaptables: Flexibles para afrontar necesidades cambiantes.	Patrones de cultura compartidos, suposiciones y creencias compartidos, valores compartidos y normas compartidas Patrones de cultura compartidos, suposiciones y creencias compartidos, valores compartidos y normas compartidas

autores	Definición Organización	Definición de Cultura Organizacional	Tipos de Culturas	Elementos de la Cultura Organizacional
Deal y Kennedy (1985)	Conformadas por valores propios basados en la capacidad de crear a través del conocimiento y de la expresión, son llamadas Organizaciones Exitosas.	conjunto de conductas significativas de los miembros de la organización las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican a través de prácticas gerenciales, comparten creencias y valores particulares. Determina la forma como funciona la empresa reflejado en estrategias, estructuras y sistemas		Valores, intereses y aspiraciones del empleado
Thevenet (1992)	Concepto que permite, comprender el funcionamiento de la organización y resolver problemas. Valora procesos de desarrollo empresarial a lo largo de la historia: Aprendizaje. Es la personalidad de la empresa, construcción colectiva. Implica particularidad referencia al pasado y coincidencia de las soluciones y las prácticas..	Fuentes: Aquella que se impone en los comportamientos Y en las formas de gestión Adaptable: Cuando se ajusta al entorno con la integración de recursos internos para afrontar los cambios que se presenten.		Historia, filosofía, valores, normas, reglas, experiencias comunes

Autores	Visión del Hombre	Visión del Gerente	Manejo de la Cultura Organizacional
Ouchi (1982)	<p>Credibilidad en el hombre Preocupación por el bienestar del empleado</p> <p>Visión integralista en donde el empleado alterna con todos los que se encuentran a su alrededor</p> <p>Atmósfera y jerarquía igualitaria</p> <p>Autonomía en el criterio para trabajar</p> <p>Logro de objetivos individuales, independencia y crecimiento personal</p>	<p>El gerente debe comprender como se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo. Debe tener la capacidad de dirigir a las personas para llevar un trabajo en equipo eficaz La productividad de la organización depende del gerente ya que debe motivar, coordinar y cooperar con el persona. debe organizar grupos de trabajo de acuerdo a los rasgos de personalidad, lo que lleva a una mayor efectividad</p> <p>Debe orientar, mostrar interés por los demás, dar apoyo y disciplina.</p>	<p>La cultura organizacional debe resaltar el medio a través del cual se logra la Implementación de los valores como lo es la cooperación.</p> <p>Especificar la relación de la organización con su entorno socio económico, sus objetivos básicos y los medios para alcanzarlos.</p>
Peters y Waterman (1982)	<p>Cultura abierta y humana, Motivación</p> <p>Constante El empleado es muy importante para la Empresa. El trabajo es valorado, Los empleados son ganadores lo que lleva al logro de los objetivos.</p>	<p>El gerente es iniciador y modelador del cambio, lo que permite establecer valores y objetivos a seguir.</p> <p>Debe ser comunicador, apoyar, motivar, entrenar y dar confianza a sus empleados. Modelador del cambio; toma de decisiones, y solución de conflictos</p>	<p>Atención al cliente, actuando de acuerdo a sus exigencias e identificando la capacidad de la empresa para cubrir sus expectativas. Fomentar la convivencia laboral productiva e impulsar el compromiso hacia la visión compartida de objetivos. Establecimiento de valores propios.</p>

Autores	Visión del Hombre	Visión del Gerente	Manejo de la Cultura Organizacional
Ouchi (1982)	<p>Credibilidad en el hombre Preocupación por el bienestar del empleado</p> <p>Visión integralista en donde el empleado alterna con todos los que se encuentran a su alrededor</p> <p>Atmósfera y jerarquía igualitaria</p> <p>Autonomía en el criterio para trabajar</p> <p>Logro de objetivos individuales, independencia y crecimiento personal</p>	<p>El gerente debe comprender como se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo. Debe tener la capacidad de dirigir a las personas para llevar un trabajo en equipo eficaz La productividad de la organización depende del gerente ya que debe motivar, coordinar y cooperar con el persona. debe organizar grupos de trabajo de acuerdo a los rasgos de personalidad, lo que lleva a una mayor efectividad</p> <p>Debe orientar, mostrar interés por los demás, dar apoyo y disciplina.</p>	<p>La cultura organizacional debe resaltar el medio a través del cual se logra la Implementación de los valores como lo es la cooperación.</p> <p>Especificar la relación de la organización con su entorno socio económico, sus objetivos básicos y los medios para alcanzarlos.</p>
Peters y Waterman (1982)	<p>Cultura abierta y humana, Motivación</p> <p>Constante El empleado es muy importante para la Empresa. El trabajo es valorado, Los empleados son ganadores lo que lleva al logro de los objetivos.</p>	<p>El gerente es iniciador y modelador del cambio, lo que permite establecer valores y objetivos a seguir.</p> <p>Debe ser comunicador, apoyar, motivar, entrenar y dar confianza a sus empleados. Modelador del cambio; toma de decisiones, y solución de conflictos</p>	<p>Atención al cliente, actuando de acuerdo a sus exigencias e identificando la capacidad de la empresa para cubrir sus expectativas. Fomentar la convivencia laboral productiva e impulsar el compromiso hacia la visión compartida de objetivos. Establecimiento de valores propios.</p>

Autores	Visión del Hombre	Visión del Gerente	Manejo de la Cultura Organizacional
<p>Edgar Schein (1982,88,96,97, 99)</p>	<p>El empleado que aprende y se adapta a la cultura de la empresa a la vez que puede crear cultura a través de sus creencias y valores construida por el líder</p>	<p>El líder guía, genera, cambia la cultura y es modelo a seguir</p>	<p>El adecuado manejo de la cultura facilita o entorpece la efectividad de la empresa Es un medio para resolver problemas de supervivencia externa. De acuerdo a como se maneje la cultura será relevante para la proyección de la empresa en el mercado.</p>
<p>Abravanel (1992)</p>		<p>Utilización del arte de la palabra, de esta manera puede explicar analizar las causas y los efectos de los acontecimientos así como influir, convencer y manejar El gerente es una fuente de información para los subordinados que deseen conocer las reglas que llevan al éxito El gerente refuerza y estimula el comportamiento; difunde los conocimientos básicos sobre la jerarquía, el cumplimiento, la responsabilidad y la adhesión Utilización de la retórica como un lenguaje simbólico para satisfacer las principales necesidades, hacer cumplir el trabajo y mantener su posición de autoridad, así se reconoce el poder colectivo y la unidad.</p>	<p>La cultura se maneja a partir de los conceptos de éxito, responsabilidad y pertenencia dentro de una organización.</p>

Autores	Visión del Hombre	Visión del Gerente	Manejo de la Cultura Organizacional
Kotter (1992)	El empleado es manipulable por otros mas fuertes en cuanto a que se adapta	El gerente implementa, maneja y cambia la cultura	El manejo de la cultura trae implicaciones en la rentabilidad de la empresa a largo plazo
Daniel Denison (1990)	Las personas desarrollan diferentes roles en la organización, eso se debe al estilo personal y ala influencia de este en la cultura. Los estilos causan un impacto psicológico, social y financiero en la organización Posibilidad de interacción social de los empleados.	El papel del gerente es activo, su papel, sus políticas, valores y normas son importantes para la formación de la cultura. El gerente no solo debe administrar, sino que debe considerarse promotor de la cultura preferida. Papel preponderante en la promoción, Cambio y la conservación de la cultura y subculturas de la empresa.	El manejo de la cultura determina el éxito o el fracaso de la organización. A partir de las creencias y normas y de la capacidad de la empresa para interpretar las señales del medio externo, de esto surgen cambios comportamentales internos Responder a expectativas de clientes internos y externos Capacidad de reestructurar comportamientos y procesos permitiendo la adaptación de la organización.
Gerard Egan (1996)	Las personas desarrollan diferentes roles en la organización, eso se debe al estilo personal y ala influencia de este en la cultura. Los estilos causan un impacto psicológico, social y financiero en la organización Posibilidad de interacción social de los empleados.	El papel del gerente es activo, su papel, sus políticas, valores y normas son importantes para la formación de la cultura. El gerente no solo debe administrar, sino que debe considerarse promotor de la cultura preferida. Papel preponderante en la promoción, Cambio y la conservación de la cultura y subculturas de la empresa.	Auditoria de la cultura establecida, determinando que se necesita cambiar Desarrollo de las creencias, los valores y normas de la cultura esperada Formulación de estrategias para el cambio cultural que se adapten al carácter y recursos de la organización

Autores	Visión del Hombre	Visión del Gerente	Manejo de la Cultura Organizacional
---------	-------------------	--------------------	-------------------------------------

Deal y Kennedy

(1985)

Thevenet

(1992)

El hombre tiene la capacidad de aprender; cada miembro debe tener la posibilidad de probar su experiencia actuando con el conjunto, y controlando las acciones que se llevan a cabo.

Es la persona encargada de orientar los esfuerzos, buscar y confirmar los objetivos y genera entusiasmo. Igualmente buscar la forma apropiada de comunicación para así controlar la identidad y construir una política de imagen con fundamento.

La cultura se maneja transformando su contenido teórico (filosofía y normas), en instrumentos de intervención de diagnóstico y de acción que lleva cambios y a una adaptación.

Autores	Evaluación de la Cultura Organizacional	Construcción de la Cultura	Cultura y otros Procesos Organizacionales
Ouchi (1982)	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Participación: Directivos claves, empleados y lideres.</p> <p>Método: Encuesta de alimentación, una o dos personas entrevistan individualmente a los directivos claves y luego hacen retroalimentación presentando los puntos de vista que cada uno tiene sobre la filosofía de la organización, le siguen discusiones sobre los puntos básicos de la estrategia, dirección, estilo y forma de la filosofía presente; la filosofía resultante puede convertirse en el núcleo del sistema de dirección.</p> <p>Otro – Los líderes se encargan de estimular a los individuos claves a establecer los principios que han llevado a que la organización alcance su éxito, aceptado en todos los niveles de la organización. Finalmente se prescribirá cómo compartirán el poder directivos y trabajadores y forma cómo se tomarán las decisiones.</p>	<p>Los principales postulados que respaldan la cultura se dan a partir de la ideología de su fundador, sin embargo a medida que los problemas se evidencian y solucionan, éstas filosofías toman forma a través de un sentido compartido, constituyendo la base moral que ha dado forma a una empresa por medio de sus acciones. Existen enunciados filosóficos (ideales) para respaldar la conducta de los empleados y permite a su vez evaluar las acciones directivas de acuerdo a ese patrón común.</p> <p>Organización Z</p>	<p>Toma de decisiones participativa dentro de una filosofía organizacional específica.</p>

Autores	Evaluación de la Cultura Organizacional	Construcción de la Cultura	Cultura y otros Procesos Organizacionales
Peters y Waterman (1982)	<p>Enfoque: Cualitativo Participación: Empleados, líderes y asesores. Método: Observación directa, Entrevista Clínica, Entrevista formales y Entrevista grupal. Investigar el sistema de recompensas ya que revela reglas y presunciones subyacentes de la cultura, así mismo deducir las creencias y presunciones que existen.</p>	<p>Se centran en la optimización de la cultura, a partir de la estrategia de tener un adecuado flujo de comunicación, con canales de información breves, concisos y veloces; lo cual permite que la información sea difundida como debe ser y sea única e inherente a la empresa.</p>	<p>La cultura organizacional va ligada al liderazgo la crea y la maneja</p>
Edgar Schein (1982,88,96,97, 99)	<p>Niveles de análisis: Relación Humanidad – Naturaleza, Sobre la relación con su entorno. Naturaleza De la Realidad - Verdad: Identifica Tres niveles para ver la realidad: realidad Física - externa, realidad social. realidad individual, aprendizaje del individuo. Naturaleza de la Actividad Humana: Persona hacia la actividad o reactividad. Naturaleza de las Relaciones Humanas: Aparecen en el contacto con el sistema social, orientadas: Yo o colectividad. Otras fuentes son el análisis de los artefactos, estructura de la empresa.</p>	<p>Es el fundador o líder quien se encarga de formar la cultura, influye su orientación personal (presunciones), lo hace a partir de ser un modelo; sin embargo el entorno ejerce una influencia sobre las características iniciales, ya que las puede cambiar o reforzar, pues de éste depende que la compañía sobreviva con éstas políticas que consideran son la adecuadas. Así el grupo aprende a resolver problemas internos y externos adaptables y enseñan esta forma de sentir, percibir y pensar a los nuevos miembros de la organización (aprendizaje)</p>	<p>La cultura en relación con el aprendizaje en la medida en que dentro de un grupo se comparten conocimientos</p> <p>El aprendizaje esta ligado a la competencia y por lo tanto se orienta hacia el cambio</p> <p>Las interacciones y elementos de la cultura facilitan el aprendizaje en la organización.</p> <p>El liderazgo implanta presunciones en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo de grupo.</p>

Autores	Evaluación de la Cultura Organizacional	Construcción de la Cultura	Cultura y otros Procesos Organizacionales
<p>John Kotter (1992)</p>	<p>Enfoque: Cualitativo. Participación: Directivos y asesores. Método: Cuestionarios para medir el nivel de fortaleza de la cultura, e indicadores económicos; entrevistas a directivos y analistas. Examina la cultura a partir de dos visiones: la relación entre los resultados económicos y los índices de fortaleza. y la correlación entre cambios culturales ajustados al contexto y rentabilidad.</p>	<p>Son los fundadores quienes crean una cultura que favorece la rentabilidad, ellos refuerzan conscientemente (verbal o escrito) los valores centrales que estimulen la adaptación, muestran gran preocupación por los factores constituyentes de la empresa y estimulan la capacidad y el liderazgo en los niveles jerárquicos. Estos mismos comunican la filosofía mediante conversaciones diarias, ceremonias o ritos especiales. Se recompensa al individuo por seguir las normas establecidas en la cultura o penalizan a los que no lo hacen. El papel del empleado consiste en empezar a relacionarse con ésta cultura e integrarse a sus dictámenes. La cultura es cambiante, las crisis obligan a reevaluar valores y normas.</p>	<p>El liderazgo eficaz lleva a que la organización sea más competitiva</p> <p>El liderazgo debe promover una eficaz comunicación en todos los niveles de la organización</p> <p>Un liderazgo adecuado maneja las crisis da solución a los problemas</p>

Autores	Evaluación de la Cultura Organizacional	Construcción de la Cultura	Cultura y otros Procesos Organizacionales
Daniel Denison (1990)	<p>Enfoque: Cualitativo y Cuantitativo. Participación: Directivos y asesores. Método: Cuestionarios, indicadores económicos.</p> <p>Realiza una correlación entre cultura y efectividad , a partir de cuatro características culturales que tienen un impacto en el desarrollo organizacional (Compromiso, participación, misión y adaptabilidad), si son tenidas en cuenta, la forma en que se trabajan, si se encuentran inmersas en los procesos organizacionales y la influencia de éstas en los índices de productividad.</p>	<p>No existe un patrón común de la forma cómo se construye la cultura, el contexto donde se desarrolle y la función que cumple son determinantes para la adopción de una cultura. Algunos elementos de la cultura se crean a partir de la interacción entre las personas creando normas y patrones conductuales, que se posesionan en la estructura y procesos organizacionales.</p>	<p>La cultura organizacional se relaciona con el liderazgo en los aspectos simbólicos, funcionales y técnicos</p> <p>Igualmente se relaciona con el clima organizacional, en el sentido que se concentran en características comportamentales organizacionales similares</p> <p>Se relaciona con la efectividad y sus modelos.</p>
Gerard Egan (1996)	<p>Enfoque: Cualitativo Participación: Directivos, empleados y asesores. Método: Entrevistas individuales, entrevistas grupales. Realiza entrevistas a Gerentes, informantes y demás empleados que conozcan el sistema y estén dispuestos a hablar directamente de él, preguntando cuales son en su opinión los problemas, las oportunidades y los retos que enfrenta el negocio. Conforme se vayan recibiendo las respuestas, se hace un sondeo para llegar a la cultura que los provoca. Se realizan reuniones de impugnación y cambio se crean de equipos de acción correctiva para generar estrategias de cambio.</p>	<p>Existen dos visiones: La primera relacionada Con las normas, políticas y filosofía que los creadores o fundadores dan a la organización, se redactan en manuales para los empleados o de forma verbal. Contrario a esto se encuentra las normas, los valores, preceptos practicados diariamente desconocidos para la mayoría de los gerentes y reales para los empleados, estos dos se contraponen llevando a conflictos.</p>	<p>La cultura se relaciona con el liderazgo, este se debe comunicar y desarrollar un modelo para ejercerlo, lo que lleva a un cambio en la misma</p> <p>El modelo de liderazgo implementado puede ser utilizado por los empleados de todos los niveles de la organización. La cultura también se relaciona con la productividad pero no solo en términos de la razón de la empresa sino por el desarrollo de una vida emocional sana para el empleado y la sociedad</p> <p>Igualmente se relaciona con la administración de calidad total, el servicio al cliente y la reingeniería.</p>

Autores	Evaluación de la Cultura Organizacional	Construcción de la Cultura	Cultura y otros Procesos Organizacionales
Deal y Kennedy (1985)	Se identifican dos aspectos: Fondo (valores, creencias, liderazgo y estilo de dirección) y Forma (Estructura de la organización, sistemas y procedimientos).		<p>La cultura se relaciona con la efectividad, esta es una función de los valores y las creencias desempeñada por los miembros de una organización</p> <p>La efectividad es una función de las políticas y procedimientos utilizados por una organización</p> <p>La cultura se relaciona con el cambio en la medida en que la organización tiene la capacidad de adaptarse a determinada situación que implique transformación.</p>
Thevenet (1992)			<p>La cultura organizacional se relaciona con el medio en el cual esta inmersa, lo que permite que se de una transmisión de los valores que influyen en el funcionamiento de la organización .La cultura organizacional se relaciona con otras subculturas las cuales tienen un valor pedagógico ya que constituyen un conjunto de normas, reglas y experiencias comunes La cultura de la empresa se relaciona a su vez con la cultura externa.</p>

Nota: En el cuadro anterior se recopila la información de los autores de manera simplificada por categorías, con el fin de facilitar la realización del análisis que se presenta en el capítulo IV.

