UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

IMPORTANCIA DE LA CULTURA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional

Autor: Nova, Isabel
C.I. Nº. 10.801.191

Caracas, Septiembre, 2002

ÍNDICE GENERAL

	pp
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULOS	
I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento y Delineación del Problema	3
1.2 Objetivos de la Investigación	
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
II MARCO TEÓRICO	6
2.1. Reseña Histórica	6
2.1.1. Desarrollo de la Cultura en el Tiempo	6
2.7.1.1. La era nómada y la era agrícola.	6
2.7.1.2. La era industrial	8
2.7.1.3. La era de la información y de la educación	9
2.2. Conceptos Básicos	10
2.2.1. Nuevas Rutas-Empresas del Futuro	10
2.7.1.1. La Organización que Aprende.	11
2.7.1.2. La Organización Inteligente.	12

2.7.1.3. La Organización Flexible. 12
2.7.1.4. La Organización Molecular. 13
2.7.1.5. La Organización Proactiva. 13
2.7.1.6. La Organización de Alianzas. 14
2.7.1.7. La Organización Virtual. 14
2.7.1.8. La Organización con Responsabilidad Social. 15
2.2.2. Teoría de Maslow. 16
2.2.3. Teoría de Mayo. 18
2.2.4. Teoría de los factores de Herzberg. 19
2.2.5. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor. 19
2.2.6. Teoría de Schein del Hombre Complejo 20
2.2.7. Conceptos de Cultura. 21
2.2.8. La Cultura: principal herramienta humana. 23
2.2.9. Conceptos de Organización 29
2.2.10. Cultura Organizacional. 32
2.2.11. Funciones de la Cultura dentro de la Organización. 36
2.2.12. Elementos que forman parte de la Cultura Organizacional y comunicaciones que la caracterizan. 38
2.2.13. Culturas Individualistas-Culturas Colectivistas 43
2.3. Creación y Sostenimiento de la Cultura dentro de la Organización. 44
2.4. Desarrollo de la Cultura 46
2.4.1. Madurez 46
2.4.2. Maduración Cultural 48
2.5. ¿Cómo mantener viva una cultura? 49
2.6. ¿Cómo transmitir a los empleados la Cultura de la Organización? 52
2.7. Relación entre la organización y la cultura. 55
2.7.1. La Cultura Organizacional como variable 55
2.7.2. La Cultura como una metáfora básica. 56
2.7.2.1. La Visión Cognoscitiva 59
2.7.2.2. La Visión Simbólica 59
2.7.2.3. La Visión Estructural y Psicodinámica 61
2.8. Tipologías Culturales. 62
2.8.1. Cultura orientada hacia el poder. 62
2.8.2. Cultura orientada hacia la función. 63
2.8.3. Cultura orientada hacia la tarea. 64
2.8.4. Cultura orientada hacia las personas. 64

2.9. Aprendizaje Organizacional 65
2.10. Importancia de la Cultura Organizacional. 70
2.11. Una Cultura Organizacional de Éxito. 73
2.12. El líder, un constructor de la Cultura Organizacional. 74
2.13. La Cultura Organizacional y la Productividad 81

III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 85

3.1 Tipo de Estudio 85
3.2 Procedimientos 86

VI CONCLUSIONES 87

BIBLIOGRAFÍA 88

ANEXOS 92

A Cómo cambiar la cultura de una Organización 93

B Razones en contra del Cambio Organizacional 95

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

IMPORTANCIA DE LA CULTURA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Trabajo Especial de Grado

Autor: Nova, Isabel
Año: 2.002

RESUMEN

La Cultura organizacional se puede definir como un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización, que han permitido obtener resultados exitosos en el logro de sus objetivos. La Cultura Organizacional es la verdadera fuerza vital de una empresa. Es también, el ambiente en el que los empleados realizan su trabajo. La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La importancia de la cultura resulta más obvia cuando una organización pasa por cambios importantes en objetivos, estrategias y formas de operar. 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 y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

La cultura organizacional es la médula, es decir, la esencia de la organización, ya que ella se encuentra presente en todas las acciones y funciones que realizan cada uno de sus miembros.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de destacar la importancia de la cultura dentro de la organización, la misma permitirá la reflexión de la alta gerencia de la organización a fin de lograr un equilibrio en la cultura organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

La importancia de la cultura ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación bibliográfica pretende hacer una recolección de los supuestos teóricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación ya reseñado con anterioridad.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento y Delineación del Problema

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" [1].

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse sí las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa, Serna define la Cultura Organizacional, resaltando que es "... la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales"[2]

---

[1] Chiavenato Idalberto. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México.

[2] Serna, Humberto. (1992). La Gestión Empresarial. Santa fè de Bogotá: Editorial Legis.

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá "... definir programas y acciones ... que modifiquen los elementos culturales que impiden..." (Serna) que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.[3]

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima Organizacional en el que se concretan los objetivos.

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan) las organizaciones tienen su propia identidad.[4]

---

[3] Serna, Humberto. (1992). La Gestión Empresarial. Santa fè de Bogotá: Editorial Legis.
[4] Phegan, Barry. (1998). Desarrollo de la Cultura de su empresa. México: Panorama Editorial.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

- Analizar la importancia de la Cultura dentro de las Organizaciones.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer las principales características de la cultura para verificar la importancia que tienen en las organizaciones.
- Conocer las funciones que ejerce la Cultura dentro de la organización.
- Determinar cuales son las razones que hacen importante la cultura en la organización.
- Describir las diversas tipologías de la cultura, a fin de determinar cual es la combinación más adecuada que permita a la organización ajustarse a los cambios del entorno.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Reseña Histórica

Antes de comenzar a hablar de cultura es necesario entender las variables esenciales de la cultura organizacional y de la constitución de los grupos humanos que dirigen. Chequeando el marco de referencia de otras épocas, se podrá dar explicación a los factores que han influido en el desarrollo de la cultura en distintos ámbitos, la familia, la empresa y en general en todas las instituciones. Además, al entender las fuerzas que están permeando y transformando la cultura de los pueblos y de las organizaciones, de esa manera se podrá percibir, aún cuando no con detalle, cómo va a ser el futuro y cómo van a ser las energías y orientaciones que construirán el mundo del siglo XXI. Al comprender todos estos aspectos, se podrá entender hacia donde deben estar dirigidos los esfuerzos directivos de los líderes.

2.1.1 Desarrollo de la Cultura en el Tiempo

2.1.1.1 La era nómada y la era agrícola

La especie humana, desde los primeros fabricantes de herramientas (homo habilis) hasta el tipo humano del que formamos parte (homo sapiens) ha vivido en este planeta formando parte de la naturaleza, pero

sin transformarla.

"En esa época eran grupos de cazadores-recolectores que subsistían de lo que la naturaleza les daba espontáneamente (caza, pesca y vegetales). La fábrica era la naturaleza; el hombre el consumidor"[5]. Allí no era necesario un Departamento de ventas; el cliente se las arreglaba para quedarse satisfecho y si no lo lograba, cambiaba de valle o de ladera, pero jamás se pasaba a la competencia. "Eran los tiempos en que los nómadas iniciaban la construcción de la cultura humana como codificación simbólica de significados que les permitió comunicarse entre ellos y predominar sobre especies más rápidas y fuertes. Este fue lo que predominó en el paleolítico o el período más antiguo de la edad de piedra"[6].

Sólo desde hace 10.000 años el hombre comenzó a transformar la naturaleza para que sirviera más eficazmente a sus propósitos. El neolítico o era agraria, se caracteriza por el desarrollo del arte, de la agricultura y la ganadería. La agricultura obligó al asentamiento en las primeras aldeas, los nómadas se transformaron en sedentarios. La naturaleza seguía siendo la única fuente de recursos pero, entre ella y los consumidores, se interpuso ya la acción transformadora de la cultura. La tierra y el territorio fueron, desde siempre, elementos esenciales de la identidad colectiva más profunda.

[5] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[6] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

2.1.1.2. La era industrial

La mayor parte de la población, pasó del campo a la ciudad y de su relación con la naturaleza a la dependencia de las máquinas. La tendencia, en parte por las carencias que experimentan, es la expulsión del campo y su confinamiento en las ciudades. "La era industrial comenzó apenas hace un par de cientos de años o menos. La mayoría de la gente vivió de la manufactura, de la producción a través de las máquinas"[7].

Las grandes organizaciones industriales empezaron a contratar a las miles de personas que abandonaban el campo y llegaban a solicitar trabajo. Su experiencia cultural no servía para la manufactura industrial, más que como "mano de obra". Se requería que cada trabajador fuera dócil servidor de la máquina. Que supiera leer y escribir era intrascendente y la utilización y desarrollo de sus capacidades era visto como intrascendente y en ocasiones peligroso. Se requerían hombres y mujeres que realizaran tareas fragmentadas y mecánicas.

La humanidad entraba a un nuevo cambio, del arraigo a la tierra pasamos al dominio de los bienes de producción, la riqueza industrial se basaba en el dinero, ya no en la posesión de tierras.

El ser humano tuvo que conformarse con esta nueva situación, se dejó de tener contacto con la naturaleza y la tierra, el sol dejó de controlar los

[7] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

horarios de la gente y las sirenas de las fábricas controlaban los parámetros vitales de los pueblos y ciudades.

2.1.1.3. La era de la información y de la educación

"Aproximadamente para el año 1950 se inició una nueva era; la de la información, de la tecnología y del conocimiento. En esa época, la mayoría de la gente dejó de trabajar en la 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"[8].

La fuerza física dejó de ser, para la mayoría, la generación de riqueza y de obtención de la remuneración económica, la mayoría de las personas utiliza principalmente sus capacidades de pensar y de relación, la educación escolar, técnica o universitaria, la capacitación y actualización permanente como fuente de supervivencia, competitividad y seguridad para el futuro.

"La era de la información y del conocimiento está generando una nueva forma de vida en todos los sistemas sociales, políticos, institucionales y empresariales. Las organizaciones de esta nueva era hacen negocios de manera distinta, tienen expectativas y valores

[8] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

diferentes; las costumbres y los ritos se transforman; las necesidades y la forma de satisfacerlas se modifican y evolucionan"[9].

2.2. Conceptos Básicos

2.2.1. Nuevas Rutas-Empresas del Futuro

Antes de dar inicio al tema en cuestión, resulta de relevante importancia hablar del entorno en donde se desarrolla la cultura, es decir, la organización.

Las Organizaciones del siglo XXI, están sufriendo una transformación profunda por las exigencias del libre mercado, de la tecnología y de los grandes problemas económicos y políticos que han vivido en los últimos años.

En un mundo que está constantemente en movimiento y que avanzar a pasos agigantados, se puede ver que las empresas y organizaciones hacen grandes esfuerzos para adaptarse a este ritmo acelerado de cambios, es por ello que en las organizaciones que subsisten, se perfilan como valores fundamentales el conocimiento y la información, adicionalmente de ser flexibles, asumir el cambio como forma de vida y la competitividad. "Las nuevas instituciones serán grupos de personas que generen y transmitan información y nuevos conocimientos de una manera permanente"[10].

---

[9] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

[10] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

Las nuevas rutas o características de la organización de futuro son:

2.2.1.1. La Organización que Aprenden

"Las nuevas instituciones serán grupos humanos que generen y transmitan información y nuevos conocimientos de una manera permanente. La Organización que Aprende, como la definió Peter Senge, pasa a ser una forma permanente de enfrentar el cambio y prepararse para los debates del mercado"[11].

En otras épocas, el principal recurso humano que se aportaba al trabajo era la fuerza física, así es el caso de la explotación de las personas que construyeron las pirámides y el esfuerzo físico, a través de sus manos, de las personas que laboraban en las empresas del inicio de la era industrial. Hoy en día la mayoría de las personas tienen la oportunidad de aportar sus conocimientos y de aprender, en la experiencia diaria del trabajo.

En este momento, hablamos de organizaciones en continuo aprendizaje, en donde se motiva y estimula las facultades intelectuales de sus empleados, siendo ellos capaces de controlar su propia producción, a través del conocimiento de la tecnología, controles estadísticos, revalorización de los aportes de ideas y soluciones generadas en las bases de la organización.

[11] Senge, Peter. (1991). El Arte y Ciencia de las Organizaciones orientadas al Aprendizaje. España: Editorial Gárnica.

2.2.1.2. La Organización Inteligente

En ellas "el capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso"[12]. La especialización y el continuo aprendizaje serán las nuevas cartas de presentación y la única forma de ascenso. En ellas lo más importante es el cúmulo de talentos que pueden crear y reinventar permanentemente la organización, los procesos, sus productos y servicios.

Se distinguen por su capacidad de dirigirse al mercado y adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes, para lograr responder con mayor eficacia a los retos de la nueva tecnología, de las necesidades emergentes de los clientes y del mundo social.

2.2.1.3. La Organización Flexible

La característica esencial de esta organización es "la agilidad que posee para crecer y disminuir el número de productos y servicios, la cantidad de personal, el número de instalaciones, flexibilidad para implementar nuevos procesos"[13], para dar un servicio personal a la velocidad y costo del pasado.

[12] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[13] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

2.2.1.4 La Organización Molecular.

Es aquella en la que cada unidad o área de la empresa tienen la suficiente autonomía para analizar el mercado desde su especialidad y pueda tomar las decisiones con la libertad necesaria para permanecer a la vanguardia.

En esta organización "cada área permanece como una molécula interdependiente y funcionalmente relacionada con sus clientes internos y externos. Es una empresa independiente y responsable de su crecimiento y utilidades"[14]. Su integración se logra a través de la filosofía, misión, valores y estrategias comunes.

2.2.1.5 La Organización Proactiva.

La nueva organización del siglo XXI integrará una orientación permanente hacia el futuro, pero en ella se presenta un serio problema: no se dispone de tiempo para tomar las decisiones adecuadas.

En una época cuando el tiempo apremia, la competencia acelera el paso y la tecnología progresa día a día, el único camino es examinar el futuro y tomar las decisiones pertinentes en función de las tendencias de transformación.

Estas organizaciones se adelantan a los hechos, que responden a los

[14] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

sucesos futuros y probables. "Los nuevos ejecutivos deberán ser visionarios, profetas y proactivos del cambio de su tiempo para dar seguridad y rumbo a sus colaboradores y clientes"[15].

2.2.1.6 La Organización de Alianzas

Para las empresas del próximo milenio, es de suma importancia fortalecer sus posiciones y lo hacen a través de alianzas, con el objeto de hacer su productividad y competitividad. Hacen alianzas de complementariedad y colaboración. Alianzas con otras organizaciones semejantes, con los sindicatos, con los consumidores, con los gobiernos y, mientras la ley lo permita, hasta con los competidores.

"La Unión hace la fuerza, es el presupuesto básico de las empresas del mañana. En este mundo, las organizaciones no se encuentran aisladas, la idea es aprender unos de otros y complementarse"[16].

2.2.1.7 La Organización Virtual.

Los cambios organizacionales avanzan por vías insospechadas en los últimos años, esto debido al hecho de que la nueva tecnología le está brindando extraordinarias posibilidades.

[15] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[16] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

"El desarrollo de la tecnología ha hecho que sean posibles las comunicaciones desde lugares remotos del mundo, al igual que ha permitido que los mejores maestros del mundo puedan desde su escritorio impartir un curso a millones de estudiantes en todas partes del mundo, y ellos a su vez, pueden recibir la cátedra en su lugar de trabajo o en su hogar"[17].

Esto ha hecho posible que cualquier ejecutivo, sin tener que abandonar su lugar de trabajo, pueda hacer negocios a través de modernos sistemas de información. Actualmente ya existen alrededor del mundo muchas empresas y empresarios conectados a modernos sistemas de comunicación, que les permiten hacer negocios sin tener a sus ejecutivos físicamente en edificios de la compañía.

2.2.1.8 La Organización con Responsabilidad Social.

Las nuevas organizaciones de nuestro mundo interdependiente e inmerso en problemas y retos globalizados requieren formar una cultura de respeto a las diferencias, de visión de largo plazo, de responsabilidad con el medio ambiente y con la comunidad, dentro de esfuerzos globales de fortalecimiento de la educación y de las condiciones de desarrollo sostenido para las grandes mayorías, que incluso son la base del crecimiento de los mercados.

"Estas organizaciones serán generadoras del desarrollo personal de

[17] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

sus miembros y contribuirán con el desarrollo económico y social de la comunidad donde opera"[18].

2.2.2. Teoría de Maslow

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow[19] postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

Según Maslow[20], cabe explicar la motivación humana con base en las necesidades que las personas experimentan en todo momento, en grados variables. Maslow sostiene que avanzamos de modo jerárquico a través de un sistema de cinco niveles de necesidad y que lo hacemos a razón de un nivel cada vez.

El autor de la presente teoría específica cada una de las necesidades de la siguiente manera[21]:

1. ***Fisiológicas:*** son las esenciales para la sobrevivencia.
2. ***Seguridad:*** se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.

---

[18] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[19] Chiavenato Idalberto. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México.
[20] Burke, W. Warner. (1988). Desarrollo Organizacional, Punto de Vista Normativo. USA: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
[21] Chiavenato Idalberto. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México.

3. ***Afiliación:*** como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. ***Estima:*** incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. ***Actualización:*** son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

A continuación se presenta de manera gráfica la jerarquía de necesidades determinada por Maslow:

Jerarquía de Necesidades según Maslow

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se

satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

2.2.3. Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo[22] era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas.

Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas,
- Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo;
- Los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material;
- Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales;
- Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias

[22] Chiavenato Idalberto. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México.

normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

2.2.4. Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg[23] clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

2.2.5.Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X[24] y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es

[23] Chiavenato Idalberto. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México.

perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y[25] supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador.

2.2.6. Teoría de Schein del Hombre Complejo.

La teoría de Schein[26] se fundamenta en:

- Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior;
- Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;
- Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra,

[24] Chiavenato Idalberto. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México.
[25] Stoner, James y Freeman, Edward. (1994). Administración. México: Editorial Prentice Hall.
[26] Schein, Edgar. (1991). Psicología de la Organización. México: Editorial Prentice-Hall.

sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias,

- Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

2.2.7. Conceptos de Cultura

La cultura se podría resumir en un grupo junto al fuego, reunidos por la voz de los ancianos que transmiten las historias y los mitos en los que se habla de los espíritus de los antepasados y se conmemora a los héroes. La cultura en síntesis, es un modo indispensable de ordenar la realidad para poder entenderla, conducirse con ella, sobrevivir y poder vivir con los demás seres humanos, al compartir con ellos los significados anteriores.

"La cultura provee de significados que hacen previsibles las cosas gracias a ese ordenamiento del mundo y de la vida social que realiza"[27]

Al respecto Davis 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

[27] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre[28].

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.

"La cultura de un grupo resulta de la interacción compleja de sus valores, creencias, actitudes y conductas".[29]

Otro concepto de cultura es el que entiende a la cultura como: "El peculiar modo de vida humana que cada grupo social se da, incluye el modo de entender el mundo, las formas de organización social dentro de las cuales todo grupo humano vive y sus relaciones con lo sobrenatural. Todo ello se organiza en un sistema de significados que se hereda de generaciones anteriores, se transforma por parte de la generación presente y se transmite como herencia que desborda el tiempo de los individuos y sobrevive en la continuidad física y mental del grupo social. Heredamos significados, nos hacemos hombres incorporándolos en nuestros esquemas mentales y hacemos de la vida social un mundo de relaciones interpersonales gracias a esos significados compartidos"[30]

---

[28] Rivera, Gladys. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Disponible: www.monografias.com.
[29] Granell, Helena. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.
[30] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

Una de las definiciones más aceptables de cultura desde el punto de vista antropológico es la que ofrece Cliford Geertz:

"La cultura es un patrón de significados trasmitidos históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres se comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida"[31].

2.2.8. La Cultura: principal herramienta humana.

Los seres humanos llegan al mundo totalmente desprovistos de programas de acción, pero con capacidad de aprender cualquier comportamiento que esté a su alcance. Es por ello que el grupo humano, es el único que puede enseñarle a ser hombre, ya que tiene su propio sistema cultural, esto no es más que hacerle pasar el umbral que separa a la naturaleza de la cultura.

Con la cultura como herramienta, el hombre de todas las sociedades, ha enfrentado el triple desafío que ninguna cultura ha podido soslayar[32]:

(a) Para vivir en la naturaleza y de sus recursos, los grupos humanos han diseñado los más diversos sistemas económicos que le han permitido obtener los recursos de alimentación, vestido, albergue, herramientas,

[31] Geertz, Clifor. (1973). Interpretando dos Culturas. Río de Janeiro: Editorial Zahar.
[32] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

etc. No hay dos sistemas económicos iguales, pero ninguna cultura se pudo permitir el lujo de dejar al azar su modo de apropiarse de la naturaleza y de sus recursos.

(b) Para vivir en sociedad (hacia dentro y hacia fuera del propio grupo) las culturas han contado siempre con subsistemas de parentesco, organización política, organización social, empresarial, institucional, etc. Quien no vive en sociedad es porque no es ser humano, o es más que hombre (es un Dios), según el sentir Aristotélico.

(c) Para vivir en relación con las fuerzas sobrenaturales y suprasociales, los grupos humanos han desarrollado sus sistemas religiosos desde los más elementales, hasta los más complejos.

La Cultura por consiguiente no es un lujo, es un hecho indispensable e inevitable. Su aparición y desarrollo posterior tiene que ver, sin duda, con importantes adaptaciones evolutivas, entre las que destacan, el desarrollo sorprendente de su cerebro; la estructura peculiar de su cerebro con su capacidad de producción y comunicación de significados, unida a su condición social, constituyeron las condiciones mínimas y suficientes para la aparición del fenómeno cultural humano.

"Hoy en día sabemos que únicamente, es el binomio grupo-cultura el que hace posible que los nuevos miembros nacidos fisiológicamente aptos, puedan llegar, de hecho, a desarrollar su posibilidad humana. Para el desarrollo de esa posibilidad no es suficiente la genética aunque sea indispensable; es el grupo cultural el que nos hace seres humanos a

quienes, de no existir esa mediación, no pasaríamos de ser mamíferos con gran capacidad adaptativa. El grupo humano y la cultura son realidades inseparables; no puede existir el uno sin el otro"[33].

Dado que los grupos humanos se suelen dividir, por razones de su propia organización interna, en subgrupos, la cultura, entendida esta vez como un árbol, tendrá diversas ramificaciones a modo de subculturas que responderán a las necesidades de organización y de significaciones específicas que cada grupo tiene.

"Es en esta ramificación inevitable en donde se experimenta la macrocultura de una sociedad, en donde situamos la ***Cultura Organizacional*** como contribución de la Antropología aplicada y como instrumento en el ejercicio de la observación, análisis y desarrollo de las relaciones sociales que tienen lugar en una empresa, como medio para lograr sus objetivos"[34]. La cultura organizacional, en este caso, es la cultura de la empresa en todos sus niveles. En este sentido la "empresa", es el factor de cambio cultural más importante en la sociedad occidental de los últimos 200 años; y la empresa moderna, la de la era industrial, desde el punto de vista sociocultural, no es otra cosa que un sistema de intercambio de relaciones humanas encaminadas a la producción de bienes y servicios.

A continuación se enunciarán, dos definiciones de cultura

[33] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[34] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

organizacional; una proveniente del ambiente de la psicología social y la consultoría empresarial, y la otra, de la antropología aplicada:

"Es el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales"[35].

"Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas"[36].

Si nos detenemos a analizar el contenido propuesto, podremos captar fácilmente el mismo esquema de "cultura" ofrecido al comienzo. Sólo que, tratando aquí del modo de sistematizar la vida de un grupo especializado en una actividad y unos objetivos específicos (como es la empresa), lo que está en juego no es una comprensión general de la existencia humana, sino los conceptos básicos y compartidos sobre el proceso productivo.

Esta como todas las culturas, se genera grupalmente, se sistematiza en normas y valores, se inculca a los nuevos miembros, para de ese modo, trascender al tiempo de los individuos mediante la incorporación de los recién llegados al grupo y a la identidad y misión colectivas.

---

[35] Caseres, David y Siliceo, Alfonso. (1996). Planeación de vida y carrera. (2da. Edición). México: Editorial Limusa.

[36] Aguirre, Angel. (1996). La Antropología aplicada a la empresa. Barcelona: Instituto de Antropología, Sociedad Española de Antropología Aplicada.

Los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser.

"Valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. En este sentido, se puede decir que toda la cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la visa social"[37].

Los valores que el grupo inculca y espera que vivan los individuos, expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo. Inculcar valores es inculcar la identidad, asimilar valores es integrarse a una identidad y vivir según expectativas del grupo, empresa o institución.

Vivir según ese código de valores, asegura a la persona[38]:

- El ser aceptado y reconocido como un buen miembro de la

[37] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[38] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

comunidad por parte de los demás; esto le permite gozar de la protección de los derechos del grupo.

- El saberse apreciado por los demás e integrado en las normas y valores que rigen la vida grupal produce, en general, la autosatisfacción que, a veces, nosotros resumimos en sentirse feliz, realizado y respetable.
- El contribuir activamente en la obtención de los fines colectivos, los cuales, en principio, se alcanzan mediante un grado suficiente de integración de las acciones, los valores y las normas vigentes.

Los valores expresan cómo debe ser la vida presente pero también indica la dirección en que se quisiera construir el futuro o la utopía[39].

Los valores regulan la vida social, esto quiere decir, que en grupo social estable, las relaciones sociales, el modo de ubicarse el individuo en ellas y el grado de eficacia con que ambos datos afectan en el logro de los fines que se propone, están en relación directa con el grado de integración consciente que el grupo logra en torno a dos ejes[40]:

(a) ***La tradición o memoria institucional:*** por lo general esta contenida en la épica de los inicios, en la historia (oral o documentada) trasmitida, en los mitos (o relatos que condensan mejor el espíritu de la empresa), las hazañas de los líderes formales o informales (decisiones o comportamientos personales de pioneros o héroes

[39] **UTOPÍA:** es lo que todavía no se ha alcanzado y a lo que se aspira en un futuro deseable y posible, es decir, el modo ideal de realización del grupo.
[40] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

posteriores que son admirados y estimulan porque resolvieron exitosamente desafíos críticos).

(b) ***El proyecto colectivo:*** expresado en la visión y misión de la organización permanentemente actualizadas. Es en esta dimensión del proyecto donde los valores deben ser capaces de conjugar éxito competitivo y contribución trascendente al proyecto social, humano y productivo del cual forma parte.

2.2.9. Conceptos de Organización.

Las organizaciones son tan antiguas como el hombre. A través del tiempo, las personas se han unido a otras para alcanzar sus objetivos, primero en familia, después en tribus y en unidades políticas más complicadas.

La administración del vaso Imperio Romano exigía que se aplicaran conceptos de organización y administración. En verdad, se ha dicho que "el verdadero secreto de la grandeza de los romanos fue su genio por la organización".[41] Esto se debe a que los romanos aplicaban ciertos conceptos de organización para coordinar las diversas actividades del Imperio.

Si se juzgara únicamente por su duración, la Iglesia Católica Romana tendría que considerarse como la organización más eficaz de todos los tiempos. Aún cuando su éxito es el resultado de muchos factores, uno

[41] Gibson, James y otros. (1987). Organizaciones. México: Nueva Editorial Interamericana.

de ellos es indudablemente la eficacia de su organización y administración.[42]

Finalmente, no es extraño descubrir que ciertos conceptos y prácticas importantes en las organizaciones modernas tienen su origen en las organizaciones militares; esto se debe a que, como la iglesia, afrontaban problemas relacionados con la administración de grupos numerosos y geográficamente dispersos.[43]

Organización: "dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos".[44]

La organización es el conjunto de formas que ayudan a estructurar la gestión de la empresa, la armazón que le permite tenerse en pie, construirse, desarrollarse.[45]

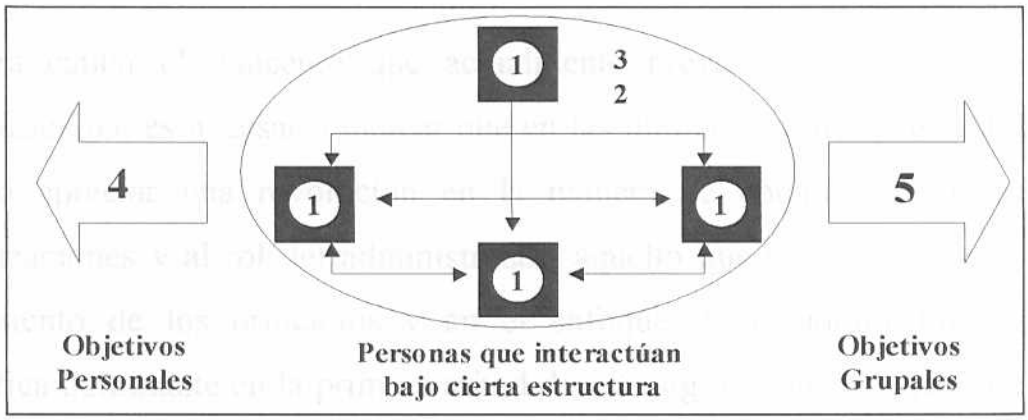
"Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas por alcanzar sus objetivos"[46].

La definición anterior está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones:[47]

---

[42] Gibson, James y otros. (1987). Organizaciones. México: Nueva Editorial Interamericana.
[43] Gibson, James y otros. (1987). Organizaciones. México: Nueva Editorial Interamericana.
[44] Stoner, James y Freeman, Edward. (1994). Administración. México: Editorial Prentice Hall.
[45] Hubel, Alice. (1997). La Gestión Empresarial. Madrid: Acento Editorial.
[46] Audirac, Carlos y otros (1999). ABC del Desarrollo Organizacional. México: Editorial Trillas.

1. Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.



Fuente: Audirac, Carlos y otros (1999). ABC del Desarrollo Organizacional. México: Editorial Trillas.

Las organizaciones se diferencian de otras agrupaciones de personas en que "su conducta está dirigida hacia sus metas, es decir, buscan metas y objetivos que se pueden alcanzar con más eficacia mediante la acción concertada de las personas. Poseen tres características importantes:

[47] Audirac, Carlos y otros (1999). ABC del Desarrollo Organizacional. México: Editorial Trillas.

conducta, estructura y procesos"[48].

Las organizaciones constituyen un elemento indispensable de la vida civilizada por varias razones:[49]

- Sirven a la sociedad
- Nos permiten lograr cosas que como individuos no podríamos hacer con la misma eficacia
- Nos ayudan a asegurar la continuidad del conocimiento
- Sirven de importante fuente de carreras

2.2.10. Cultura Organizacional.

Para captar el concepto que actualmente prevalece sobre cultura organizacional es necesario indicar que en las últimas tres décadas se ha podido apreciar una revolución en la manera de comprender a las organizaciones y al rol del administrador, aquello que se observó en el alejamiento de los principios y en el enfoque de la administración científica dominante en la primera mitad de este siglo, y que consideraba a la organización como a una máquina, por lo que se buscó la eficiencia a través de la división de las tareas y funciones, fragmentándolo todo.

En lo referente a las aproximaciones socio técnicas, a través de la escuela de las relaciones humanas lograron revelar la importancia del

[48] Gibson, James y otros. (1987). Organizaciones. México: Nueva Editorial Interamericana.
[49] Stoner, James y Freeman, Edward. (1994). Administración. México: Editorial Prentice Hall.

factor humano. Al llegar la década de los setenta se inició el desarrollo de una nueva visión de la organización al reconocerlas como culturas más que como máquinas al tiempo que se retomaban las concepciones y estructura metodológica de la antropología.

Se reconoce que del enfoque antropológico ha derivado el concepto actual de cultura organizacional. "Destaca Herskowitz, quien vio a la cultura como a un constructo que describía el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y fines que hacen posible la vida de las personas"[50], y a "Geertz, quien la considera como a un patrón de significados transmitido históricamente, agrupados en símbolos, esto es: un sistema de concepciones inherentes expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales se comunican los sujetos perpetuando y desarrollando su conocimiento y actitudes acerca de la vida"[51].

Si bien fue hasta los años ochenta que estas concepciones se popularizaron, siendo punta de lanza el libro En busca de la excelencia de Peters y Waterman que condujo, por cierto, a los avances de lo que hoy se conoce como cultura corporativa bajo un contexto de país desarrollado. Estos autores consideran que "la cultura y los valores compartidos contribuyen a unificar las dimensiones sociales de una organización y la cultura es aquella que regula rigurosamente las variables de la organización que le dan sentido al trabajo[52].

[50] Aguirre, Angel. (1996). La Antropología aplicada a la empresa. Barcelona: Instituto de Antropología, Sociedad Española de Antropología Aplicada.
[51] Geertz, Clifor. (1973). Interpretando dos Culturas. Río de Janeiro: Editorial Zahar.

Otro concepto de Cultura organizacional es aquel que a define como "un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos.[53]

"La Cultura Organizacional es la verdadera fuerza vital de una empresa; las máquinas y la tecnología son tan sólo instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de objetivos".[54]

"La Cultura Organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización."[55]

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

La Cultura Organizacional es el ambiente en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o

---

[52] Peters, Thomas y Waterman Jr, Robert. (1992). En Busca de la Excelencia. Colombia: Grupo Editorial Norma.
[53] Granell, Helena. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.
[54] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[55] Guízar, Rafael. (1999). Desarrollo Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de Cultura Organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire de una cuarta, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

La Cultura Organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras. Dicho sistema es un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización. Existen siete características que al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:[56]

1. ***Autonomía Individual***: el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
2. ***Estructura***: el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
3. ***Apoyo***: el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. ***Identidad***: el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
5. ***Desempeño-premio***: el grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

[56] Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

6. ***Tolerancia del Conflicto***: grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
7. ***Tolerancia de Riesgo***: el grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Entre las definiciones que se encuentran de Cultura Organizacional, podemos mencionar:

"La cultura de una empresa está constituida por la tradición y el clima y que implica valores".[57]

"Las directrices y valores, compartidos de una empresa".[58]

"La cohesión de los valores, mitos, héroes y símbolos".[59]

2.2.11. Funciones de la Cultura dentro de la Organización.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:[60]

- Definir los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.

---

[57] Ouchi, W. (1981). Teoría Z. México: Editorial Addison-Wesley.
[58] Peters, Thomas y Waterman Jr, Robert. (1992). En Busca de la Excelencia. Colombia: Grupo Editorial Norma.
[59] Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. México: Fondo Educativo Interamericano.
[60] Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.

La Cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

La cultura es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

La cultura define las reglas del juego:

"Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Pero cada organización crea un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo. . . Mientras los empleados de reciente ingreso no aprendan las reglas, no se les considera miembros verdaderos de la empresa. Las infracciones de las mismas por parte de ejecutivos de alto nivel o por empleados de bajo nivel, provocan desaprobación y fuertes sanciones. La sujeción a las reglas se convierte en la base primaria de la movilización ascendente y de los premios".[61]

[61] Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. México: Fondo Educativo Interamericano.

2.2.12. Elementos que forman parte de la Cultura Organizacional y comunicaciones que la caracterizan.

El conjunto de elementos que forman parte de la Cultura Organizacional tiene que estar integrado, es decir, "sistematizado" como un todo en el que cada parte cumple funciones diversas pero confluyentes en la consecución de los fines generales. Ninguna cultura organizacional, al menos después de un tiempo suficiente del funcionamiento de la institución, es tan sólo un conjunto de elementos amontonados de cualquier forma.

Que las partes estén organizadas, significa que cada una tiene su razón de ser y su misión que cumplir; también significa que si una falta, repercute en el todo.

Algunos de los elementos que forman parte de ese todo ordenado y jerarquizado es que la cultura organizacional son: valores, creencias, actitudes, hábitos, normas y políticas. También hay otros elementos fundamentales para crear, mantener y desarrollar la conciencia de pertenencia a ese "nosotros" que es el colectivo organizacional: la historia común y los mitos, rituales periódicos compartidos, tradiciones, historias, etc.

Para interpretar una Cultura Organizacional es necesario saber cuáles son los valores, mitos, símbolos, ritos, héroes y comunicaciones que la

caracterizan.[62]

Valores

"Los valores serían aquellas ideas filosóficas que comparten las personas pertenecientes a la organización y que coherentes con unos criterios o creencias que matizan y guían sus comportamientos, formando un núcleo alrededor del cual se estructuran los motivos, los esfuerzos y acciones de todos los miembros".[63]

El fin de la organización, definido de la manera más concreta posible, nos puede dar la idea de su cultura, su imagen, su publicidad, lo que la organización dice sobre sí misma. Para una será "el servicio al cliente, para otra "el progreso", para otra, "la rentabilidad".

Otro rasgo importante es el tipo de normas, como las viven las personas y como son interiorizadas y aceptadas, de que manera la organización es flexible y deja margen a los individuos para interpretarlas o considera más importante la normativa que las personas mismas.

Mitos

Se trata más bien de anécdotas o historias que se cuentan y circulan en la organización y que pueden referirse al momento y las personas fundadoras y que se consideran excepcionales por su esfuerzo,

---

[62] Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.
[63] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Mc. Graw-Hill.

oportunidad, creatividad, imprevisibilidad.

Puede referirse también a accidentes o situaciones que protagonizan las personas que se tienen por modélicas y que por ello facilitan la interiorización y refuerzo de los valores.

Símbolos

Los símbolos se refieren sobre todo a signos o detalles que están cargados de información cultural, pueden ser por ejemplo, la forma de vestir, los detalles que hacen diferenciar los niveles jerárquicos, la forma de trasladarse y de compensar.

Ritos

El ritual o forma de hacer las cosas cada día, tiene que ver con los símbolos. Su función es la de desarrollar los sentimientos de pertenencia al grupo organizacional, poner de relieve las cosas que son importantes para hacer circular los valores y hacer que la cultura organizativa permanezca sin fluctuaciones.

Es el estilo de hacer, la forma de escribir o de hablar, la manera de anunciar o conducir las reuniones siguiendo unas reglas determinadas; quienes asisten a reuniones, desayunos, comidas o fiestas; como se relacionan los distintos niveles y departamento; ceremonias importantes entre las que se puede considerar como tienen lugar los ingresos de nuevos miembros, cómo se les recibe, quien los adoctrina, cómo se les entrena, apadrina o forma; cómo se celebran los ascensos y los despidos

y jubilaciones.

Héroes

Los rituales hacen que se pongan como ejemplo a los héroes, que según Deal y Kennedy[64] pueden ser de dos (2) clases: Héroes de una situación o Héroes natos. Los primeros son aquellos que son puestos como ejemplo a sus iguales y recompensados por ello con ceremonias rituales, son modelos coherentes con los valores claves de la organización. Los Héroes natos, son los iniciadores y sucesores y llenan una serie de funciones importantes como:

- Ejemplificar modelos de rol.
- Ser símbolo de la organización en el exterior.
- Conservar la memoria de la organización.
- Definir lo adecuado y normativo.
- Motivar a los empleados.
- Ejercer una influencia duradera en la organización.

Los héroes son catalizadores de la cultura corporativa a través de las múltiples relaciones que establecen con los empleados y han de asegurar la adecuación de los mitos, símbolos y ritos con los valores de la organización a través de su propio comportamiento.

Comunicación Cultural

La Organización informal es diferente a la jerarquía formal que marca

[64] Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. México: Fondo Educativo Interamericano.

el organigrama. Los héroes son capaces de utilizar la red de comunicación informal para reforzar los valores y difundir los mitos, así como para obtener información real sobre el funcionamiento de la organización y establecer alianzas y amistades.

Esta comunicación cultural será efectiva para la organización siempre y cuando exista una cultura coherente y la Dirección, sobre todo los héroes, la hagan servir.

Deal y Kennedy, diferencian seis (6) tipos de personajes en esta red de comunicaciones:[65]

(a) ***Narradores de historias:*** que dirigen la mitología de la organización, haciendo circular anécdotas y leyendas.

(b) ***Predicadores:*** que transmiten alegorías y son los encargados de velar por los valores morales y éticos de la organización y están dispuestos a aconsejar a los héroes en momentos críticos.

(c) ***Chismosos:*** son "los oídos del jefe". Son leales a ultranza que se encargan de restar poder a los que no lo son y saben todo lo que pasa en la organización.

(d) ***Secretarias:*** como son fuente de información estable y objetiva, conocen los rumores y sus diferentes interpretaciones.

(e) ***Espías:*** muy a menudo los elementos jóvenes, ingenuos, recién incorporados dan y reciben informaciones e impresiones incluso sin querer.

[65] Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. México: Fondo Educativo Interamericano.

(f) ***Intrigantes:*** son los que están permanentemente maquinando algo. A veces se trata de personas más fieles a su profesión que a la organización; por ello pueden servir de resorte para la puesta en marcha de cambios o tener por el contrario efectos negativos.

2.2.13. Culturas Individualistas y Culturas Colectivistas

La dimensión individualismo-colectivismo se refiere a "la debilidad o fortaleza de los nexos que se estimulan y promueven entre individuos, organizaciones y sociedad".[66]

Las culturas individualistas esperan y fomentan que los empleados defiendan sus propios intereses, asuman compromisos calculados, con iniciativas individuales y con promociones según el valor del mercado.

En las Culturas Colectivistas se espera que la organización asuma el rol de defensa y protección de su gente; se promueve más por la antigüedad y por relaciones y vínculos personales que por el mercado y se le da gran importancia a la lealtad con el grupo y la organización.

De acuerdo a un estudio realizado por Hofstede[67] los resultados con respecto a esta dimensión fueron los siguientes:

- Las mujeres son mucho más colectivitas que los hombres.

[66] Granell, Helena. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.
[67] Hofstede, G. (1991). Culrures and Organizationes: Sofware of the Mind. London: McGraw Hill Book.

- Hay diferencias importantes según el tipo de personal.
- La persona que ocupa cargos gerenciales es menos colectivista que los profesionales y que los empleados.
- La gente de la administración pública es más colectivista que la del sector servicios y del sector industrias, este último es el menos colectivista de los tres.
- Venezuela en comparación con otros países ocupa uno de los últimos lugares en individualismo y uno de los primeros en colectivismo.

2.3. Creación y Sostenimiento de la Cultura dentro de la Organización.

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear y mantener la cultura organizacional en una empresa[68]:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.

[68] Hampton, David. (1990). Administración. (3era. Edición). México: Editorial McGraw Hill.

- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)[69].
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. (El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.)
- Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomunión" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de

[69] Schein, Edgar. (1988). La Cultura Empresarial y Liderazgo. España: Editorial Plaza & Janes.

los miembros y en los puestos claves de la organización.)

2.4. Desarrollo de la Cultura

"El desarrollo de una cultura y de una persona siguen rutas similares. Puede decirse que la cultura es la personalidad en grande. La cultura influye en la personalidad de un individuo. La forma y circunstancias en las que fuimos educados influyen enormemente en nuestra manera de ser y en nuestras acciones"[70].

La cultura de una compañía es el escenario para la conducta y experiencia humana. Las acciones de las personas hablan e su campo cultural. "Así como los hechos científicos son revelados por observación externa y medición física, los hechos culturales son revelados por la conducta y experiencia humana. Nuestra experiencia es la información más certera sobre la cultura de nuestra compañía"[71].

Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y la conducta madura de todos los empleados.

2.4.1. Madurez

Las culturas laborales se desarrollan y maduran ascendiendo por la cuesta semejante a la que recorren los seres humanos, de manera que cada paso brinda nuevas experiencias y dimensiones. "Desarrollo

[70] Phegan, Barry. (1998). Desarrollo de la Cultura de su empresa. México: Panorama Editorial.
[71] Phegan, Barry. (1998). Desarrollo de la Cultura de su empresa. México: Panorama Editorial.

cultural, maduración y evolución son tres formas de referirse a un mismo curso"[72].

La madurez no es fácil de definir. Es compleja, y su definición varía de un país a otro. A continuación se ofrecen algunas características de la madurez, formuladas como los extremos de un recorrido continuo, tanto para la cultura de una organización como para las personas.[73]

CULTURA INMADURA	CULTURA MADURA
Dependencia	Interdependencia
Control por otros	Autocontrol
Motivación por otros	Automotivación
Pasividad	Actividad
Perspectiva a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Subordinación	Mando
Desconocimiento del "yo"	Conocimiento del "yo"
Temor, defensividad	Aceptación, extroversión
Explotación de los demás	Apoyo, interactividad
Confusión conceptual	Claridad conceptual
Simplicidad conceptual	Complejidad conceptual
Deseos	Creación
Impulsividad	Integridad

[72] Phegan, Barry. (1998). Desarrollo de la Cultura de su empresa. México: Panorama Editorial.
[73] Phegan, Barry. (1998). Desarrollo de la Cultura de su empresa. México: Panorama Editorial.

2.4.2. Maduración Cultural-Desarrollo

Las culturas son grupos, contienen todas las posibles variedades de conductas de los individuos que la integran, pero una de ellas suele predominar.

A continuación se presenta una "Escala de Desarrollo", la cual permite describir el proceso occidental de maduración cultural. "Desarrollo" significa pasar de la "impulsividad" a la "integridad".[74]

- **Impulsivo.** Temor a represalias, dependencia, explotación de los demás, agresividad, conducta estereotipada, confusión conceptual.
- **Auto-protegido.** Temor a ser sorprendido, externalización de culpas, oportunismo, belicosidad, tendencia a la manipulación, explotación de los demás, obsesión por la seguridad propia, anhelo de tomar ventaja y controlar.
- **Conformista.** Respeto de reglas externas, vergüenza, culpabilidad cuando se rompen las reglas, sentimiento de pertenencia, deseo de ayudar, simpatía superficial, preocupación por la apariencia y la aceptación de los demás, sentimientos y conductas banales, simplicidad conceptual, abuso de estereotipos y clichés.
- **Consciente.** Normas de evaluación personal, autocrítica, culpabilidad por consecuencias, metas e ideales a largo plazo, intensividad, responsabilidad, interés en la comunicación, comprensión de sentimientos y motivos de conducta, respeto por

[74] Phegan, Barry. (1998). Desarrollo de la Cultura de su empresa. México: Panorama Editorial.

los logros, rasgos personales y capacidad expresiva, complejidad conceptual, establecimiento de patrones a seguir.

- **Autónomo.** Además de las características de "consciente", manejo de necesidades interiores contrapuestas, tolerancia, respeto por la autonomía de los demás, vívida transmisión de sentimientos, integración de ideas y acciones, claridad en el papel por cumplir, realización personal, ubicación del yo en el contexto social, mayor complejidad conceptual, patrones complejos, tolerancia de la ambigüedad y la paradoja, amplio alcance y objetividad.
- **Integrado.** Además de las características de "autónomo", conciliación de conflictos interiores, renuncia de lo inalcanzable, valoración de la individualidad, identidad clara.

2.5. ¿Cómo mantener viva una cultura?

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes. El proceso de selección, los criterios con que se evalúa el desempeño, los métodos de concesión de premios, las actividades conexas con la capacidad y el desarrollo de carreras, los procedimientos de promoción garantizan que los contratados encajen en la cultura, premian a quienes la apoyan y castigan a quienes se opongan a ella.[75]

[75] Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

Selección

La finalidad explícita del proceso de selección consiste en encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para realizar bien los trabajos de una organización. Pero casi siempre se identifica a más de un candidato que reúne las cualidades para determinado puesto. Al llegar a ese punto, sería ingenuo ignorar que la decisión final sobre la contratación será influida profundamente por el juicio sobre cómo el candidato se adecuará a la organización.

Este intento de garantizar una adecuación apropiada, tanto intencional como inconsciente, hace que se contrate a personas que tienen valores comunes (o sea los que esencialmente concuerdan con los de la empresa) o por lo menos una parte considerable de esos valores.[76]

Además, el proceso de selección suministra información a los candidatos acerca de la organización. Los candidatos reciben información sobre la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de ella, se excluyen voluntariamente del grupo de candidatos. Así pues, la selección se convierte en una calle en dos sentidos, permite al empleado o solicitante anular un matrimonio si parece haber inadecuación. De ese modo, el proceso de selección mantiene la cultura de la organización al descartar a aquellos que pudieran atacar a mimar sus valores básicos.

Alta Gerencia

Las acciones de la alta gerencia también influyen de manera decisiva

[76] W, Evan. (1976). Organization Theory New York: John Wiley.

sobre la cultura organizacional[77]. A través de sus palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten a la empresa respecto a la conveniencia de correr riesgos; el grado de libertad que han de dar los gerentes a los subordinados; cuál es el vestido apropiado; qué acciones harán que mejore el sueldo, que se obtengan ascensos y otros premios.

Socialización

Por buenos que sean la selección o reclutamiento, los empleaos de ingreso reciente no está totalmente adoctrinados en la cultura de su empresa. Y quizás más importante aún: por estar poco familiarizados con ella, pueden perturbar las creencias y costumbres que están vigentes. De ahí que la organización quiera ayudarles a adaptarse a su cultura. Y a este proceso de adaptación se le llama Socialización.

Al hablar de la socialización, no se olvide que la etapa más crítica del proceso es el momento de ingreso en una organización. Es entonces cuando ella trata de moldear al extraño y convertirlo en un "elemento bueno". Los que no aprenden las conductas esenciales o centrales corren el riesgo de ser calificados de "no conformistas" o "rebeldes", lo cual a menudo termina con el despido. La empresa socializará a todos sus miembros, si bien no explícitamente, a lo largo de su carrera en ella. Y ello viene a sostener la cultura.

"La socialización es conceptualizable como un proceso compuesto de

[77] Tagiuri, R. y Litwin G.H. (1968). Organizational Climate Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.

tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamorfosis. La primera etapa comprende todo el aprendizaje que se efectúa antes de que alguien sea contratado por la empresa. En la segunda etapa, el nuevo empleado ve la empresa como ella es realmente y afronta la probabilidad de que la realidad no corresponda a sus expectativas. En la tercera etapa, tienen lugar cambios relativamente permanentes. El sujeto domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña bien sus nuevos roles y se ajusta a los valores y normas de su grupo. Este proceso de tres etapas influye en su productividad, en su aceptación personal de los objetivos de la empresa y en su decisión de permanecer en ella".[78]

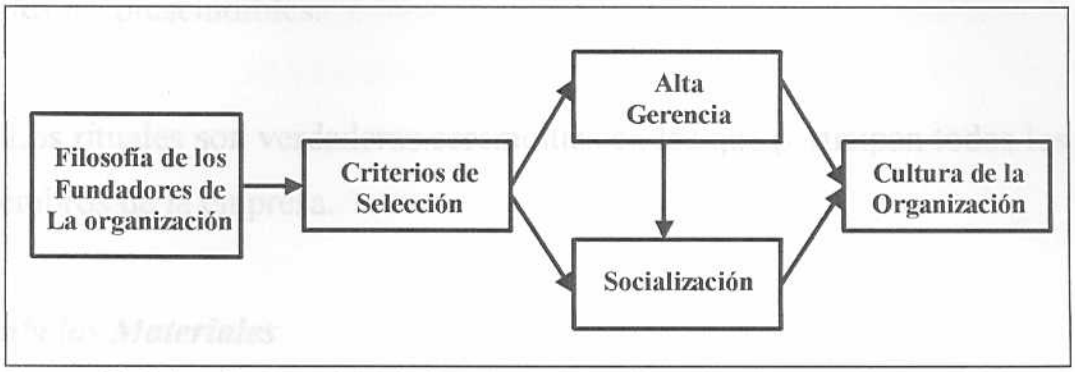
2.6. ¿Cómo transmitir a los empleados la Cultura de la Organización?

La cultura de una organización no es resultado de generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. La cultura de una organización resulta de la interacción entre:[79]

- Los perjuicios y suposiciones de los fundadores.
- Lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

[78] Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.
[79] Guízar, Rafael. (1999). Desarrollo Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

Cómo se forman las Culturas Organizacionales



Fuente: Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas, las más eficaces de las cuales, son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.[80]

Historias

Muchas de las historias que circulan en las organizaciones contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección.

Fundamentalmente el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales.

Rituales

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor

[80] Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

importancia y que indican cuáles son las personas imprescindibles y cuáles las prescindibles.

Los rituales son verdaderas ceremonias en las que participan todos los miembros de la empresa.

Símbolos Materiales

En muchas organizaciones, la conformación de los edificios o incluso el material con el cual se encuentran construidos, constituyen símbolos materiales. En otras organizaciones, los colores conforman la identificación innegable de relación con determinada empresa.

También puede ser el tipo de mobiliario o los automóviles que la empresa adquiere para su servicio tanto de reparto como para sus ejecutivos.

Lenguaje

Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo, ayudan a preservarla.

Asimismo, con el tiempo, en muchas empresas se desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su actividad. A menudo los empleados de ingreso reciente se sienten abrumados ante la

abundancia de términos desconocidos para ellos, pero una vez asimilada, esa terminología sirve de común denominador que une a los miembros de una determinada cultura o subcultura.

2.7. Relación entre la organización y la cultura.

Ahora bien, las diferencias que actualmente prevalecen en la forma de observar la relación existente entre organización y cultura se derivan de las diversas suposiciones básicas que los investigadores tienen acerca de estos dos conceptos.

Existen cinco diferentes líneas de investigación que abordan la relación entre el concepto de cultura y la organización. En las dos primeras, la cultura desempeña un papel tanto de variable independiente (externa) como dependiente (interna), en las tres últimas, la cultura se emplea como una metáfora, a saber.

2.7.2. La Cultura Organizacional como variable.

La administración comparada y el concepto de cultura consideran que el mundo social se autoexpresa en términos de las relaciones que existen entre sus integrantes más estables y definidos, conocidas con el nombre de variables. Ambos enfoques comparten la idea de que "la organización es semejante a un organismo que existe dentro de un ambiente, mismo que presenta imperativos para su conducta (Smircich, 1983)"[81].

[81] Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

Cuando se considera que los valores característicos de la cultura de una organización se introducen a través de sus integrantes, se observa a la cultura como una variable independiente, revelando su presencia a través de patrones de actitudes, valores y comportamiento de sus elementos. En el momento que la cultura se concibe como una variable dependiente, se considera a las organizaciones como instrumentos sociales que no sólo producen bienes y servicios sino también fenómenos culturales como son los rituales, los símbolos, las leyendas y los mitos, aún cuando ellas mismas forman parte de un contexto cultural más grande. Usualmente "la cultura expresa valores, ideales y creencias compartidas por sus integrantes, mismos que se manifiestan a través de diferentes medios simbólicos, tales como los mitos, los rituales, las historias, las leyendas y el lenguaje especializado"[82].

2.7.2. La Cultura como una metáfora básica

Algunos investigadores conciben a las organizaciones como culturas, las perciben como algo que es en sí misma y no se limitan a observar la cultura como un simple elemento más de la organización. Al estudiar a la cultura como una metáfora básica, ellos observan a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos.[83]

[82] Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.
[83] Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

De acuerdo con esta visión que distingue a la organización como cultura, reconociendo por lo tanto que cada organización es diferente, cabría preguntarse si en el ámbito de la administración se realiza un estudio de la organización en mayor medida que en la organización misma. Lo que se requeriría sería una revisión periódica realizada por investigadores externos, no conformarse únicamente con las observaciones del personal, quienes ya fueron contagiados de ciertos patrones de conducta derivados de la cultura organizacional en la que se encuentran inmersos, de lo cual se infiere que se encuentran reproduciéndolos de manera casi inconsciente. Sería necesario, entonces, un enfoque en que la organización fuera no sólo el objeto, sino el lugar de investigación.

Hasta ahora, dado que no existe una visión integral del trabajador como individuo inmerso en una organización particular que irá conformando una cultura cuyo reflejo inmediato se dejará sentir en la productividad, todos los modelos de cultura organizacional que se pretenden "ideales" para una organización productiva tienen que ver con la eficacia, la destreza, la velocidad y la eficiencia, que deberán de alcanzarse siempre por los mismos medios y técnicas. Esto otorga un enfoque economicista y lineal a la cultura organizacional.

La creciente necesidad de las empresas por competir ya no sólo en un mercado nacional, sino de amoldarse continuamente a las exigencias de un mercado mundializado, obliga a sus administradores a estar trabajando en forma continua y en diálogo creativo con las tendencias

internacionales. Las diferentes interpretaciones de las tendencias que suelen hacer los administradores en un entorno de incertidumbre, genera que cada empresa se convierta en una forma de expresión específica, una manifestación de la conciencia humana y que se distinga por su peculiar estilo de ser dirigida, lo cual se traduce en que, lejos de eliminar las diferencias, multiplican los tipos de cultura organizacional y propician diversas apropiaciones e interpretaciones de las posibles oportunidades y amenazas en relación con las tradiciones de las que provienen los sujetos dedicados a la administración, es decir, los nuevos dirigentes.

Una razón fundamental para que la administración identifique a la organización como cultura, se halla en el reconocimiento de la cultura, entendida como expresión de las interacciones cotidianas entre los individuos, lo que consiste en la infinitamente opaca y persistente intercomunicación de significados altamente rutinarios que conforman el pequeño mundo de cada individuo y su reproducción cotidiana hacia el exterior, tanto como en las evoluciones de larga duración o interrupciones de corta duración que puedan producirse.

Existen diversas visiones para entender esta metáfora de la organización como cultura, por ejemplo, en la visión cognoscitiva, la cultura consiste en conocimientos compartidos; para la simbólica, la cultura es un sistema de significados compartidos y, por último, para las perspectivas estructurales y psicodinámicas, la cultura es una manifestación de la forma en que opera la mente inconsciente.

2.7.2.1. La Visión Cognoscitiva

Esta visión considera a la cultura como un sistema único para percibir y organizar una serie de conocimientos y creencias compartidos, por lo que podemos decir que la cultura se genera por la mente humana a través de medios de un número finito de reglas de una lógica inconsciente. Algunos autores proponen que la cultura de una organización sea representada como un "contrato maestro" que incluya la imagen que la organización tiene de sí misma, así como las reglas que constituyen y regulan sus creencias y acciones. Al aplicar esta visión al estudio de las organizaciones, éstas se observan como redes de significados subjetivos o marcos de referencia compartidos.

2.7.2.2. La Visión Simbólica

Esta visión refleja la forma en que los símbolos se vinculan a relaciones significativas y a las actividades que llevan a cabo los integrantes de una organización. Cuando esta visión se aplica al análisis de la organización, podemos decir, que ésta es una combinación de símbolos que requieren ser estudiados e interpretados para comprender su significado.

Este enfoque estudia principalmente la forma en que las personas interpretan y comprenden su experiencia y cómo éstas determinan su acción.

Lejos de que tan enfoque se considere carente de utilidad práctica, los teóricos de la organización simbólica tienen mucho en común con los líderes de las empresas. Ambos se interesan en asuntos de carácter práctico sobre cómo crear y mantener un sentido de la organización y cómo lograr interpretaciones comunes de las situaciones que favorezcan la acción coordinada. La hibridación cultural muestra una interacción frecuente y creativa entre los saberes y los repertorios de distintas clases.

La necesidad de analizar a la cultura como un todo, tanto al interior como al exterior de una organización, se deriva de la visión sistémica de la cultura que los sociólogos han llegado a adoptar; es relativamente sencillo percibir los mecanismos que fortalecen a una cultura y que, paradójicamente, pueden fungir como medio para promover y propagar un cambio en la cultura.

Se sabe desde la antropología estructuralista y funcionalista, y más aún desde la estructuralista, que toda cultura ordena los elementos que la componen en un sistema compacto, que cada elemento posee sentido en relación con los otros y según su posición en el sistema, y no puede cambiarse sin generar alteraciones en el conjunto. Además, no se necesitan medios tecnológicos crecientemente complejos, ni una marcada división del trabajo para que una cultura se halle fuertemente estructurada. Esa estructuración se concreta y se reproduce a través de actos prácticas como los ritos y las costumbres, quizá menos visibles que los aparatos institucionales o empresariales modernos, pero no menos eficaces.

Así, un cambio en la cultura organizacional puede servirse de la comunicación y los rituales propios de una institución. Se sabe que una de las defensas sociales más decisivas, durables y externas utilizada por una grupo de trabajo, consiste en el llamado "ritual organizacional", descrito como una práctica o proceso, que parece adquirir vida propia conforme el tiempo transcurre, con una desconexión aparente de la interpretación puramente racional de la experiencia, compuesto de actitudes, tradiciones y compromisos tácitos entre los integrantes.

2.7.2.3. La Visión Estructural y Psicodinámica

La visión estructural y psicodinámica considera a la cultura como una expresión de los procesos psicológicos inconscientes. Desde esta perspectiva, las formas y prácticas organizacionales son el reflejo de procesos inconscientes. De esta manera, el analista organizacional guiado por la perspectiva estructuralista o psicodinámica, necesitará penetrar el nivel superficial de la apariencia y experimentar el descubrimiento de los orígenes objetivos de las disposiciones sociales.

Los teóricos de la organización que han investigado sobre esta perspectiva y han contribuido al desarrollo y transformación de la misma, comparten un interés común: reconstruir la investigación de las ciencias sociales, de tal manera que involucre una visión más compleja y profunda de la naturaleza humana y que integre los procesos inconscientes con procesos conscientes más obvios. Por tanto es básica la creencia de que existe una estructura profunda construida con base en las

capacidades de orden de la mente, y de que es en ellas donde radica la unidad psíquica de la humanidad.

Aún cuando hay diferentes formas de comprender la naturaleza de la cultura entre los diversos teóricos, si la empleamos como una metáfora básica y no como una variable, consideraremos a la organización como una forma particular de la expresión humana y no simplemente como un instrumento o mecanismo similar a una máquina.

2.8. Tipologías Culturales.

Las culturas corporativas pueden clasificarse para ser mejor comprendidas, teniendo sin embargo muy en cuenta que cada organización, como cada hombre, es un producto único en sus características.

Se pueden distinguir cuatro (4) tipos de culturas corporativas, según sea la direccionalidad de sus valores, orientas hacia el poder, hacia la función, hacia la tarea o hacia las personas.

2.8.1. Cultura orientada hacia el poder.

La organización orientada hacia el poder basa en él mismo todos sus valores y por ello su dinámica.

No sólo mantienen la fuerza del poder sobre sus c omponentes, sino

que es competitiva hacia el exterior también, en donde trata de controlar a algunas organizaciones más débiles, sintiendo gran satisfacción cuando lo consigue.

En general no tiene en consideración los valores humanos y el bienestar general, aunque existen algunas formas moderadas en las que las personas adictas y leales a la organización a lo largo de su vida gozan de consideración. Esta forma benevolente se da sobre todo en organizaciones de tipo familiar, que toman las típicas formas paternalistas, aunque la benevolencia se deja de lado para dar paso al ejercicio del poder si las circunstancias lo requieren.

2.8.2. Cultura orientada hacia la función.

En la cultura orientada hacia la función es la "legalidad", la responsabilidad, la norma y el procedimiento de las acciones, lo que importa. La jerarquía, derechos y privilegios se determinan a través de los reglamentos y las leyes.

Es más importante lo correcto que lo eficaz. Los comportamientos respetables tienen tanto valor como la competencia. Son organizaciones estables, y a las que les falta flexibilidad y dinamismo para realizar cambios.

Este tipo de cultura es propia a menudo de organizaciones de la administración, bancos, etc y difícilmente se encuentran en esta cultura

organizaciones comerciales que viven bajo la presión del cambio continuo que origina la exigencia de los mercados.

2.8.3. Cultura orientada hacia la tarea.

En la organización cuya cultura está orientada a la tarea, lo que priva es la consecución del objetivo establecido, de cualquier tipo que éste sea. Personas, funciones, actividades y estructura se valoran en función de su contribución al logro del objetivo. Si las personas que detentan el poder o los reglamentos son lastre para este logro, se les deja de lado. Las personas que han de participar reciben la formación necesaria si no la tienen o se prescinde de ellos. Por esto la autoridad es detentada por sujetos de conocimientos y competencia útiles a la consecución del objetivo.

La organización ha de ser ágil y flexible a los cambios, según lo requieran las necesidades. Por lo mismo, las alianzas y colaboraciones tienen lugar si son útiles al fin.

Son típicas de esta orientación organizaciones más bien pequeñas, formadas por profesionales que comparten el deseo de conseguir algún objetivo y que se complementan.

2.8.4. Cultura orientada hacia las personas.

En la organización que su cultura hacia las personas, generalmente

pueden tener una vida corta, ya que en general han sido creadas para alcanzar fines que en solitario, por sí mismos, los miembros no habrían alcanzado.

La organización es por lo tanto "un instrumento" en mano de sus miembros y no un objetivo. Las decisiones acostumbran a tomarse con el consenso general, ya que se parte de la coincidencia entre los valores de los miembros.

Son ejemplos, algunas organizaciones constituidas por profesionales para proyectos o asesorías en las que el trabajo está lleno de realización personal. Esto mismo puede suceder en organizaciones industriales en las que grupos de personas de alta calificación profesional se interesan más por aprender y progresar personalmente que por el crecimiento y mejora de la organización.

2.9. Aprendizaje Organizacional

"Aprendizaje Organizacional significa cambiar el comportamiento organizacional. El aprendizaje individual es condición necesaria pero no suficiente para el cambio organizacional. El cambio de comportamiento mutuo requiere un aprendizaje mutuo".[84]

[84] Granell, Helena. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.

Existen dos puntos importantes que deben considerarse en el aprendizaje organizacional, los cuales son:

- Qué debería hacerse a nivel organizacional para facilitar el aprendizaje común.
- Cómo asegurarse de que todo el aprendizaje que está teniendo lugar en los grupos, equipos de trabajo y en las personas se va a aprovechar para beneficio global de la organización.

El aprendizaje organizacional supone lo siguiente; a medida que las personas de una organización aprenden continuamente, la suma de ese aprendizaje aprovechado colectivamente debería ser una fuerza muy poderosa, pero no siempre es así. En ocasiones surgen situaciones en que la gente hace colectivamente lo que ninguna persona quiere hacer de manera individual. Una razón de que esto suceda es que "los miembros han aprendido diferentes cosas, de diferentes maneras, en momentos diferentes (lo cual es natural e inevitable), pero han aprendido muy poco como grupo conjuntamente".[85]

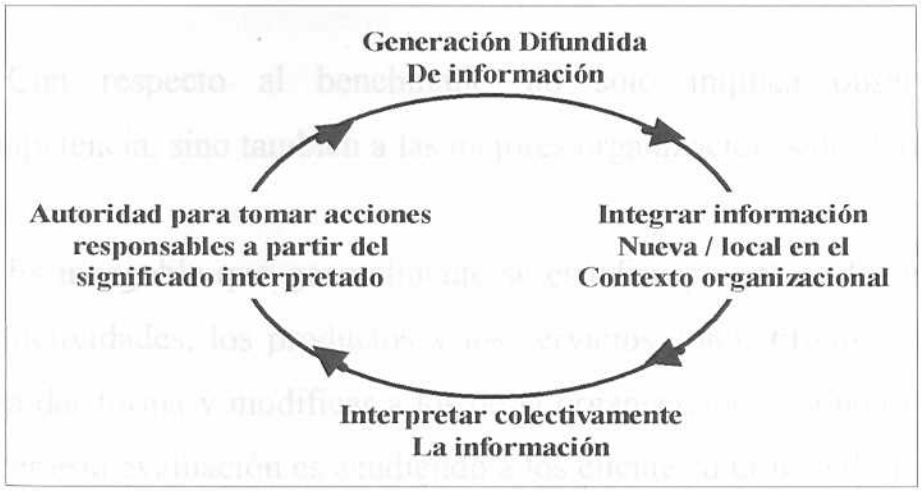
Existen varios factores que influyen en la forma como se lleva a cabo el aprendizaje organizacional:

- Las estructuras organizacionales
- El compartir el aprendizaje
- Hacer benchmark tanto interno como externo

[85] Mayo, Andrew y Lank, Elizabeth. (2000). Las Organizaciones que Aprenden. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

- Aprender a partir de las fusiones, adquisiciones y alianzas
- El poder de aprender y desaprender conjuntamente

Modelo de Aprendizaje Organizacional



Fuente: Granell, Helena. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.

No existe la estructura perfecta, y siempre debería haber un equilibrio entre las capacidades disponibles. Naturalmente, la utilización de dichas capacidades de la forma más poderosa, es una llave indudable de éxito. Unos papeles bien definidos, con claras responsabilidades, son la esencia de la eficacia organizacional.

La generación de información ocurre tanto externa como internamente, es por ello que tienen vital importancia el papel que juegan los empleados que tienen contacto directo con los clientes, proveedores, la comunidad y otras fuentes de información relevantes para la organización. Se ha ignorado su conocimiento durante mucho tiempo, pero las organizaciones están empezando a darle su valor y han ido situando al cliente en la cima de su estructura jerárquica.

"Los miembros de la organización que aprenden, son aquellos que reconocen que el aprendizaje no consiste sólo en "yo y mis habilidades", sino que también tiene que ver con "la información que recibo diariamente y lo que hago con ella".[86]

Con respecto al benchmark, no sólo implica observar a la competencia, sino también a las mejores organizaciones de su categoría.

Es innegable que generalmente se estudian y evalúan las estrategias, las actividades, los productos y los servicios competitivos como medio para dar forma y modificar a los de la organización. La mejor forma de hacer esta evaluación es acudiendo a los clientes o utilizando lo que es de dominio público.

Por otro lado se encuentra el benchmark interno, el cual es importante y relativamente fácil de implementar. Este es valioso para fomentar el aprendizaje mutuo dentro de la organización.

"El benchmark es una experiencia de aprendizaje fundamental para los implicados; la clave es hacer la transferencia hacia un cambio organizacional. Obtener información minuciosa es una cosa, pero transformarla en acción real es otra. El cambio de comportamiento que constituye el aprendizaje real requiere cierto esfuerzo y patrocinio de los superiores para tener éxito."[87]

---

[86] Granell, Helena. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.
[87] Granell, Helena. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.

Lo que diferencia la eficacia de una organización que aprende, frente a otras que sólo son buenas en el fomento de aprendizaje individual es la capacidad de compartir y transmitir ese aprendizaje en beneficio de todos, y de entender cómo y cuándo es muy importante aprender juntos. Las estructuras organizacionales tienen una influencia importante sobre la eficacia del total del aprendizaje. La relación con el mundo externo es una parte fundamental del aprendizaje organizacional. Otro aspecto a considerar es el hecho de que es esencial para que las cosas funcionen que haya un ejecutivo que se responsabilice del aprendizaje colectivo y de compartir conocimiento.

Finalmente, a continuación se mencionan varios factores que deben considerarse para el aprendizaje organizacional:[88]

- Examinar cuidadosamente las estructuras desde el punto de vista de la maximización del aprendizaje a nivel individual, de equipo u organizacional.
- Una vez determinadas las estructuras, asegurar que se crean mecanismos de diálogo.
- Establecer un programa de benchmarking.
- Crear una lista de chequeo de las diligencias apropiadas de la organización para las fusiones y adquisiciones.
- Considerar dónde podría ayudar un programa de aprendizaje colectivo a partir de conocimientos y experiencia y desarrollar un programa piloto.

[88] Granell, Helena. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.

2.10. Importancia de la Cultura Organizacional.

"El empresario original que establece una organización generalmente da una forma personal a la cultura organizacional y luego perpetúa la cultura al encontrar seguidores que se ajustan y que son socializados dentro del sistema".[89] El fundador o grupo fundador de una organización empieza con ciertos valores, creencias y normas que tienen que ser adecuados por la cultura más amplia y por las experiencias vitales de los individuos. Estas características culturales se manifiestan de muchas maneras. Generalmente los fundadores tienen un paradigma cultural en la mente, basado en su experiencia en la cultura en la que crecieron.

Varios estudios recientes sugieren que una cultura fuerte constituye significativamente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.

Una cultura fuerte es una influencia poderosa para guiar la conducta; ayuda a que los empleados realicen sus trabajos un poco mejor, especialmente en dos formas:[90]

1) Una cultura firme es un sistema de reglas informales que describe la forma en que la gente debe comportarse la mayor parte del tiempo.
2) Una cultura fuerte permite a la gente sentirse mejor con respecto a

[89] Kast, Fremont y James Rosenzweig. (1992). Administración en las Organizaciones. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[90] Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. México: Fondo Educativo Interamericano.

lo que hace; con lo que es más probable que trabaje más duro.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen culturas fuertes que atraen, recompensan y mantienen la alianza de personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo las metas.

Uno de los papeles más importantes de la administración es dar forma a los valores culturales. Los administradores eficientes hacen uso de símbolos, creencias y rituales de la cultura para lograr la aceptación de metas, motivar a la gente y asegurar su compromiso a largo plazo.

La importancia de la cultura resulta más obvia cuando una organización pasa por cambios importantes en objetivos, estrategias y formas de operar.

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 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".[91]

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn cuando plantean "que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es

[91] Monsalve. (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Caracas: Monte Ávila.

difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes".[92]

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 y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

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, 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".[93]

---

[92] Katz y Kahn. (1995). Psicología Social de las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
[93] Newstrom, Davis. (1992). Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial Mc Graw-Hill.

"Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas, es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico".[94]

2.11. Una Cultura Organizacional de Éxito.

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional exitosa:

- Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)
- Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.

[94] Schein, Edgar. (1988). La Cultura Empresarial y Liderazgo. España: Editorial Plaza & Janes.

- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
- Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

2.12. El líder, un constructor de la Cultura Organizacional.

"El mal líder es aquél a quien todos critican. El buen líder es aquél a quien todos alaban. El gran líder es aquel que logra que el pueblo diga: lo hicimos nosotros".

Lao Tse

Antes de hablar del líder debe hablarse de liderazgo. El liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en

las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas

En general, "liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable".[95]

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la

[95] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a auto dirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a auto educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

La empresa del futuro deberá estas más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la Cultura Organizacional. "La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus

objetivos económicos y sociales"[96]

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los medios por el otro. Es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, lealtad, confianza y vitalidad,[97] participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja.

"Desde el punto de vista de las relaciones con el cliente, la cultura en el trabajo tiene alta importancia. El nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que se sienten que se les trata a ellos".[98]

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano, señalan que la participación, la integración, la creatividad y el empowerment, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos.

Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana

[96] Caseres, David y Siliceo, Alfonso. (1997). Manual de Liderazgo. Instituto de Liderazgo A.C.
[97] Siliceo, Alfonso. (1998). Modelo de Vitalidad Organizacional en Liderazgo para productividad. México: Noriega Editores.
[98] Wall, Solum y Sobol, Robert. (1994). El Líder Visionario. México: Editorial Panorama.

relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:[99]

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el empowerment.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacidad y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones.
- El liderazgo.

La cultura se genera y trasmite a través de los anteriores procesos, favoreciendo la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos.

Construir una cultura organizacional, significa realizar un esfuerzo que cumpla con las siguientes tareas y retos fundamentales por parte de los líderes:[100]

(a) Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente. Una visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse; si se explica de manera apropiada a los

[99] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[100] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo.[101] Una visión es un cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años.

(b) Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización, pero sobre todo de sus líderes, para crear el modelaje necesario. La misión significa una acción, una tarea, una vocación.

(c) Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa con base en resultados de alta calidad y competitividad.

(d) Manejar el cambio, construyéndose todos los líderes de la organización en agentes de cambio, transformando y construyendo equipos y manejando conflictos.

(e) Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad. Es la educación la formación del espíritu del hombre y, por tanto, la base de su espíritu productivo y de su cultura organizacional.

(f) Crear y mantener un proceso de mejora continua. Son tres las áreas en las que se trabaja para que las prácticas de la empresa, las percepciones, actitudes y conductas se den en un proceso de mejora continua, las organizaciones deben tener los siguientes enfoques:

- Enfoque al personal
- Enfoque al cliente.
- Enfoque a los procesos.

[101] Newstrom, Davis. (1992). Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial Mc Graw-Hill.

(g) Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal. Este aspecto implica además de la claridad de sus metas, un principio de equidad interna, referido a la evaluación de desempeño, sistemas de compensación y políticas de reconocimiento.

(h) Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral, mejorando sistemáticamente el clima organizacional.

(i) Estar en contacto y diálogo persona y permanente con el personal de la organización.

(j) Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados. Una organización es ante todo, un grupo humano trabajando y orientando su inteligencia y voluntad hacia el logro eficaz y productivo de resultados.

Fuente: Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

Las culturas de calidad, servicio, innovación y productividad son parte de la cultura organizacional y valores y son generadas y mantenidas por los líderes.

2.13. La Cultura Organizacional y la Productividad

"Productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento, para lograr el mejor resultado (producto o servicio de calidad) optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa".[102]

Este concepto tiene seis (6) dimensiones claves que se explican de la siguiente forma:[103]

1. ***Compromiso:*** conmigo mismo, con valores (personales, grupales, organizacionales y nacionales), con una misión, con el trabajo mismo, con una filosofía o cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral.
2. ***Conocimiento:*** requiere de una capacitación y desarrollo permanente, el entrenamiento y la educación continua superan la obsolescencia y motivan y arraigan al personal, fortaleciendo su compromiso y lealtad; se refiere a la formación de un "espíritu productivo".
3. ***Resultados:*** se trata de objetivos productivos, productos y servicios de calidad, cultura de calidad. Modelos de calidad total, niveles de clase

[102] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[103] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc.Graw-Hill.

mundial, excelencia en el servicio al cliente, competitividad y rentabilidad; son sistemas y estrategias que están basadas en los resultados de toda organización.

4. ***Manejo racional de los recursos:*** es el aprovechamiento y uso eficaz y responsable de los recursos físicos, equipos, instrumentos, etc; implica su cuidado, respeto y mantenimiento, es decir, su uso racional y el cuidado del ecosistema.
5. ***Contribución:*** es el deseo y la motivación de aportar, construir, ser responsable y trascender. Tener responsabilidad social y contribuir al bien común, trabajar en equipo y buscar permanentemente la solidaridad y la coparticipación humana.
6. ***Retribución:*** es el reconocimiento y/o compensación justa y equitativa para la tarea y esfuerzos realizados; implica satisfacción, arraigo y mayor motivación frente al trabajo.

El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando una cultura o atmósfera que invita a la productividad: "El líder predica con el ejemplo"[104]. Para esto se precisa identificar y desarrollar a los líderes actuales y potenciales para llevar a cabo tan importante labor.

"Cultura Productiva, se sustenta en valores, que sean consistentes, y que esté animada por un líder, entendido como educador, como modelo de productividad, como mantenedor de una cultura organizacional que cotidianamente promueva, refuerce y dé autoridad a los programas y

[104] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

actividades del trabajo en equipo. La cultura motiva al personal hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa".[105]

El líder como creador de la cultura de productividad debe comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que "movilice su energía", generando una actitud y un "espíritu productivo".

Espíritu Productivo[106]

Se crea el espíritu productivo del personal a través de modelos educativos que generen y mantengan una cultura organizacional que forme cotidianamente actitudes de compromiso, creatividad, lealtad y satisfacción en el trabajo, con base en los valores de la organización.

[105] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
[106] Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

Cultura Organizacional y Liderazgo

Fuente: Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se indican el tipo de estudio y procedimiento utilizado para recabar la información necesaria que permita darle respuesta alas interrogantes planteadas y que a su vez son parte fundamental de los objetivos mencionados en la investigación.

3.1 Tipo de Estudio

El presente trabajo es una investigación documental:

"La investigación documental es un proceso de producción de conocimiento, que parte de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad"[107]

Es decir, la investigación documental es una estrategia donde se observa y reflexiona sobre la información que contienen los diferentes tipos de documentos, donde se indagan e interpretan datos e informaciones sobre el tema de Cultura Organizacional tales como: bibliografía adecuada, publicaciones y revistas que tienen que ver con el tema.

[107] Méndez, P y otros. (1987). La Investigación Documental y Bibliográfica. Caracas: Editorial Panapo.

En tal sentido, la investigación documental es un proceso de búsqueda que se realiza en fuentes impresas con el fin de organizarlas e interpretarlas a través de procedimientos conocidos que permitan garantizar la confiabilidad de los resultados que dan respuesta a las interrogantes de la investigación.

3.2 Procedimiento

Para realizar esta investigación se hizo necesario cumplir con ciertos pasos, los cuales mencionaremos a continuación:

- ***Arqueo de la fuente:*** en este punto se localiza y organiza los recursos de la información que exige el tema formulado.
- ***Análisis de las fuentes:*** en esta fase se realizan dos actividades fundamentales; la lectura analítica del material recolectado y el registro de resultados de la lectura.
- ***Organización del material seleccionado:*** una vez analizada la información fue necesario organizarla para dar respuesta al objetivo de la investigación. Como medio de registro, organización, almacenamiento de información y datos se utilizó la herramienta del computador.
- ***Presentación y Conclusiones:*** luego de confrontar el material seleccionado y analizado se efectuó la interpretación de la información obteniendo como resultado la presente investigación a través de un informa escrito.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura dentro de la organización.

Considerando que la Cultura Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización castrense para alcanzar altos grados de productividad.

Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica caracterizando al presente estudio como documental – descriptivo.

Se concluyó que la cultura orienta en la organización todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, Angel. (1996). La Antropología aplicada a la empresa. Barcelona: Instituto de Antropología, Sociedad Española de Antropología Aplicada.

Audirac, Carlos y otros (1999). ABC del Desarrollo Organizacional. México: Editorial Trillas.

Burke, W. Warner. (1988). Desarrollo Organizacional, Punto de Vista Normativo. USA: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

Caseres, David y Siliceo, Alfonso. (1996). Planeación de vida y carrera. (2da. Edición). México: Editorial Limusa.

Caseres, David y Siliceo, Alfonso. (1997). Manual de Liderazgo. Instituto de Liderazgo A.C.

Chiavenato Idalberto. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México.

Davis, Keith. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill

Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. México: Fondo Educativo Interamericano.

Geertz, Clifor. (1973). Interpretando dos Culturas. Río de Janeiro: Editorial Zahar.

Gibson, James y otros. (1987). Organizaciones. México: Nueva Editorial Interamericana.

Granell, Helena. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.

Guízar, Rafael. (1999). Desarrollo Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

Hampton, David. (1990). Administración. (3era. Edición). México: Editorial McGraw Hill.

Hofstede, G. (1991). Culrures and Organizationes: Sofware of the Mind. London: McGraw Hill Book.

Hubel, Alice. (1997). La Gestión Empresarial. Madrid: Acento Editorial.

Kast, Fremont y James Rosenzweig. (1992). Administración en las Organizaciones. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

Katz y Kahn. (1995). Psicología Social de las Organizaciones. México: Editorial Trillas.

Mayo, Andrew y Lank, Elizabeth. (2000). Las Organizaciones que Aprenden. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Méndez, P y otros. (1987). La Investigación Documental y Bibliográfica. Caracas: Editorial Panapo.

Monsalve. (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Caracas: Monte Ávila.

Newstrom, Davis. (1992). Comportamiento humano en el trabajo, México: Editorial Mc Graw-Hill.

Ouchi, W. (1981). Teoría Z. México: Editorial Addison-Wesley.

Peters, Thomas y Waterman Jr, Robert. (1992). En Busca de la Excelencia. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Phegan, Barry. (1998). Desarrollo de la Cultura de su empresa. México: Panorama Editorial.

Rivera, Gladys. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Disponible: www.monografias.com.

Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

Schein, Edgar. (1991). Psicología de la Organización. México: Editorial Prentice-Hall.

Schein, Edgar. (1988). La Cultura Empresarial y Liderazgo, España: Editorial Plaza & Janes.

Senge, Peter. (1991). El Arte y Ciencia de las Organizaciones orientadas al Aprendizaje. España: Editorial Gárnica.

Senge, Peter. (1993). La Quinta Disciplina. España: Editorial Gárnica.

Serna, Humberto. (1992). La Gestión Empresarial. Santafè de Bogotá: Editorial Legis.

Siliceo, Alfonso. (1998). Modelo de Vitalidad Organizacional en Liderazgo para productividad. México: Noriega Editores.

Siliceo, Alfonso y otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc. Graw-Hill.

Stoner, James y Freeman, Edward. (1994). Administración. México: Editorial Prentice Hall.

Tagiuri, R. y Litwin G.H. (1968). Organizational Climate Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.

Universidad Santa María. Decanato de Post-Grado y Extensión. (2000). Normas para la Elaboración de los Trabajos Especiales de Grado. Caracas: Universidad Santa María.

Wall, Solum y Sobol, Robert. (1994). El Líder Visionario. México: Editorial Panorama.

W, Evan. (1976). Organization Theory New York: John Wiley.

ANEXOS

A. Artículo # 1. Cómo cambiar la Cultura de una Organización

B. Artículo # 2. El Desarrollo de una Cultura Organizacional de compartición del conocimiento

A. Artículo # 1. Cómo cambiar la Cultura de una Organización

Fuente: Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

Cambiar la cultura de una organización es en extremo difícil de lograr, pero sí es posible hacerlo. En 1.963, American Brands era una compañía tabacalera madura, reacia a correr riesgos, que se basaba en sus cigarrillos de alto contenido de alquitrán para lograr grandes volúmenes de ventas. Una grave disminución en su participación en el mercado hizo que la Junta de Administración despidiera a su Director Ejecutivo y lo reemplazara con un candidato externo. Al cabo de dos años, la compañía introdujo el primer cigarrillo de bajísimo contenido de alquitrán y cuatro años después había adquirido una gran empresa tabacalera con sede en Inglaterra; a principios de la década de 1.970 había vuelto a ser una empresa líder en la industria del tabaco. Lee lacocca llegó a la Chrysler en 1.978, cuando todo indicaba que la compañía se hallaba al borde de la quiebra. En cinco años la cultura de la Chrysler, hasta entonces conservadora, centrada en su interior y orientada a la ingeniería, se transformó, gracias a él, en una cultura orientada a la acción y al mercado.

Las siguientes sugerencias pueden facilitar el cambio cultural:

1. Hacer que los gerentes de alto nivel se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
2. Crear nuevas historias, símbolos y rituales para reemplazar los que están actualmente de moda.

3. Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que abrazan los nuevos valores que se pretenden implantar.
4. Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
5. Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores.
6. Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se hagan cumplir fielmente.
7. Modernizar las subculturas actuales por medio del amplio uso de la rotación de puestos.
8. Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los empleados y la creación de una atmósfera con un alto grado de confianza.

Al poner en práctica la mayor parte de estas recomendaciones, no se logrará un cambio inmediato ni radical en la cultura de la organización. El cambio cultural es un proceso lento: se mide en años y no en meses. Y su aceptación será modelada.

B. Artículo # 2. El Desarrollo de una Cultura Organizacional de compartición del conocimiento

Fuente: www.gestiondelconocimiento.com. Fabián I. Ramírez Mejía (1999).UNAM.

Cultura: Resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos; también definido como el conjunto de esos conocimientos en un hombre, un país, un grupo de personas, etc.

Partiendo de éste definición, consideramos a la cultura como un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente, va formando una identificación con la misma.

Hablando de organizaciones, antes se les consideraba como una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas, sin embargo, son algo más, tienen personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras.

Cabe señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actividades y conductas de los empleados dando como resultado el concepto de institucionalización. Cuando esto ocurre, adquiere vida propia, además de la de sus miembros.

El concepto de **Cultura Organizacional** se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Existen, a consideración propia, 9 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- **La identidad de sus miembros:** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.

- **El perfil hacia los fines o los medios:** De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

La mayor parte de las organizaciones grandes tiene una **cultura dominante** y diversas **subculturas**. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

Las subculturas dentro de la organización reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Se encuentran definidas por la denominación de departementos y la división geográfica.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Ahora bien, una cultura organizacional de compartición del conocimiento, permite a todos los miembros o a su gran mayoría, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Generaría un sentido de identidad, debido a que los