

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



**ARTÍCULO DE REVISIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL:
DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y EFECTOS**

SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA

AUTORA:

JENNY CAROLINA RODRIGUEZ AMAYA

BOGOTÁ D.C.

2016

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



**ARTÍCULO DE REVISIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL:
DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y EFECTOS**

SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA

AUTORA:

JENNY CAROLINA RODRIGUEZ AMAYA

TUTOR:

ALEJANDRO USECHE

PROGRAMA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2016

Agradecimientos

*Para mi familia, que siempre han estado ahí. A todos los que han contribuido en estos años de estudio para ser quien soy y para lograr lo que he conseguido.
Para todos aquellos que han dejado huella en mí y yo en ellos.*

Resumen Descriptivo

Para la elaboración de este texto se tuvo presente la manera en que varios de autores hablaron sobre Cultura Organizacional, desde diferentes perspectivas académicas; principalmente cuando la definieron buscando una forma de explicarla, también las diferentes maneras en que la caracterizaron con ciertos aspectos que permitían categorizarla, del mismo modo también se expusieron las funciones que le atribuyeron dentro de la organización y las dinámicas internas, también se tuvo en cuenta los efectos que cualquier tipo de cultura puede traer a una organización según cada uno de ellos y finalmente, varias de las conclusiones son una recopilación de lo que la Cultura Organizacional implica dentro de otras áreas académicas según los textos de los expertos citados; seguidas de unas ideas propias que denotan la importancia de su relación con la Gerencia.

Palabras claves: Individuo y Organización, Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, Clima Organizacional.

Contenido

Agradecimientos	3
Resumen Descriptivo	4
Introducción	6
Metodología	8
Desarrollo.....	11
Mapa Conceptual	11
Definición de Cultura Organizacional	12
Características de la Cultura Organizacional	15
Funciones de la Cultura Organizacional	19
Efectos de la Cultura Organizacional en el Desempeño Organizacional	22
Conclusiones Teóricas del Estudio de la Cultura Organizacional	25
Conclusiones Propias de la Autora	29
Bibliografía	31

Introducción

La existencia de comportamientos no explicados dentro de las empresas ha llamado la atención de diferentes académicos y ha sido un factor de desarrollo constante de nuevos enfoques y teorías de trascendencia, muchos de estos estudios se han abordado desde varias áreas académicas (diferentes a la administración) para comprender el verdadero impacto de cada uno de los conceptos o fenómenos estudiados. Aunque existen muchas ideas con respecto a la relación que existe entre el hombre, la organización y sus dinámicas entre sí que merecen un estudio detallado, el presente artículo hará un análisis sobre la Cultura Organizacional y su impacto en los últimos tiempos tanto en las organizaciones como en el estudio de las mismas.

A pesar de que la Cultura Corporativa es un tema de gran alcance y complejidad, en el presente documento solo se desarrollaran algunos aspectos relevantes de lo expuesto por diferentes autores en algunos textos relacionados con este tema y otros contenidos administrativos; en este sentido, los siguientes son algunos conceptos de los campos desde los cuales se estudiará y se analizará la Cultura Organizacional:

- **Comportamiento Organizacional:** entendido como un “campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo” (Kinicki y Kreitner, 2003). Es un área de investigación aplicada, que analiza sus niveles básicos: individuos, grupos y personas, desde conocimientos de diferentes disciplinas como psicología, administración, sociología, teoría de las organizaciones, economía, ética, antropología, teoría de las decisiones, entre otras.
- **Desarrollo Organizacional:** se refiere al “conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas” (Porrás y Roberson, 1992) y la aplicación de las ciencias de la conducta a fin de mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el entorno externo y resolver problemas, utilizando modelos de cambio planeado (Chiavenato I., 2009)

- Clima Organizacional: definido como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinado su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez A., 2004)

Cabe anotar que algunos de los documentos adicionales que también sirvieron como insumo trataban sobre otros campos administrativos como el liderazgo, la calidad, la administración de recursos humanos, el cambio planeado, la innovación y la estrategia que hacen mención de la Cultura Empresarial por su importancia y trascendencia en cada uno de las áreas estudiadas, al tiempo que también sirvieron como fuentes importante por los aportes al estudio y el entendimiento de la Cultura Organizacional.

Esto con el objetivo de entender como los estudios realizados previamente en diferentes campos administrativos han llevado al entendimiento de lo hoy se comprende como Cultura Organizacional, por lo que se considera como un aspecto importante dentro de cualquier organización que requiere de especial atención y análisis, que se puede modificar para que así se pueda mejorar las dinámicas organizacionales y a la vez de un mejor y más rápido alcance de los resultados que se plantearon inicialmente como compañía. En el presente documento se retoma lo dicho por diferentes académicos que al estudiar otros temas relacionados, debieron detenerse y comprender la Cultura Organizacional como punto fundamental de análisis que afecta las temáticas estudiadas y que complementan el desarrollo de sus teorías.

Lo anterior demuestra cuán evolucionado está el desarrollo de la Teoría que explica la Cultura Organizacional, que no solo denota su importancia en las dinámicas y comportamientos organizacionales sino también en los estudios que intentar entender la organización y cuál es la mejor manera de intervenir en ella. Esto explica la magnitud del impacto que la Cultura Organizacional tiene, de ahí radica la importancia de su estudio y análisis al momento de tomar decisiones desde la gerencia en cualquier organización para lograr dirigir las estrategias correctas y entonces alcanzar a los resultados deseados.

Metodología

Dentro de la literatura analizada utilizada para el desarrollo del presente artículo, se tomó como referencia libros y artículos de revistas especializadas que tienen como principal enfoque la administración y que tratan temas relacionados principalmente con el comportamiento, el cambio y el clima organizacional, la dirección empresarial, la gerencia, la gestión humana y la administración de recursos humanos; además de los documentos que propiamente hablan de Cultura Organizacional y todo el estudio relacionado alrededor de este tema.

La principal fuente y guía de este trabajo fue el libro *Cultura Organizacional y Liderazgo*, publicado en 1985 y sus siguientes ediciones producidas por Edgar H. Schein¹, considerado el padre del Desarrollo Organizacional y creador del concepto Cultura Organizacional; puesto que el contenido del mismo permite entender la definición, las características, las funciones, las categorías, los niveles y otros aspectos relevantes, analizados y entendidos desde el punto de vista administrativo y psicológico que permitieron realizar aportes relevantes desde la Cultura Corporativa para lograr la eficiencia del desarrollo de cualquier organización y sus miembros.

Sin embargo, el concepto de Cultura Organizacional es dinámico y evolutivo y puede estudiarse desde diferentes campos de conocimiento, como: psicología de individual y de grupo, teoría del liderazgo, psicología social y teoría del aprendizaje, por esta razón a continuación se enumeran los principales textos que fueron utilizados para elaborar el presente artículo, provenientes de varios campos relacionados con la administración, talento humano y gerencia.

- En cuanto a los libros que hablan de Comportamiento Organizacional fueron utilizados aquellos que dedican algún apartado dentro de ellos para el desarrollo del tema de Cultura Corporativa, teniendo en cuenta que se estudia como uno de los factores que determinan las conductas de los individuos dentro de los colectivos organizacionales; un primer e importante referente es el texto de Fred Luthans²: *Comportamiento*

¹ Educado en la Universidad de Chicago. En 1949 obtuvo el Máster en Psicología por la Universidad de Stanford, y en 1952 obtuvo su Doctorado en Psicología Social por la Universidad de Harvard. También es conocido como una autoridad en la materia de la psicología de las organizaciones, por su labor investigativa en la materia de procesos de cambio, mejora, desarrollo y consultoría. Es profesor emérito en el Instituto de Massachusetts, MIT.

² Licenciado en Matemáticas de la Universidad de Iowa, MBA en Management y un PhD. en Psicología Social, hace parte de la Facultad de Administración en la Universidad de Nebraska. De los primeros en estudiar la administración aplicada a la gestión del comportamiento. Su libro es reconocido como el primero en su campo (1973).

Organizacional. Demás textos consultados del mismo tema fueron: *Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas* de Angelo Kinicki³ y Robert Kreitner⁴ y el libro *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* de Idalberto Chiavenato⁵.

- Otra área de estudio desde la que se trata la Cultura Empresarial es el Desarrollo Organizacional, que la usa dentro de sus estrategias educativas para efectuar el cambio planeado dentro de la organización, basado en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta a las metas, estructura o técnicas de la información; así lo define Carlos A. Audirac⁶ en su libro *ABC del Desarrollo Organizacional*, libro que también sirvió de fuente de este escrito.
- El autor que se usó como fuente de referencia fue el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez⁷ estudiando lo dicho en sus libros sobre clima organizacional: *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención, Seminario sobre cultura y clima organizacional, Metodología para describir la Cultura Organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial y El Hombre en la Organización. Tres ensayos*; donde se habla de cultura y su relación con el clima corporativa. Otra fuente adicional que tiene como tema central el clima organizacional fue el libro *Clima Organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* de Fernando Toro Álvarez⁸.

³ Profesor Emérito de la Gestión de la Universidad del Estado de Arizona, autor y consultor especializado en Liderazgo. Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Kent.

⁴ Doctorado de la University of Nebraska-Lincoln y título Emeritus Professor of Management en la Arizona State University. Conferencista, consultor y autor de varios libros, así como también artículos en revistas prestigiadas.

⁵ Graduado en Filosofía / Pedagogía y postgraduado en Administración de Empresas por la EAESP-FGV. Es maestro (MBA) y doctor (PHD) en Administración por la City University of Los Angeles, CA, EUA. Es uno de los autores más conocidos y respetados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos.

⁶ Profesor de diferentes temas relacionados con Desarrollo organizacional. Desempeña Consultoría organizacional y Coaching. Estudiante del Doctorado en Gestión de empresas cooperativas en la Universidad de Mondragón.

⁷ Sociólogo de la Universidad Santo Tomás, magíster en administración (MBA), profesor e investigador en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Fuerte investigador del clima y cultura organizacional.

⁸ Director del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional – Cincel y de la Revista Interamericana de Psicología. Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia con Magíster en Psicología de las Organizaciones.

- En suma, a otros textos relacionados con temas administrativos usados para la elaboración de este artículo fueron: *Administración de Recursos Humanos* de Idalberto Chiavenato donde se hace un amplia explicación de cómo debe ser la correcta gestión del personal en una organización para alcanzar sus objetivos, *Administración para los nuevos tiempos* del mismo autor en donde explica cuáles son los factores para administrar empresas del siglo XXI, *Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning)* libro en donde se analiza el aprendizaje que sucede dentro de las empresas en todo momento de forma accidental y sin ser aplicado por la empresa y el individuo de Andrew Mayo⁹ y Elizabeth Lank¹⁰, el libro *Organización y liderazgo: el arte de la decisión*, de Lee Bolman¹¹ y Terrence Deal¹², en donde se estudia la organización como un teatro y las dinámicas que suceden dentro de la misma como un drama a la que todos los miembros reaccionan; entre otros documentos provenientes de otras ciencias administrativas que fueron insumos importantes para este texto.

Los anteriores documentos se convirtieron en fuentes primarias que suministran evidencia que sustenta la fuerte importancia que ha tomado la Cultura Organizacional en los últimos 30 años, no solo porque antes no se consideraba su estudio sino también porque cuentan con una amplia base teórica que se soporta de múltiples investigaciones y estudios de casos que enlazan la teoría desarrollada con la realidad práctica en las organizaciones; útiles para cumplir con el objetivo de este documento, en donde finalmente, se pretende hacer una mención general de lo dicho por algunos autores sobre la Cultura Corporativa desde perspectivas diferentes.

⁹ Experto en consultaría de estrategia y operaciones con 30 años de experiencia en la Industria. Conferencista y autor. Actualmente se desempeña como Profesor de Gestión del Capital Humano en la Universidad de Middlesex. Licenciado en Ingeniería Química, Investigación de Operaciones y Gestión, Diplomado en Finanzas y Contabilidad.

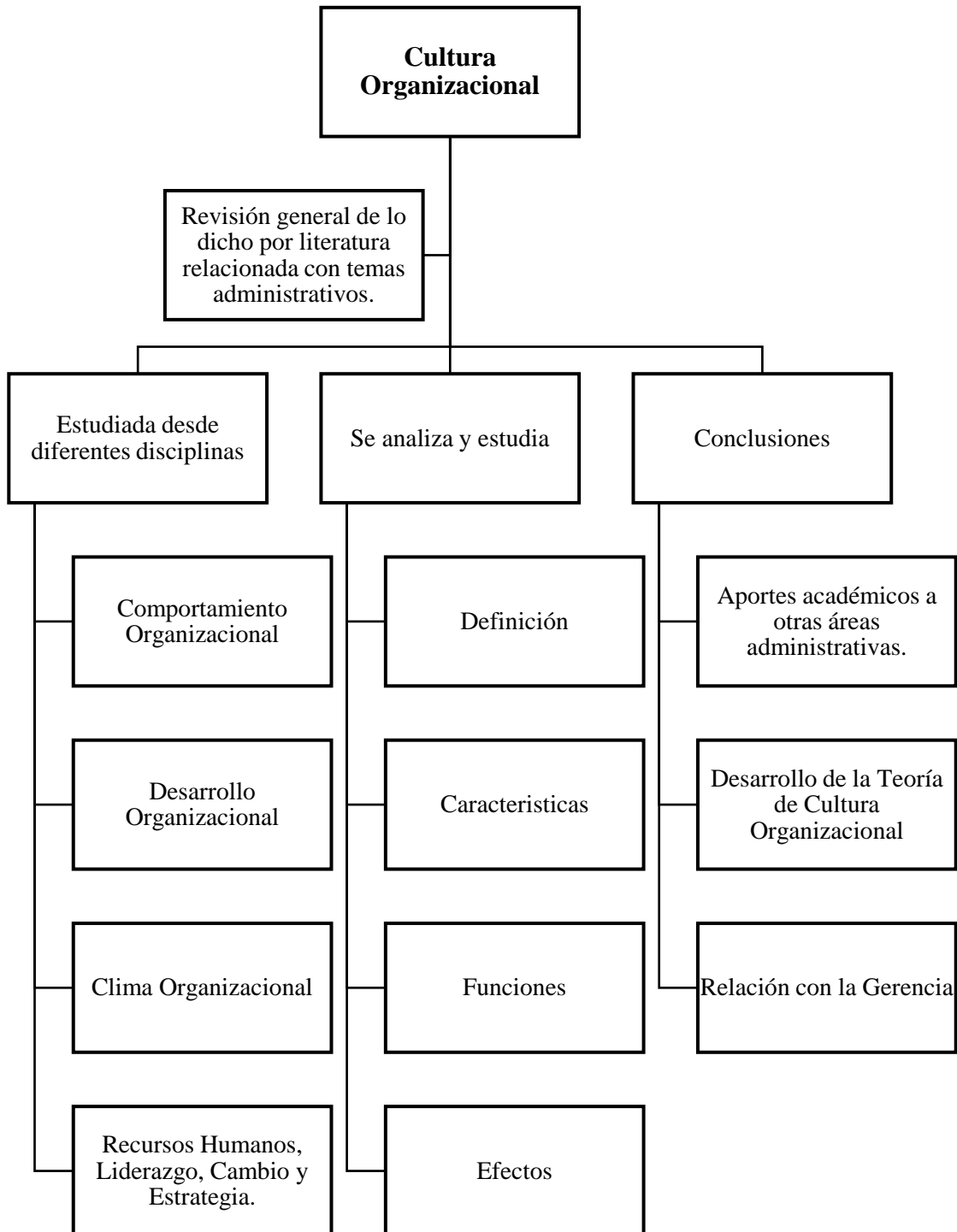
¹⁰ Independiente que trabaja con organizaciones del sector privado y público para ayudar a mejorar la eficiencia mediante una mayor colaboración a través de intercambio de conocimientos. Especialista en trabajo colaborativo y aprendizaje organizacional. Obtuvo su grado en INSEAD MBA en 1986.

¹¹ Autor, académico, consultor y orador que es profesor de liderazgo. Profesor de Liderazgo en la Universidad de Missouri-Kansas City. Es licenciado en Historia y un PhD. Comportamiento Organizacional en la Universidad de Yale

¹² Profesor Irving R. Melbo en la Universidad del Sur de California Rossier School. Autor de numerosos libros sobre liderazgo y organizaciones. PhD. en Administración de la Educación y Sociología de la Universidad de Stanford.

Desarrollo

Mapa Conceptual



Definición de Cultura Organizacional

”El término Cultura Organizacional lo usamos para describir un sistema de significado compartido”
(Robbins & Cenzo, 2002)

El concepto de Cultura Organizacional fue acuñado recientemente, mientras el de cultura¹³ si es bastante antiguo; las primeras definiciones fueron presentadas alrededor de los años 1979 a 1982 y de ahí en adelante se empezó a desarrollar desde diferentes modelos analíticos y otros enfoques metodológicos para aproximarse al concepto que hoy se tiene de Cultura Empresarial. Un ejemplo son los trabajos realizados por Schein, entre 1985 a 1992, con un enfoque analítico cualitativo y Hofstede con un corte cuantitativo en el año 1997. (Toro A., 2009). En este apartado del texto se hará alusión a algunas de las definiciones concebidas por diferentes académicos.

La Cultura Corporativa se puede entender como identidad social, es decir como una fuerza restrictiva o impulsora; también como producto aprendido de la experiencia grupal, además del resultado de un proceso continuo de integración interna en tiempo, en espacio y en adaptación al contexto y se perciben como presunciones compartidas. (Schein, 1999). Aunque existen varias percepciones de la Cultura Organizacional, en todas se reconocen la importancia de las normas y los valores compartidos que guían el comportamiento de los integrantes de la organización (Luthans, 2008); la definición de Schein es un buen punto de partida, que la explica como:

“El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1999)

¹³ Comprende los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

Entonces, además que la Cultura Empresarial “comprende aquellos patrones de creencias, valores, prácticas y artefactos que definen a sus miembros lo que son y la manera de hacer las cosas” (Bolman y Deal, 1984); y esos principios, al mismo tiempo, regulan y determinan las percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones de las personas dentro de la empresa (Toro A., 2009); son aquellos valores y creencias compartidos, subyacentes a la identidad de una organización (Kinicki y Kreitner, 2003). Tal como se enuncia en el libro de Luthans, cuando se cita a Joanne Martin, al hablar de algunas manifestaciones de la Cultura Organizacional:

“A medida que los individuos se relacionan con las organizaciones, entran en contacto con códigos de vestir, las historias que cuentan las personas sobre lo que sucede, las reglas y los procedimientos formales de la organización, sus códigos formales de comportamiento, rituales, tareas, sistemas de pago, jerga y bromas que solo entienden los integrantes, etc.”
(Luthans, 2008)

Por esto, todos los patrones y/o configuraciones de estas interpretaciones y la manera en que se establecen, constituyen la cultura que existe en determinada organización, porque aunque la persona llega con valores y creencias propias, no son suficientes para que el individuo logre el éxito dentro de ella; así, por lo que la persona debe aprender a hacer las cosas dentro los parámetros establecidos en la organización (Luthans, 2008). Mientras, según Lee Bolman y Terrence Deal, en su libro *Organización y liderazgo: el arte de la decisión*, la Cultura Empresarial puede identificarse como Producto, porque incorpora la sabiduría de sus primeros integrantes y como Proceso, porque está en constante renovación y recreación a medida que se transmite a los recién llegados, y los colaboradores a su vez se convierten en maestros.

“La Cultura Corporativa se define como el conjunto complejo y relacionado entre sí de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una empresa y sólo a ella”.
(O' Toole, 1996)

La Cultura Organizacional puede entenderse como la propiedad de una unidad social, independiente y claramente definida, que opera inconscientemente y define la visión que la organización tiene de sí misma y del entorno a forma de respuestas aprendidas por el grupo para responder a los problemas de subsistencia externa e integración interna y son consideradas válidas

y definen el modo correcto de percibir, pensar y sentir la realidad (Schein, 1999). Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas (Jacques, 1951) y del mismo modo, Méndez la define de la siguiente forma:

“La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos dos” (Méndez A., 2004)

La Cultura Corporativa otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones (Barney, 1986); lo que demuestra que el sistema cultural es complejo porque ejerce fuerte influencia sobre los comportamientos del grupo social, al tiempo que es resultado de una construcción social, no legal y formada por las interconexiones entre los miembros, esto lo hace tener carácter dual que por un lado es intangible, pero con propiedades comunicativas y formativas y por el otro es visible, a través de las producciones culturales y conductas observables, que no es fácilmente medible (Rodríguez G, 2009).

La Cultura Empresarial extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta. De esta manera, se produce una coherencia básica entre la organización y su entorno, actuando como un componente activo y movilizador, que puede estar o no formalizado y que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte: la sociedad (Rodríguez M., 2005); además puede inferirse de lo que los empleados dicen hacen y piensan en una situación organizacional, que implica la experiencia, el aprendizaje y transmisión de conocimientos durante un período (Koontz y Weihrich, 2008)

En conclusión, la Cultura Organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. (Casado, 1999)

Características de la Cultura Organizacional

“En la organización existen diferentes manifestaciones sobre rasgos de Cultura Corporativa que prevalecen y que se encuentran arraigados en la conciencia colectiva que comparten sus miembros.”
(Méndez A., 2006)

La Cultura Organizacional es perfectamente visible y tangible, se convierte en un fenómeno real e impactante por eso se categoriza como un aspecto social profundo, complejo y de difícil comprensión; puede definirse como un efecto micro-cultural del Comportamiento Organizacional entendida como una micro-sociedad con una dimensión cultural (Schein, 1999). En este sentido, la Cultura Empresarial se caracteriza de diferentes maneras, dependiendo de los diferentes autores y sus perspectivas de estudio. Algunas de las más aceptadas, según Luthans son:

- **Regularidad de los comportamientos observados:** Los participantes de la organización cuando interactúan entre sí, usan un lenguaje, una terminología y rituales comunes que están relacionados con su comportamiento.
- **Normas:** Existen directrices de en qué momentos se debe o no se deben realizar ciertas acciones relacionadas a la forma en que se trabaja.
- **Valores dominantes:** Que se apoyan desde la organización y espera que se compartan dentro de la organización y que pretenden guiar al actuar general.
- **Filosofía:** Hay políticas que establecen las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los empleados y/o clientes.
- **Reglas:** Existen directrices estrictas relacionadas con llevarse bien en la organización. Los empleados de nuevo ingreso deben aprender cómo funciona todo para ser aceptados.
- **Ambiente organizacional:** se refiere a la “sensación” general que trasmite la distribución física, la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización con los clientes y otros externos.

Según Kinicki y Kreitner, la Cultura Corporativa tiene tres importantes características: se transmite a los nuevos empleados mediante el proceso de socialización¹⁴, contribuye en el

¹⁴ La socialización organizacional se define como el proceso por el que los empleados aprenden los valores, normas y comportamientos, preferidos en una organización. (Kinicki y Kreitner, 2003)

comportamiento en el trabajo y opera en diferentes niveles. Estos autores destacan que existen tres tipos de cultura generales que se enraízan en creencias normativas¹⁵ diferentes. Estos tres tipos son: el tipo constructivo (apoyan creencias de logro, realización personal, humanismo y afiliación), el tipo pasivo-defensivo (tienen que ver con creencias de aprobación, convencionalismo, dependencia y explicación) y el tipo agresivo-defensivo (relacionado con creencias de oposición, poder, competencia y perfeccionismo).

“El Sistema Cultural de la organización es influenciado por el concepto que el líder tenga sobre el hombre” (Méndez A., 1985), ya que algunos de los mitos, ritos, creencias, historias se construyen a partir del tipo de relación que el líder establezca con sus empleados, del cual se desprenden aspectos tales como el grado de reconocimiento y motivación que proporcione a sus empleados los que son explicables en el contexto de su concepto sobre el hombre de su organización. Méndez señala los siguientes aspectos como determinantes para el entendimiento de las características de la Cultura Organizacional:

- Es un constructivo colectivo que comparten las personas sobre las características y/o atributos de la organización para la cual trabajan.
- Su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todas las personas cumplen.
- Es el resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento.
- Tienen permanencia relativa en el tiempo.
- Se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos (conciencia colectiva).
- Desde la perspectiva de los procesos de interacción social puede ser considerada como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo.
- Los atributos y características que resultan de su descripción establecen el marco que regula las relaciones sociales.

Igualmente, es una idea errónea es pensar que una organización tiene una cultura uniforme (Bolman y Deal, 1984); pero desde estudios antropológicos las organizaciones se tratan como si tuviera una cultura igual: “Todas las organizaciones ‘tienen’ cultura en el sentido de que están

¹⁵ Pensamientos y opiniones del comportamiento esperado. (Kinicki y Kreitner, 2003)

incluidas en culturas sociales específicas y forman parte de ellas” (Morey y Luthans, 1985). Entonces la Cultura Corporativa es una percepción común que mantienen los miembros, así que todos los que integran la organización deberían compartir esta percepción; sin embargo, no todos lo hacen en la misma medida, es por eso que conviven una cultura dominante de la mayoría con otras subculturas de minorías, que del mismo modo influyen (Luthans, 2008).

Una empresa se caracteriza por qué tan arraigada se encuentre una cultura en el total de sus miembros; en concordancia a esto una cultura dominante es una serie de valores que comparte la mayoría de los miembros de la organización, mientras las subculturas aunque son importante con frecuencia se ignoran por ser una serie de valores que comparte una minoría y tienden a ser el resultado de problemas o experiencias que comparten algunos miembros de un área o departamento. Pero estas subculturas pueden debilitar y obstaculizar una organización si están en conflicto con la cultura dominante y/o los objetivos generales (Luthans, 2008).

Sin embargo, Schein entiende la Cultura Corporativa como un todo que puede categorizarse, partiendo de la perspectiva del individuo, desde lo externo analizando el ambiente de la organización y desde lo Interno al reconocer y valorar lo que siente una persona (Schein, 1999). Del mismo modo, también establece niveles de Cultura Organizacional, que Kinicki y Kreitner nombran como “capas” que pueden varias de acuerdo a su visibilidad externa, resistencia al cambio e influencia en las otras dos y en el libro de Toro se explican de la siguiente manera:

- Supuestos: son las ideas, pensamientos, sentimientos y creencias sobre la conducta de la organización; se convierte en la fuente última de valores.
- Valores: son normas de comportamiento, incluyen estrategias, metas, filosofías, justificaciones que inspiran y promueven los artefactos.
- Artefactos: se refiere a los elementos reales que identifican una organización como las estructuras y procesos organizacionales visibles, el manejo del espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado, la conducta expresa y cualquier tipo de producción.

Dentro de la Cultura Empresarial se puede especificar varios aspectos, diferenciados de acuerdo al impacto que tengan dentro de la compañía, los primeros son aquellos aspectos más visibles y superficiales como elementos físicos y concretos (espacios, elementos de trabajo,

tecnología, políticas de administración) y los segundos son invisibles y profundos, que son difíciles de observar y percibir puesto que en esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009). Por su lado, Mayo y Lank señalan y explican algunos elementos culturales relevantes que merecen atención puesto que a través de estos los individuos aprenden y también los condiciona por servir como estímulo para cada uno de ellos:

- Valores y creencias: tener un “credo”
- Lenguaje: cómo habla la gente dentro y acerca de la organización
- Mensajes, expectativas y comportamiento de la alta dirección: que dicen y hacen
- Normas de comportamiento: qué es “correcto” y qué es “incorrecto”
- Compromiso con el tiempo y el dinero
- Propiedad del aprendizaje y el conocimiento
- Políticas, comportamiento y procesos de recursos humanos

Por su lado, cabe notar que su percepción es subjetiva y depende de las conjeturas del observador (Rodríguez G, 2009), lo que quiere decir que proporciona a la organización un marco interpretativo, una estructura instituida desde la cual se asigna significado a las acciones cotidianas y se comprenden los fenómenos organizacionales; es ahí cuando Calderón señala que “lo que debe hacer la empresa después de formular la estrategia es identificar ciertos aspectos de la cultura que le serán útiles para funcionar” (Calderón H. y otros, 2011); logrando así identificar seis componentes arraigados en la cultura de cualquier organización:

- La estrategia como un propósito colectivo.
- Los valores compartidos, que se constituyen en uno de los elementos de evaluación del desempeño
- El estilo directo se debe definir porque los líderes de la ejecución estratégica
- Las comunicaciones fluidas, directas, simples y coherentes enmarcadas en el respeto.
- Organización del trabajo para obtener resultados con calidad y excelencia.
- La compañía reconoce a las personas como seres integrales y asume responsabilidades y participación en su desarrollo, por eso el autor lo señala como lo más importantes.

Funciones de la Cultura Organizacional

“La cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos” (Smircich, 1983).

El conjunto de patrones colectivos de pensamiento, sentimiento y acción al ser aprendidos por los miembros de la compañía, se convierten en la Cultura Corporativa y actúan como un software mental o una programación colectiva que distingue a los miembros del grupo frente a sus pares (Hofstede, 1997); dice Schein que el estudio de la Cultura Organizacional se ha orientado a las responsabilidades que cumple dentro de una organización y su contribución a sus resultados, en este sentido según el autor estas funciones son:

- Tener una imagen de mismo como organización y de su entorno.
- Poder dar respuestas a futuros problemas.
- Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas.
- Reglas sociales que actúan como fuerzas impulsoras como identidad social.

Al mirar los diferentes enfoques con los que se ha analizado la cultura, se comparte la percepción de la cultura funciona como un medio o un contexto, construido por el hombre a partir de su interacción social, además de que ese medio se debe aprender y asimilar por parte de los individuos participantes para llegar a regular y determinar sus pensamientos, sentimientos y actuaciones (Toro A., 2009); porque las organizaciones están inundadas de preguntas sin respuesta, problemas sin solución y sucesos incomprensibles e imposibles de gerenciar, por lo que es necesario dar significado al caos, claridad a la confusión y predictibilidad al misterio a través del entendimiento de la cultura en la Dinámica Organizacional (Bolman y Deal, 1984).

Lo que indica que la cultura cumple una función uniformadora de pensamiento y acción de las personas, de este modo hace predecible la acción individual y también, indica cómo será la vida social organizada en su conjunto (Toro A., 1982); al tiempo de contribuir con la efectividad de las organizaciones por ser motor de las actitudes de los empleados y su rendimiento (Kinicki y Kreitner, 2003) y ser la parte del ambiente Interno que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros para guiar su funcionamiento de la organización (Gordon,

1997), es decir, “la Cultura Organizacional es un elemento de la autoridad grupal que regula el trabajo del grupo mediante influencias materiales intelectuales y sociales” (Casado, 1999).

Una cultura puede ser funcional cuando permite comprender lo que se hace para “resolver los problemas básicos de un grupo social” y también porque permite la construcción de relaciones externas para la supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea y la integración de sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación. La clave es convertir las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa, su visión de situación, presunciones y valores en un conjunto de creencias compartidas y legitimadas por todos los integrantes, logrando que la Cultura Organizacional este alineada con la estrategia para que conjuntamente se cree una identidad organizacional (Rodríguez G, 2009).

Otras de las funciones que facilita el conocimiento de la Cultura Organizacional es la comprensión del funcionamiento de las organizaciones; asimismo ayuda tanto a los empleados como a los directivos a predecir conductas, lo que permite saber como comportarse en cada situación, facilita los cambios y evita conflictos favoreciendo la integración (Arias, 1996). Davis y Newstrom señalan que el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social y el comportamiento del empleado depende de la interacción entre las características personales y el ambiente donde se desarrollan una serie de suposiciones que conforman la Cultura Empresarial y lo que proporciona al empleado pistas acerca de cómo actuar en determinado ambiente, lo que da permite la influencia de los directivos sobre estos. (Davis y Newstrom, 1991)

“La administración, como disciplina, a diferencia de otras ciencias, estudia la cultura de las organizaciones con el propósito de diseñar “modelos de organización” para mejorar el desempeño, pero sobre la base de los conocimientos adquiridos en sus propias investigaciones y experiencias adquiridas” (Rodríguez G, 2009).

Robbins, por su lado, hace un análisis de las funciones que la cultura desempeña dentro de una organización y presenta una serie de ventajas e inconvenientes, puesto que considera que la cultura tiene un papel limitante y que conlleva a un sentido de identidad para los miembros, facilita la generación del compromiso con algo más que el interés personal del individuo, mejora la estabilidad del sistema social y ayuda a mantener unida a la organización. Esta es la razón, por la

cual la Cultura Corporativa se define como el “pegamento” social o normativo que mantiene unida a la organización (Robbins, 1996); que contribuye a:

- Construir el compromiso organizacional
- Transmitir la filosofía
- Racionalizar y legitimar actividad
- Motivar al personal
- Facilitar la socialización

Asimismo, se considera que la cultura puede existir en una organización entera o en una parte de ella y señalan que puede llegar a ser conocida por los empleados y por el público, de manera que esto favorece su perpetuación, ya que esta tiende a atraer y conservar individuos que parecen aceptarla (Davis y Newstrom, 1991). La cultura sirve como mecanismo de control que guía y modela las actitudes y los comportamientos de los empleados pero no niega la existencia de subculturas dentro una misma organización, por eso una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de sus miembros y las subculturas se forman para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan sus miembros (Robbins, 1996)

Las organizaciones tienen culturas que gobiernan el comportamiento de sus integrantes, en cada organización hay sistemas o patrones que determinan en gran medida qué ven los empleados y cómo responden a su mundo (Robbins & Cenzo, 2002). En este sentido, la cultura refuerza la mentalidad predominante, puesto que está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización y dirigen sus acciones a la realización de sus objetivos (Chiavenato I., 1999), por eso Kinicki y Kreitner, señalan que la Cultura Organizacional cumple con las siguientes cuatro funciones:

- Dar a sus miembros identidad organizacional
- Facilitar el compromiso colectivo
- Promover la estabilidad del sistema social
- Conformer el comportamiento ayudando a que los miembros encuentren sentido en su entorno

Efectos de la Cultura Organizacional en el Desempeño Organizacional

“La Cultura Organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecido a un iceberg” (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

Luego de analizar gran parte de lo estudiado sobre cultura, se puede concluir que es un concepto complejo, multidimensional y multinivel, es factor interviniente en todos los procesos humanos colectivos, es condicionante con otras actividades y como se sienten los individuos al respecto de la conducta, con la cual participan en la formación de juicios, afectos y disposiciones de acción (Reichers, 1990). Así, la realidad cultural, que puede ser objetiva o subjetiva según señala Toro, incide en los pensamientos, sentimientos y disposiciones a la acción por la vía de aprendizaje, haciendo que también se adquieran, se modifique o se sostengan diferentes tipos de juicios, motivaciones, satisfacciones y acciones (Toro A., 2009).

Se puede concluir que los comportamientos que lo individuos de la organización asumen son producto de un sistema de valores, creencias e ideologías entre otros, que conforman el sistema cultural, el cual es diferente en cada organización (Méndez A., 2004). El contexto general y multifacético al que llega ser la Cultura Organizacional, incide en las percepciones de las personas sobre sus representaciones de la realidad, sobre los juicios que de estas se derivan y los sentimientos, emociones, motivación y acciones que tiene la organización en su conjunto (Toro A., 2009), entendiendo el uso de los rituales y la simbología de la organización como elementos vitales, que codifican distintos significados y mensajes en forma económica y emocionalmente poderosa, que reflejan y expresan la cultura (Bolman y Deal, 1984).

El sistema cultural¹⁶ tal como lo define Parsons es “el conjunto de valores, normas y pautas por las que el individuo actúa en la estructura social a la que pertenece; esto es el aparato simbólico (valores, ideas) implicado en la acción social” (Paez M., 1977), es por eso que la cultura tiene relación con el aprendizaje que hace el individuo desde su experiencia; entrado a formar parte de

¹⁶ El sistema social se diferencia del sistema cultural porque el primero concierne a las condiciones que entran en juego al establecer la acción entre individuos reales, quienes forman colectividades concretas, mientras que el sistema cultural se refiere a los valores, ideas, etc., implicados en la acción social. (Méndez A., 2004)

la conciencia colectiva vigente, cuando los internaliza y los proyecta en las relaciones interpersonales de carácter laboral y personal. Por esta razón, el sistema cultural influye en la creación de la conciencia colectiva de los miembros de la organización y es un reflejo del concepto que tiene el líder acerca del hombre en la organización y la estructura (Méndez A., 2004).

El análisis de la Cultura Empresarial es importante porque permite identificar como un determinado grupo de personas trabaja, comprender el concepto de eficacia de sostiene la organización, asimilar y predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas, entender cuáles son las áreas de cambio, qué pasará si se efectúa o no, cómo se puede reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa y, valorar y responder a los fenómenos de modificación interna (Schein, 1999). Es por esto que dentro de los principios sugeridos por el libro de Frank Ostroff, *La Organización Horizontal*, para el desarrollo de nuevas formas de organización que satisfacen las necesidades ambientales de flexibilidad, velocidad y cooperación, se señala la creación de “una cultura corporativa de apertura, cooperación y colaboración que se centre en el mejoramiento continuo del desempeño y valore la delegación de autoridad a los empleados, la responsabilidad y el bienestar” (Ostroff, 1999).

Por otro lado, la Cultura Organizacional se considera como un fuerte influenciador de varios aspectos dentro de la vivencia de la organización por sus componentes predominantes de tipo cognitivo, afectivo y conductual, que afectan los constructos de clima organizacional, un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representacional; la motivación, componente cognitivo y afectivo que promueve la acción y el desempeño de las personas y, la satisfacción compuesta por elementos cognitivos y de tendencia a la acción por su alto componente afectivo. Estos constructos a pesar de su naturaleza se ven determinados por diferentes tipos de juicios provenientes de la cultura propia de una organización, como: la opinión, la expectativa, la valuación, la evaluación, la atribución, la equidad y el valor (Toro A., 2009).

Además, "uno de los factores de éxito organizacional es la integración de la cultura y la estrategia, de manera que se logre la coherencia entre estos dos factores y se eviten choques entre el direccionamiento del negocio y la plataforma cultural en la cual se dan las interacciones y la misma dinámica de dicha estrategia” (Calderón H. y otros, 2011). Esto indica que para lograr alcanzar los objetivos que se buscan con ciertos cambios estratégicos, también se debe modificar

la cultura; puesto que la toma de decisiones estratégicas debe efectuarse dentro del contexto organizacional para lograr un efectivo desarrollo organizacional (Audirac C. y otros, 1994).

Cualquier estrategia que implique nuevas formas de comportamiento en los miembros de la organización a través de aplicación de tecnologías de gestión que exigen la adecuación de la Cultura Corporativa a las exigencias que cada una de estas tecnologías propone por la participación activa del hombre, su compromiso y la flexibilidad de la estructura de organización para alcanzar tales resultados. (Méndez A., 1997)

Así lo indica la investigación de Kotter y Heskett, los factores de las culturas organizacionales que hacen llegar al éxito a las compañías son aquellos que les permite ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales propias de sus colaboradores, que deben integrarse y trabajar con sus pares para alcanzar los resultados deseados por la empresa (Pfeffer, 1998), al igual que Charles Handy cuando indica que una cultura potencializadora y delegadora libera energía, experimentación, responsabilidad e iniciativa brinda una estructura basada en equipos que da flexibilidad y fluidez donde la gente comparte y aumenta su aprendizaje de forma natural (Handy, 1990)

Si se trata de una variable, la cultura organizacional podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos (Rodríguez G, 2009) y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, lo que puede convertirse en ventaja competitiva y también en un “activo estratégico” que sustenta el éxito (Barney, 1986).

De igual manera, una estrategia y su implementación a través de estructuras y sistemas, no alineada con el sistema cultural -creencias y valores- podría llevar a ineficiencias, un deterioro en el desempeño y la pérdida de eficacia en el logro de objetivos. Esto ha impulsado a crear técnicas destinadas a “cultivar” creencias, supuestos y valores que puedan movilizar conductas alineadas con las estrategias organizacionales, por lo que para muchos la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía. Por tal razón la administración de la cultura deberá siempre fundarse en investigaciones científicas, para optimizar en algún aspecto su alineamiento con el desempeño deseado (Rodríguez G, 2009).

Conclusiones Teóricas del Estudio de la Cultura Organizacional

Los investigadores de la Cultura Corporativa no se ponen de acuerdo sobre lo que es exactamente cultura, o por qué se debería investigar, a pesar de años de investigación y desarrollo de teoría alrededor de este tema (Frost, 1991), pero es claro que los efectos de la Cultura Empresarial están firme, profunda y esquemáticamente relacionados con los pensamientos, percepciones y sentimientos de la gente, puesto que brinda a sus miembros: una perspectiva integral, un sentido a las situaciones, una perspectiva histórica y una visión de identidad (Schein, 1999); sin embargo, vale la pena exponer algunos puntos que subrayan la importancia de este tema en las investigaciones académicas, principalmente en el campo administrativo.

“Cada organización tiene características distintivas, como su comportamiento, mentalidad, estilo de vida, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético; entender entonces la cultura permite conocer el comportamiento” (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

Para Bolman y Deal, la cultura brinda estructura, que permite el diseño de un escenario para hacer que el drama sea viviente y creíble para la audiencia¹⁷, que puede no tener relación con la tecnología, la tarea o el entorno y creará el escenario apropiado para mantener una apariencia acorde a lo exigido o considerado apropiado, es decir, las organizaciones son juzgadas más por las apariencias que por sus acciones, por eso la estructura formal correcta cumple la función de establecer el escenario para representar el drama del día y proveer a los participantes de los símbolos internos que les permiten manejarse, dar significado y representar su papel.

Hofstede identifica aspectos por los que se manifiesta la cultura, como símbolos, héroes, rituales y valores, que se convierten en una realidad compartida que genera uniformidad de la

¹⁷ Las organizaciones son como un teatro, esto significa que las estructuras y procesos organizacionales se convierten en representaciones dramáticas que promueven la cohesión dentro de la organización y vinculan a esta con su contexto y hacen parte del teatro organizacional que entretienen, crea significado y retrata a la organización. (Bolman y Deal, 1984)

acción colectiva. Con todo esto se propone varios análisis de la cultura: nacional, regional (étnico, religioso, de afinidad lingüística), genero, generación, clase social, organizacional o corporativo, que han dado como resultado seis dimensiones de la cultura al alcance organizacional pero también con la posibilidad de ser territorial:

- Distancia de poder: relacionada con el manejo de las relaciones de autoridad.
- Colectivismo vs. Individualismo: tiene que ver con el manejo de la individualidad.
- Femenidad vs. Masculinidad: se refiere al manejo de los roles de género.
- Evitación de la incertidumbre: concerniente con el control de lo desconocido.
- Orientación al Largo Plazo vs. al Corto Plazo: relativa al manejo del tiempo.

Con el anterior estudio, se abrió camino para muchos otros estudios que demuestran la influencia de la cultura como el comportamiento organizacional; como el de Trompenaars, en el cual señala que existen otras cinco dimensiones:

- Universalidad contra particularidad: dominio según el contexto y sus condiciones.
- Individualismo contra colectivismo: como individuos y miembros de un grupo.
- Neutralidad contra afectividad: orientación emocional de las relaciones.
- Relaciones específicas contra relaciones difusas: con sus respectivas características
- Realización personal contra atribución: legitimación del poder y estatus.

A través de diferentes investigaciones se han tratado de identificar y medir diversos tipos de culturas organizacionales para estudiar la relación entre esos tipos y la efectividad, puesto que existe la posibilidad de que existan ciertas culturas más efectivas que otras; pero no hay estudios que demuestren un tipo universal de estilo cultural de aceptación general, lo que ha dado como resultado la tipificación de varias culturas existentes por diferentes manifestaciones (N. Ashkanasy, 2000). Los valores que sostienen la cultura aumentan la cohesión de los integrantes con la identificación y el compromiso, también crean una fuerte imagen positiva hacia afuera y aumenta el impacto de estos valores en la sociedad (Rodríguez G, 2009).

Algunas de las evidencias demuestran que los empleados se inclinan por organizaciones que estimulan la interacción con otros y el crecimiento y el desarrollo individual, además que la congruencia de los valores del individuo y la organización se ven reflejados en el compromiso, la satisfacción y la rotación del personal (Kinicki y Kreitner, 2003). Otros estudios manifiestan que

las personas que cambian de trabajo descubren que la integración en nuevas culturas es el cambio más duro de soportar, y algunas empresas nunca parecen ser capaces de mantener a los recién llegados (Mayo y Lank, 2003)

“Se puede concluir que los comportamientos que los individuos de la organización asumen son producto de un sistema de valores, creencias e ideologías, entre otros, que conforman el sistema cultural, el cual es diferente en cada organización. Describir el sistema cultural de la organización implica identificar rasgos arraigados en manifestaciones colectivas de las personas, que se expresan en ideologías, valores, creencias, costumbres, historias, mitos, ritos, símbolos y lenguaje; aspectos presentes de manera implícita en los comportamientos sociales y muchas veces identificados como tales por las personas de la organización. (Méndez A., 2004)

Por otro lado, diferentes estudios en varias áreas señalan la cultura como el área fundamental para la actividad de cambio y han encontrado que es un fenómeno difícil de entender y modificar; casi todos los aspectos de la vida organizacional son controlados por ella, “la cultura interrelaciona todos los componentes de la organización” (Audirac C. y otros, 1994). Es se refleja en el hecho de que la cultura y el ambiente de trabajo se analicen a partir de prácticas de vinculación de personal y reconocimientos y beneficios (Calderón H. y otros, 2011).

Un buen punto de análisis es la fuerte influencia que tienen las categorías¹⁸ y las tendencias de la cultura sobre el clima organizacional, a la vez de entender como el clima puede afectar a la cultura estableciendo una relación de causalidad en doble dirección; es decir, el clima puede cambiar pero no será duradero si no hay una intervención en la cultura (Méndez A., 2006). Así que con diferente información obtenida del desarrollo de trabajos investigativos, este autor ha identificado cuatro categorías de análisis de la cultura en empresas colombianas:

1. Ejercicio y reconocimiento de la autoridad formal.
2. Liderazgo autocrático de los jefes.
3. Participación en la toma de decisiones.

¹⁸ Se definen como las características de la organización que se encuentran implícitas en sus variables influyentes y que sirven para contrastar su marco teórico de la realidad. (Méndez A, 2004)

4. Participación en actividades que fortalecen relaciones informales
5. Identidad de los empleados con la organización.
6. Procesos de interacción de carácter formal.

Las tres primeras categorías tienen rasgos propios que corresponden a la estructura de la organización, la cuarta tiene que ver con las relaciones que las personas establecen de manera espontánea y las dos últimas reflejan la cohesión que alcanzan los empleados al compartir el conocimiento sobre el negocio y llevan a los empleados a trabajar como un equipo, con lo que se reafirma la aparición de elementos de la teoría de relaciones humanas por lo que además explica las percepciones del clima organizacional a través de la cultura (Méndez A., 2006).

De lo dicho por Méndez se puede notar la fuerte relación que tiene el clima organizacional con la cultura porque describe características de la organización que la diferencia de otras, es el resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo, incluye los aspectos formales e informales propios de la organización que orientan los comportamientos de los individuos y a su vez crean percepciones subjetivas sobre el ambiente de trabajo y produce actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo (Méndez A., 1997).

El análisis y estudio de la Cultura Corporativa desde la administración busca no solamente entender y describir la realidad cultural, sino “construir técnicas” destinadas a desarrollar o transformar en algún sentido las pautas culturales con propósitos utilitarios y no cognitivos (Barney, 1986). Según Rodríguez Garay, cuando se consigue implementar una cultura funcional y fuerte, trae los siguientes beneficios desde la administración y gerencia de una organización y las decisiones que se deben tomar dentro de ella:

- Valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones
- Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos.
- Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación
- Mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia.

Conclusiones Propias de la Autora

Con esta corta pero nutrida revisión de lo dicho por diferentes autores en estudios e investigaciones, no solo se pudo comprender el significado de Cultura Organizacional sino entender porque es tan importante el efecto negativo o positivo que puede tener dentro de las organizaciones, las relaciones interna que se desarrollan dentro de ellas y el cumplimiento de sus objetivos y sus resultados organizacionales; así como el desarrollo de la teoría alrededor de este tema y demás aportes realizados en otras áreas administrativas, que generan contenido que sirven como recurso para la formación de los futuros gerentes que se encargarán de tomar decisiones.

Esto último se explica denotando el papel facilitador que tiene la Cultura Corporativa en la implementación de una estrategia y su óptimo cumplimiento dado que es el líder al momento de tomar decisiones que debe contemplar múltiples aspectos entre ellos que la manera en como responderían los miembros de la organización ante nuevos enfoques teniendo presente que ya se gerencian procesos que se realizan de determinada manera y pueden ser difíciles de cambiar y adaptar al entorno en donde la organización funciona, lo que puede afectar la convivencia dentro de la empresa y su perdurabilidad en el mercado.

La Cultura Empresarial también puede ser un indicador de salud organizacional, dependiendo de las características que la distinguen y los efectos que tenga dentro de las dinámicas relacionables de los miembros y su desempeño para el alcance de objetivos, es por esto que el gerente al tomar decisiones debe evaluar cómo puede hacer uso de la cultura para tener un impacto a largo plazo y lograr alcanzar procesos acordes al entorno sectorial según las condiciones del mismo, aptos a futuro sin olvidar el pasado y el presente. Esto quiere decir que la Cultura Corporativa es influyente dentro del proceso de toma de decisiones que ejecuta un gerente para lograr que su empresa sea perdurable¹⁹.

En suma, al hecho de que la Cultura permite la alineación de la estrategia, lo que significa materializar el plan de la organización para así alcanzar sus resultados esperados llevando a cabo procesos de calidad que empiezan a caracterizar y distinguir la organización de las demás compañías puesto que despliegan una ruta estratégica que le otorga propósito a las actividades que

¹⁹ Perdurabilidad= Estrategia y Liderazgo

se realizan, al tiempo que establecen relaciones de causalidad directa e indirecta que dan sentido y explican ciertos conceptos ya existentes.

Por otro lado, la Cultura Empresarial sirve como mediadora entre el entorno y la situación interna que ocurre en la organización dado que esta toma elementos que sus miembros traen del exterior ciertos aspectos que poco a poco se convierten en rasgos característicos y propios de cada empresa, así le es más fácil sobrevivir en el contexto en el que se mueve diariamente y relacionarse con el mismo, además de que permite que externos entren en contacto con ella; a partir del aprendizaje y el establecimiento de procesos y canales de comunicación.

La importancia de realizar un análisis de la Cultura Organizacional es importante porque determina el sistema de significados compartidos determina el marco en el cuál se desarrolla la acción social y establece el marco que regula las relaciones sociales a través de comportamientos estandarizados e institucionalizados, aceptados por todos los individuos de la organización. Del mismo modo ayuda a mantener una visión crítica del impacto, ya sea positivo o negativo, sobre el desempeño empresarial (el cumplimiento de objetivos), el desarrollo corporativo (las dinámicas y el aprendizaje colaborativo) y el éxito de la organización (el alcance de resultados).

Este tema aún despierta mucha curiosidad entre los investigadores y académicos de los temas administrativos, también es un punto de atención para cualquier líder o miembro de cualquier organización, puesto que no existe una verdad absoluta sobre la formación y características de una correcta Cultura Corporativa, puesto que según los colaboradores, las características y hasta la industria propia a la que pertenece cada organización, hay un tipo de cultura que la beneficia lo que impide categorizar a una como la mejor.

En conclusión, y a visión personal se denota lo importante que es entender la relación que se entabla entre el hombre y la organización o el hombre con sus iguales dentro de la empresa y todos los factores que la afectan y la determinan; además de como la sumatoria de todas estas relaciones establecen dinámicas que poco a poco se van incorporando al ADN de la empresa y van configurando la manera en que se comportan y se entienden los miembros de la misma, de cómo actúan y desempeñan sus funciones y, como se motivan y satisfacen sus necesidades gracias a las condiciones que determina la Cultura Organizacional.

Bibliografía

1. Arias, F. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
2. Audirac C. y otros, C. A. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas.
3. Ballesta, O. (9 de Enero de 2013). *Talento en Expansión*. Obtenido de Cuando la gestión de RRHH inhibe el crecimiento de la empresa – Caso de Estudio # 1: <http://talentoenexpansion.com/2013/01/09/cuando-la-gestion-de-rrhh-inhibe-el-crecimiento-de-la-empresa-caso-de-estudio-1/>
4. Barney, J. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 3.
5. Bolman y Deal, L. G. (1984). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
6. Calderón H. y otros, G. (2011). *Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Luna Libros.
7. Casado, L. (1999). *Las Organizaciones Triunfadoras*. Gestión 2000.
8. Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
9. Chiavenato, I. (1999). *Administración para los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
10. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
11. Davis y Newstrom, K. y. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
12. Frost, P. J. (1991). *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park: Sage Publications.
13. Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
14. Handy, C. (1990). *Inside Organisations*. Penguin Business.
15. Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. New York: McGraw - Hill.
16. Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Londres: Tavistock.
17. Kinicki y Kreitner, A. y. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw Hill.
18. Koontz y Weihrich, H. y. (2008). *Administración - Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.

19. Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
20. Mayo y Lank, A. y. (2003). *Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning)*. Barcelona: Gestión 2000.
21. Méndez A, C. E. (18 de Agosto de 2004). *Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial*. Obtenido de http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/publicaciones/edicion_7/3--Carlos-Eduardo-Mendez-corr/
22. Méndez A, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
23. Méndez A., C. E. (1985). *El Hombre en la Organización. Tres ensayos*. Bogotá: Ediciones Rosaristas.
24. Méndez A., C. E. (1997). *Seminario sobre cultura y clima organizacional*. Bogotá.
25. Morey y Luthans, N. C. (1985). Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies. *Academy of Management Review*, 221.
26. N. Ashkanasy, L. B. (2000). Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Handbook of Organizational Culture & Climate*, 131 -46.
27. O' Toole, J. (1996). *El liderazgo del Cambio*. México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
28. Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal: la forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. México: Oxford University Press.
29. Paez M., G. (1977). *Sociología a distancia*. Bogotá: Universidad de Santo Tomás.
30. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. *Harvard Business School Press*.
31. Porras y Roberson, J. P. (1992). Organizational Development: Theory, Practice and Research. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 721-723.
32. Reichers, A. E. (1990). *Climate and Culture: An evolution of Constructs*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Prentice Hall.
34. Robbins, S. P., & Cenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
35. Rodríguez G, R. (2009). *La Cultura Organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Obtenido de Dialnet.
36. Rodriguez M., D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.

37. Schein, E. H. (1999). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Revista Administrative Science Quarterly*, 3339-3358.
39. Toro A, F. (1982). Socialización Organizacional: Un proceso de control de comportamiento del individuo en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol. 1, No. 2.
40. Toro A, F. (2009). *Clima Organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: CINCEL, Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.