

# La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones

---

## Organizational Culture, General Elements, Mediations and Impact on the Integral Development of Institutions

Dariel Mena Méndez  
*darielito.mena@gmail.com*

Magíster en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de La Habana y Licenciado en Comunicación Social. Profesor asistente e investigador del Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Ha impartido docencia en la disciplina Comunicación Organizacional y realizó estudios sobre cultura y comunicación organizacional en el sector empresarial.

## Resumen

A fin de comprender las características de las instituciones y sus niveles de desarrollo es imprescindible considerar el alcance que tiene la cultura organizacional, una categoría relativamente joven pero que se ha reconfigurado en los últimos años. Sin embargo, no mucho se ha investigado acerca de sus distintas formas de expresión y a partir de las mediaciones que impactan en entidades como, por ejemplo, la globalización, el auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la incidencia de los factores estructurales que acontecen a nivel macro y microsocioal, el incremento de la competitividad, la diversificación y las exigencias de los mercados, la expansión de la publicidad y las dimensiones sociopolíticas. Con el presente artículo nos proponemos reflexionar acerca de la cultura organizacional y el lugar que ocupa en el desarrollo de las instituciones. Para esto, analizamos sus elementos claves, los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los tipos de cambios culturales y las mediaciones.

**Palabras clave:** *cambios culturales, empresas, desarrollo, cultura organizacional, valores corporativos.*



## Abstract

In order to understand the characteristics of the institutions and their levels of development, it is essential to consider the scope of the organizational culture, a relatively young category that has been reconfigured in recent years. However, not much has been investigated about their different forms of expression and from the mediations that impact on the entities, namely the rise of information and communication technologies, the incidence of structural factors that happen to macro and microsocioal level, increased competitiveness, diversification and market demands, the expansion of advertising and sociopolitical dimensions. With this article we propose to reflect on the organizational culture and the place it occupies in the development of institutions. For this, we analyze its key elements, corporate values, socialization mechanisms, types of cultural changes and mediations.

**Keywords:** *organizational culture, cultural changes, corporate values, companies, development.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Para hablar de cultura organizacional debe asumirse que, en su concepción integral, presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico, de integrarse o asociarse; las formas de percepción y los sentimientos que se generan en el interior de las organizaciones, en los que se involucran los distintos tipos de públicos. Uno de los conceptos más consultados sobre este tema es el que aportó Calvo de Mora en 1991. Según el autor,

La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar. (Calvo de Mora, 1991, p. 112)

Asimismo, Chiavenato (1993) plantea que la cultura organizacional significa,

(...) un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado, analizado e interpretado.

Dado su carácter articulador y su perspectiva interdisciplinaria, se ha incorporado la cultura organizacional, desde finales de la pasada centuria, como una categoría disciplinar al interior de planes y programas de estudio de diferentes carreras universitarias, entre las que se destacan ingenie-

ría en gestión empresarial e ingeniería industrial, y en licenciaturas afines a las ciencias de la comunicación. Han sido estos los escenarios desde los que se han realizado contribuciones epistemológicas derivadas de publicaciones en revistas científicas especializadas y en memorias de congresos internacionales, en los cuales se ha concebido la cultura organizacional como eje temático o línea de investigación.

Sin embargo, la propia juventud de este campo y su reciente incorporación disciplinar en las comunidades académicas de Latinoamérica y el Caribe ha impactado en la escasez de resultados de investigación sobre el tema. Es por eso que tales nichos ofrecen oportunidades empíricas tanto para las ciencias económicas y empresariales como para los estudios de comunicación social.

En este trabajo nos acercamos a la cultura organizacional como un fenómeno que es inherente al funcionamiento y el desarrollo de las instituciones. En primer lugar, se reflexiona acerca de los componentes simbólico-culturales, los elementos claves, los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los cambios culturales y sus impactos.

En última instancia nos acercamos a las mediaciones en el sector corporativo, con énfasis en la incidencia de la globalización, las relaciones que se establecen entre las empresas con el entorno, el papel que desempeñan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y el impacto de la cultura organizacional en la competitividad y el desarrollo.

## 2. METODOLOGÍA

Es un artículo de reflexión teórica que se apoya en el método analítico sintético, a partir de la consulta en fuentes bibliográficas y documentales en plataformas web especializadas, revistas de investigación, libros y tesis de grado y posgrado.

Resultó de mucho valor la consulta realizada a varios aportes que desde la década de los noventa del siglo pasado se han considerado como estudios de referencia en este campo. Entre estos se encuentran *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social*, tesis doctoral de Javier Díez Gutiérrez (1996) en la Universidad Complutense de Madrid.

El resto de las referencias corresponden, en su mayoría, a los últimos cinco años, con lo cual se busca ofrecer reflexiones contemporáneas que se ajusten al presente tema de estudio.

### 3. DESARROLLO

#### 3.1 Elementos claves y valores culturales

El concepto de *cultura organizacional* no se restringe a la ideología, la identidad corporativa o a los métodos de dirección; es un fenómeno mucho más abarcador y enriquecedor, en el cual se involucran tanto los públicos internos como los externos, ya que se construye socialmente. El rendimiento que se alcanza a nivel individual o colectivo, así como las opiniones o percepciones que los públicos llegan a poseer con respecto a la organización, solo pueden comprenderse mediante la cultura de la empresa, en la cual subyacen diversas prácticas de producción simbólica.

Varios de los elementos inherentes a la cultura de las organizaciones se representan en la figura 1, a partir de tres clasificaciones principales (los subyacentes, los visibles explícitos y los visibles implícitos), a las que pertenecen los procesos de gestión de la comunicación empresarial y sus características particulares. Se añaden las percepciones construidas acerca de la presencia de personas que pueden clasificarse por buenas, malas, decididas o heroicas, etc., bajo la denominación paradójica de “héroes y villanos”.



Fuente: Galeón.com. (s. f). *Cultura. El análisis desde la perspectiva de los procesos simbólicos*. Recuperado de <http://administracionsilvia.galeon.com/aficiones1270185.html>.

Figura 1. Elementos subyacentes, visibles implícitos y visibles explícitos que conforman la cultura organizacional.

Por su parte, la figura 2 expone cinco prácticas o formas en las que están presentes las tipologías culturales de la empresa: gestión, comunicación, liderazgo, servicio y el elemento axiológico (en esta última se conciben las relaciones de trabajo en la empresa).



Fuente: Aguilera, J. (2009). *Cultura comunicativa en la organización*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cultura-comunicativa-organizacion/>

**Figura 2.** Tipologías culturales de la empresa. Las creencias del grupo social que conforman las organizaciones se originan a nivel interno, a partir de las formas de interacción construidas y compartidas para satisfacer las necesidades de la colectividad.

La cultura organizacional es así producto de la interacción de las personas y se construye todos los días. De manera inconsciente, la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo. (Rodríguez Garay, 2009, p. 71)

El desarrollo integral de las instituciones requiere de la puesta en práctica de varios elementos que favorecen un adecuado clima laboral, con impacto en los avances y los resultados que se alcanzan en la actividad productiva o en la prestación de bienes o servicios. Se destacan, por ejemplo, los siguientes:

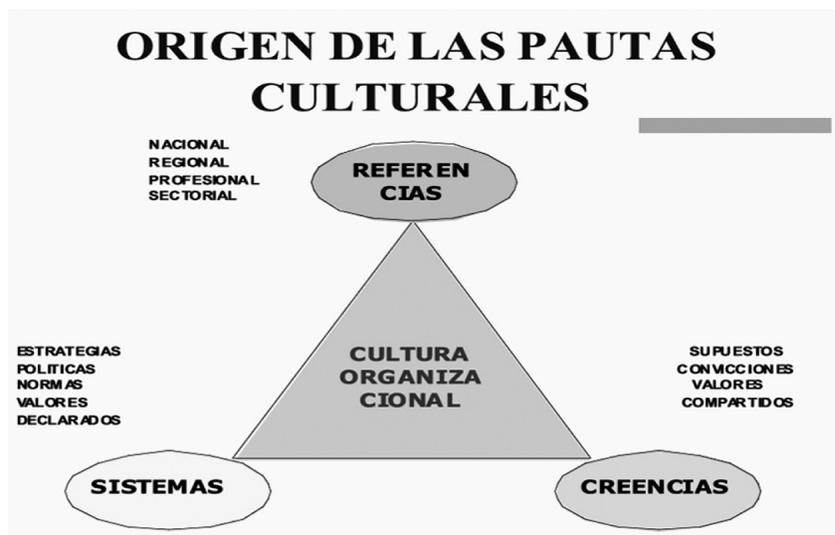
- *El respeto hacia los diferentes públicos.* Incluye las percepciones que se generan de acuerdo con la actitud o integridad de las personas en su desempeño, por su responsabilidad, laboriosidad y consagración, lo que requiere de un trato respetuoso y digno.

- *Confianza y apoyo.* Se relaciona con el logro de la reputación, el respaldo, un clima laboral favorable, el compañerismo, la franqueza y autenticidad.
- *Igualdad de poder.* Cuando median relaciones sobre la base de la igualdad de derechos y condiciones. Se evita el exceso de autoridad y de control jerárquico.
- *Confrontación.* Se evita la minimización u ocultamiento de problemas que puede estar afrontando la organización, por lo cual son acertadas las adecuadas y oportunas prácticas de solución.
- *Participación.* Cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las empresas demanda de la participación de las personas para, de forma conjunta, propiciar el logro de los objetivos propuestos. Es, sobre todo, un derecho y un deber de los trabajadores.

De acuerdo con de Bateman y Snell (2009), las culturas pueden clasificarse como “fuertes o débiles”, en correspondencia con las características de las instituciones, sus resultados, el nivel de estabilidad, las motivaciones, el compromiso, el respaldo del personal, y a partir de las formas en que fluyen los distintos procesos cotidianos.

La cultura organizacional es el espejo de la compañía (...). Una empresa debe tener bien definida su cultura, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo. (Cantillo Guerrero et al., 2011, p. 8)

De acuerdo con Rodríguez Garay (2009), las pautas culturales pueden tener origen en las referencias, en los sistemas y en las creencias a nivel interno, como bien se representa en la figura 3.

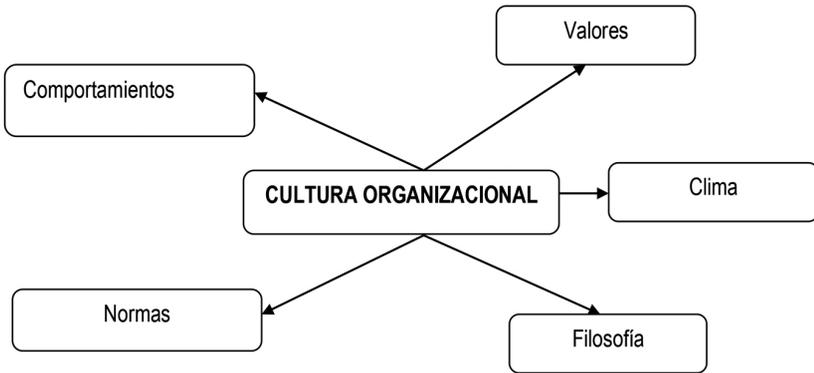


Fuente: Rodríguez Garay, R. (2009). *La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. *Revista Invenio*, 12(22), 67-92.

Figura 3. Origen de las pautas culturales.

Debe entenderse que la cultura organizacional es un fenómeno tangible y visible, el cual se expresa en todos los procesos y en las prácticas cotidianas de la institución. En los ámbitos organizacionales, la cultura “se configura a partir de las creencias compartidas y actúa inconscientemente. Se ha comprobado que el conjunto de valores, creencias y actitudes que se instauran en las organizaciones, es lo que mantiene sus estructuras y procesos” (Montejo Véliz, s. f.a). Es vital “(...) aumentar los beneficios de la empresa, a través de la potenciación de las personas (...)” (Montejo Véliz, s. f.b). Asevera Rodríguez Garay (2009) que la administración o dirección de las empresas debe considerar que la cultura organizacional, en cuanto sistema complejo, puede concebirse como recurso y potencialmente convertirse en un “activo estratégico”.

En la figura 4 se representan otros elementos asociados a la cultura organizacional. Los valores y los comportamientos se referenciaron anteriormente, toda vez que transversalizan cada proceso del contexto institucional. Se añaden aquí el clima, la filosofía y las normas.

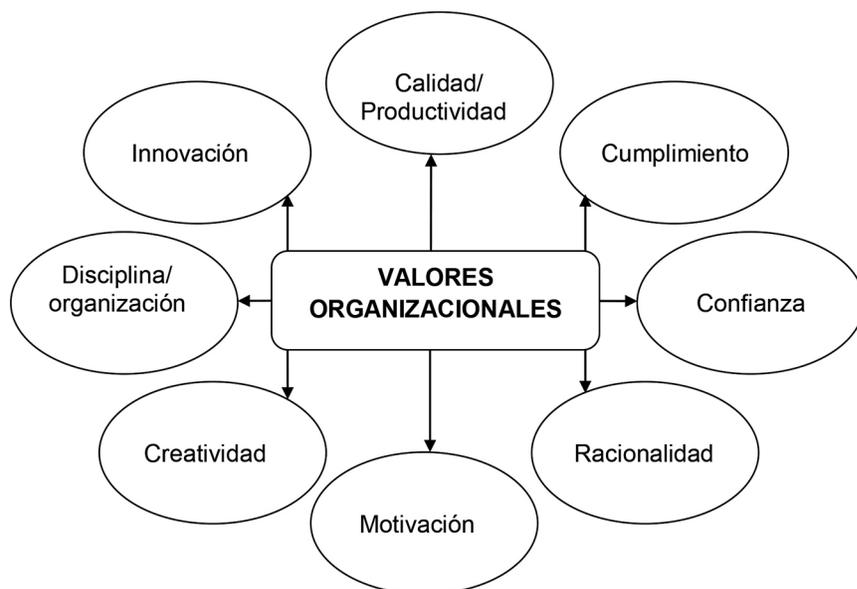


Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Otros elementos asociados a la cultura organizacional.

- *Comportamientos*. Las conductas y los procedimientos de las personas en sus relaciones cotidianas. Son los procesos interactivos que dan vida a las organizaciones y se complementa con las maneras en que circulan las informaciones, el lenguaje que se utiliza, los rituales, las manifestaciones y las expresiones, el respeto, etc.
- *Normas*. Pautas y reglas que, desde el punto de vista formal e informal, en la empresa tienden a regular los distintos procedimientos y formas de actuación.
- *Filosofía*. Desde el punto de vista organizacional, se refiere a las formas en que se constituyen, se orientan y se desarrollan las estrategias y políticas de la empresa en un proceso que parte de las características de los distintos tipos de públicos (filosofía de la empresa).
- *Clima*. Es el ambiente interno de la organización. Se construye a partir de las formas en que los empleados se relacionen entre sí y en cómo interactúan con los públicos externos. La reputación corporativa de una organización depende en gran medida de su clima interno.
- *Valores*. Forman parte intrínseca de las organizaciones: “Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos” (Fundora Arencibia, 2007, p. 28).

Si bien el siguiente esquema ejemplifica ocho de los valores clave que forman parte de la cultura organizacional, la lectura de fuentes especializadas nos permite constatar otros valores que subyacen en estos contextos.



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Valores organizacionales.

En su conjunto, estos valores expresan las concepciones acerca de los grupos humanos y de las relaciones de producción y comunicación que son inherentes a las organizaciones. En ellos se representa la visión social de lo que debe ser y de lo que se entiende como correcto, oportuno y necesario para generar cambios en función del desarrollo.

Constituyen la base fundamental que sustenta los principios corporativos de la organización y ayudan a la construcción de su reputación a nivel interinstitucional y social. Cada empresa posee un ideal que se exterioriza en la visión que se proyecta, y son precisamente dichos valores los que ayudan a la consecución de este ideal: "Los valores organizacionales como otras tantas realidades socio-psicológicas presuponen una dimensión di-

námica en su creación y desarrollo. La idea de lo estático es mucho más engañosa de lo que realmente reconocemos” (Fundora Arencibia, 2007, p. 28).

La aplicación de estos valores conlleva a la adquisición de una mentalidad enfocada a hacer las cosas bien y a aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten, lo cual puede ser una fuerte ventaja competitiva sobre las otras empresas y de igual manera, traer muchos beneficios para aquella que los ponga en práctica. (Cantillo Guerrero et al., 2011, p.4)

Por otra parte, los valores organizacionales no pueden entenderse como procesos rígidos que deben aplicarse en las empresas. Si un empleado percibe que se le está imponiendo un valor con el cual él no se siente identificado, aun cuando sea ventajoso su posicionamiento a nivel interno, puede reaccionar de dos formas:

- Rechazar el valor rotundamente.
- Adoptar una postura fingida, hipócrita o de doble moral.

Es vital para las empresas que sus empleados conozcan cuáles son los valores organizacionales que la distinguen, sus peculiaridades e importancia. De este modo, se incorporan en la conciencia de cada cual a partir de lo que espera la institución de ellos. Asimismo, esto ayuda a potenciar la identidad y el respaldo de las personas en cada uno de los proyectos y metas trazadas.

En la medida en que los valores corporativos se posicionan en la colectividad, se constituyen como creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional. Se necesita de una cultura organizacional,

(...) caracterizada por valores sólidos y duraderos que alienten activamente esas conductas, por lo cual el problema para las instituciones no descansa sólo en adoptar un conjunto de valores, sino en desarrollarlos como creencias consensuadas, claras y no contradictorias, comunicarlas consistentemente, dejándolas abiertas al aprendizaje y la mejora, traduciéndolas en conductas genuinamente congruentes, y haciéndolas elementos incondicionales integrales de su autodefinición. (Bravo Falcón, 2006, p. 6)

En un principio mencionamos los niveles de la cultura organizacional, conformada también por los artefactos, las creaciones y las presunciones básicas:

- *Los artefactos y creaciones.* Son los recursos que utiliza la empresa para producir signos y símbolos. Existen dos clasificaciones: los artefactos externos (arquitectura, distribución del espacio, las consignas, etc.), y los artefactos internos, que implican su funcionamiento interno (capacidad tecnológica, lenguaje escrito y hablado, la historia de la entidad, sus ritos, costumbres y tradiciones, la misión, las metas y las estrategias, etc.).
- *Las presunciones básicas.* Son las relaciones que subyacen en la empresa y entre esta y su entorno. Sehein (1988) las denomina “asunciones, creencias y supuestos” que comparten los miembros de una organización.

Díez Gutiérrez (1996, p. 121), apoyado en las propuestas teórico-conceptuales de Sehein (1988, p. 30), destaca como presunciones básicas de las organizaciones las siguientes:

- Relación con el entorno.
- Naturaleza de la realidad, del tiempo y del espacio.
- Naturaleza de la actividad humana.
- Naturaleza de las relaciones humanas.

Las presunciones no se ven a simple vista, toda vez que se sitúan a nivel de la pre-conciencia de los sujetos. Sin embargo, pueden percibirse porque forman parte de la naturaleza de la organización.

Lo más visible en las organizaciones son las presunciones asociadas al componente productivo o a la prestación de bienes o servicios. Son las perspectivas inherentes al proceso laboral y vienen dadas por las realidades que distinguen el entorno sociocultural al cual pertenecen los públicos objetivos o clientes.

Por lo general, las presunciones básicas de las organizaciones las interiorizan los públicos de forma inconsciente. En ellas se demuestra la validez de las decisiones y de las formas específicas de hacer, muchas veces distintas a las prácticas de otras empresas de similar magnitud.

En ocasiones, lo que entiende una organización como un valor subjetivo, por su nivel de eficacia llega a convertirse en una realidad objetiva capaz de perpetuar en el tiempo y bautizarse como parte indisoluble de la cultura organizacional. Cuando una presunción básica se posiciona en los miembros de las entidades y en la sociedad, estos la asumen como parte intrínseca de la identidad corporativa, a la cual casi nunca están dispuestos a renunciar.

Para Díez Gutiérrez (1996), pueden identificarse como funciones de la cultura organizacional las siguientes:

- *Función epistemológica.* En razón a la capacidad de estructurarse conceptualmente y de constituir a la vez un objeto de estudio en el contexto de las organizaciones. Esto permite la interpretación de cada uno de los procesos que acontecen, sus causas, formas de expresión y perspectivas.
- *Función de adaptación.* Relacionada con la capacidad de supervivencia, a tono con la misión o razón de ser de las organizaciones.
- *Función legitimadora.* Capacidad de evidenciar y justificar el sentido e importancia de la organización para fortalecer su funcionamiento. Confiere valía y sentido a las prácticas cotidianas internas en las que participan directamente los empleados.
- *Función instrumental.* Ya que se trata de un instrumento eficaz que apoya los procesos y prácticas de gestión y funcionamiento empresarial. La eficacia es posible si existe implicación comprometida de los públicos internos, mediante el consenso y la negociación acerca de los objetivos propuestos, los medios a utilizar por la entidad y las características de los actores involucrados.
- *Función reguladora (de control).* Se corresponde con el comportamiento de los miembros del colectivo y propicia la conformación de un ambiente estable, armónico y cohesionado. La regulación o control

desde el punto de vista cultural, está estrechamente asociado a las indicaciones u orientaciones acerca de lo que es correcto y necesario para el mejor desempeño de las funciones laborales y para la actuación social de las personas.

- *Función motivadora.* La motivación se logra mediante el desarrollo de políticas y estrategias dinámicas, activas, estimulantes, en las que los miembros del grupo sientan que son tomados en cuenta, que pueden participar libremente y realizar propuestas para mejorar, cuando se sientan comprometidos e identificados con la organización. La articulación de los valores empresariales y los valores personales es un proceso clave, pues solo de esta forma es posible lograr las metas que se propone la entidad.
- *Función simbólica.* Es la representación social de las personas y de la organización como un sistema estructural complejo e integrado. Cada uno de los valores, de las formas de ser y de producir o prestar los servicios a la sociedad, se representan de forma simbólica mediante canales formales e informales, así como por el uso de los medios de comunicación o dispositivos con los que cuenta la entidad para posicionarse en el espacio de lo público.

Las funciones de la cultura organizacional pueden modificarse de acuerdo con los cambios o procesos evolutivos de las empresas. Asimismo, están dirigidas a la solución de las problemáticas fundamentales que afectan a las instituciones, considerando: la adaptabilidad al entorno sociocultural en el cual se enmarcan, las formas en que sus procesos internos y externos se construyen y complementan, y las condiciones y posibilidades de supervivencia en conformidad con su concepción como sistema.

Con respecto a los procesos de evolución empresarial (nacimiento, adolescencia y madurez), en la tabla 1 se exponen algunas formas en que se manifiestan las funciones de la cultura organizacional.

**Tabla 1.** Formas en que se manifiestan las funciones de la cultura organizacional a partir de sus estadios de crecimiento

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años.	La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el “aglutinante” que unifica a la empresa. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso
Adolescencia de la empresa. Expansión de productos/servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios.	La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial. Madurez o declinación de los productos/servicios. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. Falta de motivación por el cambio.	La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.

**Fuente:** Rodríguez Guerra, I. (2004). *Cultura organizacional*. Adaptación realizada por la autora al cuadro 5 titulado “Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio”, de Schein (1985, pp. 267- 268).

Se añaden aquí los mecanismos de socialización, procesos que hacen posible una pertenencia objetiva y funcional de las personas en las empresas mediante las relaciones interpersonales y sociales. Muchas veces la socialización está determinada por factores múltiples, entre ellos sus características biopsicosociales, además de su nivel de preparación o capacitación. También, la socialización organizacional “es considerada como un proceso sistemático para incorporar nuevos miembros a la cultura existente y puede lograrse a través de declaraciones de valores y supuestos básicos y del establecimiento de normas específicas” (Rodríguez Garay, 2009, p. 82).

Se trata de un proceso bidireccional y constante que propicia el hecho de que los empleados se sientan comprometidos y asuman como propios cada uno de los elementos constitutivos de la empresa, los valores, las

normas, las políticas, las metas u objetivos, las costumbres y tradiciones, etc. De esta forma se legitima la cultura organizacional y se enriquece cotidianamente.

Cabe preguntarse entonces, ¿por qué es importante la cultura organizacional para las empresas o entidades de cualquier tipo? La respuesta es sencilla: porque es un fenómeno inherente a cualquier grupo humano, en el cual se inscriben cada uno de sus componentes estructurales, infraestructurales y supraestructurales. Es visible y su carácter es tangible.

Para Robbins (1998), la interpretación en el ámbito organizacional puede entenderse como un proceso que lo conforman tres etapas: pre-ingreso, ingreso y metamorfosis.

- *Pre-ingreso*. Es la fase inicial y está presente cuando se pretende adherirse a la institución. Es común que las empresas tiendan a establecer una serie de pautas o requisitos que faciliten la idoneidad de las personas a tono con el objeto social, o sea, que se ajusten a los parámetros culturales de esta.

No debe faltar aquí el suministro necesario y oportuno de información relacionada con la organización, de los diferentes subsistemas que la constituyen, de las políticas y las normas, así como todos aquellos aspectos que deben conocerse para el ejercicio de las funciones que serán asignadas o que corresponden según los calificadores de cargos, de profesiones u oficios.

- *Ingreso*. Las personas se adhieren a la empresa luego de haber sido aprobadas por la estructura de dirección o por un comité de expertos. Se procede con la presentación oficial ante la colectividad, favoreciéndose el reconocimiento social para generar afinidad y acercamiento a los miembros del colectivo y viceversa. Se inicia aquí un contacto directo con la entidad y con sus múltiples componentes, al tiempo que se generan lazos entre la entidad y los empleados nuevos.
- En numerosas organizaciones son comunes los denominados “periodos de prueba”, cuya duración puede oscilar entre uno y tres meses, y consiste en evaluar si la persona es o no la idónea para el puesto.

- *Metamorfosis*. Si bien es una etapa de permanencia y consolidación, en esta también se experimentan cambios, retos, perspectivas y aparecen proyectos y empeños en los que se genera involucramiento y se potencia la participación, la cohesión y el compromiso institucional. Tanto la institución como los públicos internos reafirman y fortalecen sus lazos; es en ella cuando ambas partes pueden estar sujetas a cambios.

Otros aspectos que determinan la socialización en la empresa son: los valores personales y corporativos, los códigos simbólicos, lo afectivo, lo cognitivo, la participación y el trabajo en equipo, el componente socio-cultural interno y externo, la capacidad de aprendizaje, los hábitos, las actitudes y aptitudes, etc.

### 3.3 Los cambios culturales en las empresas

Los cambios culturales son inherentes a todas las organizaciones, sean empresas o entidades de cualquier tipo. Pueden estar ocasionados por mediaciones externas, procedentes de las estructuras políticas, económicas y sociales; o puede tratarse de cambios culturales cuya génesis radica en el interior mismo de forma planificada o ante una emergencia cualquiera.

Para Mauricio Lefcovich (2006),

los cambios en la tecnología, los gustos de los consumidores, los reglamentos del gobierno, el incremento en el coste de diversos recursos, y los valores y capacidades de los futuros empleados, no son sino algunas de las amenazas para la existencia organizacional.

Su concepción presupone modificaciones en las formas de pensar, percibir o desarrollar tareas. Si se producen cambios culturales, las personas vinculadas a la empresa estarán afectadas por ellos, deberán adaptarse a las nuevas condiciones y actuar en consecuencia: “La mayor parte de las empresas se encuentran con que tienen que emprender cambios organizacionales moderados por lo menos una vez al año y cambios mayores cada cuatro o cinco años” (Lefcovich, 2006).

Cuando el cambio es resultado de decisiones propias de las estructuras de dirección de las instituciones, o por la participación social de los públicos internos, sea cual fuere la causa matriz, es necesario que se desplacen los viejos esquemas y modelos por nuevas formas de pensar y hacer.

Por lo general en las organizaciones empresariales los cambios culturales son imprescindibles, si se esperan transformaciones que faciliten el desarrollo corporativo. Aferrarse a una vieja filosofía de la empresa nos ubica en una posición de estancamiento, para nada saludable en los tiempos actuales, en la que múltiples factores median en las relaciones sociales y de producción a escala global, regional, nacional y, particularmente, en los contextos locales.

Son los administrativos de las empresas los agentes fundamentales de los cambios culturales que acontecen a nivel interno. Sus decisiones pueden llegar a ser determinantes, ya que tienen una influencia directa en las estrategias y políticas de funcionamiento. Sin embargo, la clave radica en involucrar de forma estratégica la colectividad, toda vez que son los empleados y demás públicos quienes pueden verse más afectados ante situaciones de este tipo.

Mauricio Lefcovich (2006) destaca que pueden existir 14 causas asociadas a la resistencia a los cambios organizacionales. Estas son:

- Miedo a lo desconocido.
- Falta de información-desinformación.
- Factores históricos.
- Amenazas al estatus.
- Amenazas a los expertos o al poder.
- Amenazas al pago y otros beneficios.
- Clima de baja confianza organizativa.
- Reducción en la interacción social.
- Miedo al fracaso.

- Resistencia a experimentar.
- Poca flexibilidad organizativa.
- Aumento de las responsabilidades laborales.
- Disminución en las responsabilidades laborales.
- Temor a no estar en capacidad de aprender las nuevas destrezas requeridas.

Otro aspecto clave es tener en cuenta que, de producirse cambios a nivel interno y sin mediación directa de la dirección (por ejemplo, si decaen las plantillas o crecen de forma exagerada), se generan cambios culturales a los cuales las estructuras administrativas deben dar respuesta rápida a fin de evitar situaciones de crisis.

Los cambios en el personal también se refiere a la modificación de actitudes, a las destrezas, las perspectivas, los conocimientos y las percepciones, el nivel de preparación, los comportamientos individuales y grupales, etc.

Por otra parte, los cambios de estructuras de dirección casi siempre conllevan a la implementación de nuevas expresiones y procedimientos en las técnicas de dirección, a modificaciones en las relaciones de autoridad, en los mecanismos de coordinación, de ubicación y ordenación de los puestos, así como a prácticas de comunicación distintas a las precedentes. Cuando esto ocurre, podemos decir que estamos en presencia de un cambio cultural, aunque sea un fenómeno muy común al cual estamos acostumbrados la mayoría de los empleados.

Los cambios tecnológicos, por su parte, inciden en nuevas formas de producir o prestar servicios a las cuales las personas deben adaptarse. Esto exige de la apropiación de habilidades, destrezas, actuaciones y hasta de la incorporación de símbolos que pueden ser desconocidos, pero que ahora se añaden a la cotidianeidad de la empresa, tales como los nuevos lenguajes técnicos para el ejercicio profesional o para el desempeño de cualquier oficio.

También se habla de cambios en cuanto al espacio físico en el cual se enmarcan las organizaciones. Así, por ejemplo, cuando una empresa que surgió

y ha funcionado históricamente en un territorio costero debe trasladarse hacia otro lugar por situaciones de seguridad, o como consecuencia del cambio climático (por los efectos devastadores de los fenómenos naturales).

En este caso, el traslado del espacio físico es un suceso justificado, pero es un proceso que naturalmente implica cambios culturales para la empresa y, por consiguiente, traerá aparejado un conjunto de situaciones que pueden o no ser aceptadas por los públicos.

Según Jesús Gómez (2017), las empresas no pueden renunciar al cambio, ya que es lo único permanente en ellas. En estos espacios es inevitable la evolución continua, porque sin ella no hay crecimiento ni desarrollo posibles.

Xavier Borràs (2016) considera que si esperamos a tener éxito como líderes de las empresas, debemos saber cómo manejar las situaciones que se presentan ante los cambios culturales, en lo cual resulta de mucho valor:

- La integridad y el compromiso de la estructura de dirección.
- Claridad en la definición de los objetivos.
- Consensuar y saber cómo medir el rendimiento del cambio.
- Otorgar importancia a la formación de aspectos relacionados con el propio cambio: “Creación de un Modelo de aprendizaje continuo. Desarrollo de nuevas competencias acordes con el nuevo objetivo cultural” (Borràs, 2016).
- Implicar a todas las personas que están relacionadas directa o indirectamente con el proceso.
- Nos interesa la persona más su contexto.
- Reconocer el trabajo y las recompensas de todo el proceso que se va a iniciar.
- Definir la composición del equipo de seguimiento del cambio.
- Revisión periódica.

Se pueden determinar tres modalidades de percepción de los cambios culturales en las organizaciones, cuando se entiende como un proceso evolutivo general, como un proceso de adaptación y aprendizaje, y cuando se trata de un proceso terapéutico.

El primer modelo apunta a la incidencia directa que tiene la estructura social interna, causa por la cual llegan a considerarse como procesos naturales e ineludibles para cualquier organización. Esto puede notarse en los procesos evolutivos que padecen las empresas, cuando se producen desplazamientos de métodos y proceder hacia otros de acuerdo con las circunstancias y las exigencias de la sociedad (por ejemplo, cuando se atraviesa por modelos de dirección autocráticos hacia el paradigma del liderazgo participativo, o viceversa).

En el segundo modelo, cuando el cambio se percibe como un proceso de adaptación y aprendizaje, por lo general, ocurre por el nivel de influencia que pueden tener los acontecimientos o fenómenos externos. Si cambian las sociedades, las organizaciones se ven obligadas a adecuarse a las nuevas realidades que se imponen.

Lo más común en este caso son los cambios en los sistemas políticos, los jurídicos, las nuevas tendencias del mercado y del comercio, las coyunturas, las brechas o las aperturas económicas, las crisis políticas por alianzas u oposición entre sistemas, así como los conflictos bélicos en los cuales los países y sus instituciones se involucran: “El proceso de adaptación a los acontecimientos externos genera tensión con respecto al reajuste interno” (Lefcovich, 2006).

El cambio, en cuanto proceso terapéutico se origina en el interior de la empresa, pero está dado por el impacto de agentes externos cuya influencia llega a incidir en la adaptación del colectivo o en sus formas de sociabilidad. No se encuentra asociado a fenómenos externos complejos tales como los mencionados en el caso anterior, sino a la incidencia de las estructuras superiores a las cuales se subordina la entidad, o por las relaciones que se establecen con otras instituciones similares, de las cuales se toman experiencias y se incorporan nuevos métodos y formas de hacer. El cambio cultural aquí se comprende como un proceso dirigido.

La reacción de los públicos ante los cambios culturales en las organizaciones es otro de los aspectos a considerar. Las personas pueden o no adaptarse a las nuevas realidades, mediante prácticas de aceptación o resistencia:

Cuando se producen cambios, las personas vinculadas directamente a la empresa tienen distintas formas de reacción “algunas pueden manifestarse neutrales o indiferentes, en tanto que otras serán entusiastas. Lo cual nos permite afirmar que el cambio genera consternación en algunas personas, indignación en otras, un shock en otras más, y esperanza en unas cuantas”. (Lefcovich, 2006)

Muchas veces la resistencia ocasiona las inadecuadas formas de comunicación con los empleados, en las que no se explican las causas de los cambios y sus lógicas y beneficios a corto, mediano o largo plazo para la entidad y todos sus integrantes. Cuando existe resistencia entre los empleados ante los nuevos cambios, la comunicación desempeña un rol importante y las estructuras de dirección deben apelar al diálogo y a la persuasión si esperan una reacción de respaldo y apoyo.

Cuando no se ofrece a los empleados la información necesaria y oportuna sobre los cambios culturales que impactarán, es muy posible que estos recurran a canales informales para informarse, algo arriesgado ya que los mensajes pueden tener una cuota significativa de tergiversación de la realidad. En estos casos, el rumor sin fundamento puede ser muy peligroso e incidirá en el afianzamiento y la prolongación de las posturas de resistencia.

Un liderazgo efectivo genera flujos comunicacionales oportunos mediante informaciones fidedignas y resulta a todas luces una práctica inteligente. Es común que en tiempos de incertidumbre y cambio los empleados de las empresas se inquieten, experimenten dudas y temores; la dirección debe ser lo suficientemente capaz de interactuar con las personas, explicarles la situación, concientizarlos y convencerlos.

Sin embargo, los cambios culturales no siempre implican desplazamientos generales ni radicales; las empresas determinan qué elementos serán modificados y cuáles no, así como los aspectos nuevos que se incorporarán en el proceso de funcionamiento interno.

De nuevo en el ejemplo anterior (el de la empresa que se encontraba en una zona costera y se trasladada hacia un espacio urbano), es normal que existan cambios relacionados con el personal, con los públicos estratégicos y las relaciones entre la entidad y su entorno, pero esto no implica sustituir los métodos de dirección o el objeto social de la entidad. Todo depende del tipo de cambio y de su nivel de complejidad.

Para el psico-sociólogo norteamericano de origen alemán Kurt Lewin (1951; 1973), pueden distinguirse tres fases por las cuales transitan los cambios de la cultura organizacional (referidas como descongelamiento, movimiento o nuevo comportamiento, y nuevo congelamiento).

- *Fase I.* Las personas tienen contacto directo con la nueva realidad y se experimentan tendencias de descongelamiento y desestabilización.
- *Fase II (movimiento o nuevo comportamiento).* Se reconoce también como “cambios conductuales” o “reestructuración cognitiva”. Es la reacción diferente ante los nuevos acontecimientos, en la cual se experimentan posturas de respaldo o de resistencia. Puede aparecer aquí una visión compartida acerca del estado futuro de la empresa mediante la implicación colectiva y la concientización. El factor psicológico es vital y la comunicación ayuda a compartir ideas y a persuadir.
- *Fase III (nuevo congelamiento).* Es la etapa de estabilización o normalidad, en la cual se implementa el nuevo proyecto empresarial. Se institucionalizan las políticas y estrategias surgidas ante la actual realidad, las cuales deben estar en correspondencia con el logro de la compatibilidad, el respaldo, la armonía y la estabilidad del sistema.

Conviene referirse al artículo “El liderazgo y la cultura organizacional”, de Schein (1996). En este trabajo el autor nos aporta un sistema de ideas en las cuales relaciona los procesos de liderazgo en el ámbito empresarial a partir de elementos tales como el poder de animación, el líder como creador de cultura (construir), el líder como sustentador de la cultura (mantener) y el líder como artífice del cambio (cambiar).

El poder de animación de los líderes está presente, por ejemplo, cuando las organizaciones inician, y a fin de lograr motivación en las personas cuando necesitan comprometerlas con el nuevo proyecto:

Es una energía que emana de las convicciones personales que motivan al empresario y despiertan el interés en los otros. Tales personas suelen infundir vida en la organización. De ahí que debamos usar la palabra animador para describir esta clase de líder. (Schein, 1996, p. 2)

En el segundo caso (el líder como creador de cultura), se explica cómo una vez las empresas tengan las condiciones o el potencial necesario para existir, las convicciones, las suposiciones y los valores culturales que poseen los sistemas directivos se trasladan a los miembros de la colectividad en forma de modelos mentales que llegan a posicionarse en las personas, quienes actúan en consecuencia.

En este sentido destaca tres casos más comunes en los que se edifican modelos culturales basados en las perspectivas de la dirección de las empresas:

- Los empresarios solo contratan y conservan a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo que ellos.
- Adoctrinan a sus subordinados y los adaptan a su modo de pensar y de sentir.
- Su propio comportamiento es un modelo de misión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y, de ese modo, interiorizar sus convicciones, valores y suposiciones (Schein, 1996, p. 2).

Asimismo, explica cómo si las organizaciones llegan a tener un éxito, se atribuye este a los esfuerzos del líder, de manera que se llega a posicionar su personalidad en la cultura de la organización. Sin embargo, en el caso de que existan conflictos internos, muchas veces se recurre a prácticas de incentivos y recompensas a fin de aplacar situaciones complejas; sin embargo, esto solo demuestra la incoherencia en los estilos y los métodos de dirección.

Para muchos administrativos o empresarios que no logran un adecuado liderazgo resulta compleja la edificación de un proyecto empresarial coherente. A este tipo de entidad Schein las denomina “organizaciones neuróticas”, en las cuales se convive bajo estrés como consecuencia de los conflictos reiterados y por la exhibición de buenas y malas cualidades que tienden a contraponerse.

La desestabilización de la cultura organizacional puede llegar a ser determinante en las empresas que no cuentan con liderazgos efectivos y carecen de potenciales en el personal para garantizar la escapatoria de los baches y propiciar la supervivencia.

El tercer caso, el líder como sustentador de la cultura, se encuentra muy asociado a la necesidad de mantener los logros alcanzados por las empresas. Propiciar la sostenibilidad de un proyecto en los tiempos actuales resulta complejo, no solo por los peligros (como consecuencia del tipo de influencia de los sistemas políticos y sociales), sino también por el incremento de la competencia y la existencia de mercados mucho más exigentes.

Los métodos e innovaciones que en algún momento la empresa implementó para su surgimiento y despegue no son suficientes, si se espera su perpetuación como sistema. Si los mercados maduran, las organizaciones también tienen que hacerlo y adaptarse a las nuevas exigencias de este, sobre todo con el advenimiento y la consolidación de la tecnología en las sociedades actuales.

Es en este punto que los directivos se encuentran ante retos para su desempeño cotidiano como guías e impulsores de esa máquina llamada “empresa”. No puede permitirse un líder formal el envejecimiento o estancamiento funcional de su organización ni del personal que la integra, porque la cultura de la organización decae y las consecuencias pueden ser catastróficas a mediano o largo plazo.

Sin embargo, los procesos de transición tienden a complejizarse y afrontar varios problemas cuando:

- El fundador-creador no quiere abandonar el papel de líder, o es emocionalmente incapaz de hacerlo así.
- El fundador-creador crea —a menudo de manera inconsciente— varios procesos organizacionales que impiden el crecimiento de la siguiente generación de líderes (Schein, 1996, p. 2).

Asevera Schein que los líderes que llegan a tener éxito y logran el sustento cultural de la empresa,

(...) o bien tienen inteligencia personal para crecer con la organización y cambiar su propia actitud, o bien reconocen sus limitaciones y permiten que surjan otras formas de liderazgo. Si no ocurre ninguno de estos procesos, la organización se encuentra a menudo con que tiene que crear otros centros de poder, como los consejos de administración o las camarillas políticas, que fuerzan al fundador a salir por completo de la misión de director general para pasar a estar fuera de la organización. Entra entonces un nuevo director general con el mandato de ayudar a la organización a crecer y seguir teniendo éxito. (Schein, 1996, p. 3)

Para que las empresas crezcan, los directivos deben comprender el papel y la importancia de la cultura empresarial, en la cual se inscriben tanto las fortalezas como las debilidades. De esta forma, podrán diseñarse estrategias encaminadas a la consolidación de los elementos positivos, a la erradicación de lo negativo y la rectificación de errores.

A esta fase se le puede denominar también como “institucionalización”, en la cual se examinan los elementos que producen éxito para facilitar su perdurabilidad y estabilidad: “Si la organización continúa teniendo éxito, crece en tamaño y en edad” (Schein, 1996, p. 3).

La última perspectiva que presenta este autor es la visión del líder como artífice del cambio (cambiar). Se parte del estado de pasividad al que también se encuentran sujetos los sistemas o modelos institucionalizados. Para esto, puede practicarse la habilidad de desaprender todo aquello que ya no es útil para la empresa, y, como es lógico, tiende a originar ansiedad y posturas defensivas o de resistencia en los empleados.

Tener la fuerza emocional necesaria para liderar la organización y sustentar los procesos es vital para sus directivos, así como de desprenderse de aquello que en algún momento fue necesario y generó importantes logros. Ante situaciones de cambio, favorecer seguridad psicológica en el colectivo es vital, pero es un reto y una habilidad que requiere de preparación, paciencia, tacto profesional y compromiso institucional. Para esto, se necesita una comprensión clara de las dinámicas en las que se funda la cultura de la empresa, su historia y lo que la hace distinta al resto.

De igual forma, nos alerta Schein sobre cómo los líderes no pueden asumir posturas arbitrarias para enfrentar los cambios. Es importante desarrollar una cultura organizacional sobre la base de todo aquello que permanecerá vivo y ayudará a la consecución de los procesos de la entidad: “La cultura no puede ser manipulada anunciando cambios o instituyendo “programas”. Si la organización ha tenido éxito haciendo las cosas de cierta manera y ha desarrollado modelos mentales basándose en dichos métodos, no los abandonará” (1996, p. 3).

Cuando las empresas o entidades de cualquier magnitud atraviesan dificultades complejas, los líderes como artífices de los cambios deben tomar decisiones difíciles y suplantar viejos esquemas por nuevas perspectivas culturales. Schein pone como ejemplo la instauración de un modelo participativo y cohesionado en un colectivo que estaba acostumbrado a la perspectiva individualista, porque la consideraban necesaria para avanzar. Admitir otro modelo cultural interno implicaría para estos el abandono de sus costumbres, dejarían de ser ellos mismos y, por consiguiente, se resistirán al nuevo estilo de dirección. En estos casos se debe apelar a recursos múltiples para convencer, sin la necesidad de excluir o de adoptar posturas radicales que den cauce al descontento o a litigios internos.

### 3.4 Mediaciones en la cultura organizacional

*El mundo cambia y las empresas deben cambiar con él.*

Andrés Raya y Catalina Pons (2018)

Hoy, más que nunca, “las empresas están sometidas a distintas presiones internas y externas que desembocan en diversos cambios” (Baixauli Gallego, 2010).

Vivimos en un mundo que cambia constantemente, y cada vez a mayor velocidad. La tecnología, los servicios, los productos, las empresas, la economía, los mercados, los hábitos sociales, la competencia... todo cambia, y lo que no, es que está muerto. Por ello, las organizaciones se ven obligadas a cambiar para poder adaptarse a los nuevos tiempos y mejorar su competitividad y productividad. Pero en el mundo empresarial, cada cambio por pequeño que sea es complejo, por ello es muy importante realizar una eficaz gestión del cambio. (Prieto, 2015)

Apoyados en múltiples criterios especializados, en este acápite reflexionamos acerca de tres de estas mediaciones, bajo las categorías “globalización y relaciones con la sociedad”, “auge de las TIC” y “competitividad y desarrollo”.

### *Globalización y relaciones con la sociedad*

Ha de reconocerse que las instituciones son sistemas abiertos y establecen múltiples conexiones con el entorno sociocultural en el cual se enmarcan, además de las mediaciones desde lo global. Son inevitables los vínculos recíprocos entre las instituciones con la sociedad y sus componentes sociales, económicos, políticos y culturales. De acuerdo con Anzola Morales, “en este sentido la cultura de la organización está influenciada e influye en la cultura de la sociedad” (2002, p. 45).

Actualmente son muchas las tendencias que impactan la cultura organizacional, por lo cual la mayoría de las empresas han tenido que orientarse hacia los nuevos avances tecnológicos. La globalización, cambios en los mercados financieros y de moneda, tratados de libre comercio, crecimiento de la competencia internacional son fenómenos a los que las empresas en general deben hacer frente aumentando sus esfuerzos para poder alcanzar altos niveles de productividad y así mantenerse en un mercado cada vez más competitivo. (Castaño Ballesteros y Betancur Vargas, 2013, p. 14)

La perspectiva de la globalización favorece “un nuevo ambiente de negociación y vinculación entre las empresas, esto propone nuevos paradigmas que enmarcan el naciente sistema económico mundial” (Gómez, 2000). En este contexto, las organizaciones son reflejo de nuevas realidades socioculturales, emplazadas “a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales (Rodríguez Falcón, 2015).

Aseveran Cañizares, Holgado, Márquez y Muñoz (2006, p. 181) que “en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde la información y el conocimiento en las organizaciones resultan cada vez más valiosos, la consideración de la cultura se torna fundamental”. Asimismo, cómo “la globalización se presenta como un fenómeno, en el cual las regiones y

países del mundo van obteniendo mayor interdependencia, especialmente desde el punto de vista de las relaciones comerciales, las financieras y de comunicación” (Castaño Ballesteros y Betancur Vargas, 2013, p. 14).

Las organizaciones cambian ante la necesidad real de estar vigentes, de no extinguirse debido a las nuevas tendencias y factores que mueven la economía mundial. La globalización, con los retos que demanda el TLC Tratado de Libre Comercio; la revolución tecnológica, con la oportunidad que ofrece la comunicación electrónica y virtual; el conocimiento como eje de la competitividad empresarial a través del capital humano; la innovación de nuevos productos, bienes y servicios, entre otros factores, exigen que las organizaciones que quieran ser líderes en sus diferentes sectores estén en permanente dinamismo y transformación en cada uno de sus frentes de acción. (Giraldo Trujillo, 2015)

### *Auge de las TIC*

La expansión mundial de las TIC es también un reflejo de la globalización y se manifiesta en casi todos los eslabones de las sociedades contemporáneas. A fin de explicar su influencia en la cultura organizacional, es necesario entender el tipo de institución, las características del entorno interno y del contexto sociohistórico en el cual se enmarcan.

A diferencia de los años precedentes, en la actual centuria se experimenta una expansión considerable del uso de las tecnologías en instituciones de todo tipo, asociado de forma paralela a los avances científico-técnicos de la posmodernidad. Sin embargo, es un fenómeno que no se restringe a las maquinarias que propician la producción, toda vez que se incluyen los recursos y medios que se utilizan para la comunicación, la circulación y el archivamiento de información.

Varios autores aportan la categoría de “significados simbólicos de las TIC”, con lo cual intentan explicar la amplitud representacional que adquiere el concepto, a partir de la diversificación e importancia desde el punto de vista cultural en las organizaciones y de las interpretaciones que hacen los públicos al respecto. No obstante, muchas veces este fenómeno viene asistido por desajustes entre tecnología y cultura, como consecuen-

cia de “(...) la falta de validez organizacional de la tecnología. (...) Los resultados emergen a medida que las nuevas tecnologías confrontan con las antiguas culturas, y ambas se combinan para dar lugar a consecuencias contradictorias de las tecnologías de la información” (López, 2013).

Las relaciones entre valores culturales y las TIC, es otro factor a considerar aquí, porque,

El estudio de los valores organizativos es particularmente útil para explicar ciertos comportamientos en relación a cómo los grupos sociales interaccionan y aplican las tecnologías de la información en determinadas configuraciones organizativas. La variación de los valores culturales da lugar a diferentes percepciones y aproximaciones de la manera en la que se desarrollan las tecnologías de la información. Probablemente, los grupos adoptarán aquellas tecnologías que se ajusten mejor a sus valores. (López, 2013)

Mucho pueden aportar las TIC para el funcionamiento, la innovación y la gestión empresarial. Dinamizan y optimizan las prácticas y procesos que, desde el punto de vista estructural, acontecen a nivel interno. Los denominados “sistemas de gestión integral” solo se pueden alcanzar si se cuenta con las tecnologías necesarias, para lo cual es indispensable que los públicos internos las asuman como propias y necesarias.

La incorporación de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) en las empresas no supone que se produzca un incremento, de por sí, de la productividad o la mejora de los procesos productivos y su competitividad. Esta mejora sólo se consigue si aplicamos las tecnologías adecuadas y de la manera adecuada. (Ramón Costa, 2012)

Por tales razones, las TIC constituyen fortalezas en las empresas, pero también desafíos culturales. La revolución tecnológica actual se considera una mediación crucial que implica un proceso de adaptación-aceptación, pero exige la adopción de nuevos sistemas de capacitación para la transmisión de conocimientos y el fortalecimiento de la conciencia colectiva de los públicos internos.

### *Competitividad y desarrollo*

Si nos preguntamos qué correspondencia existe entre la cultura organizacional con la competitividad y el desarrollo institucional, la respuesta es sencilla: se trata de un tipo de relación de interdependencia, en el cual se producen mediaciones que hacen posibles vínculos bidireccionales: “La cultura organizacional es un elemento que contribuye a que las empresas logren alcanzar sus objetivos y puedan ser competitivas” (Guzmán, 2015).

La competitividad y la perspectiva de desarrollo crecen cuando las empresas son capaces de prestar mayor importancia a cada uno de los procesos culturales internos, con la perspectiva de perfeccionar sus técnicas a fin de comprender, interactuar y beneficiar a la sociedad en general.

Para la autora Laura Aldrey (2017), la conjugación entre cultura organizacional y ventaja competitiva puede ser posible si se cuenta con un buen liderazgo, se aplican los valores culturales y se comparte la cultura, bien sea por el recurso a los medios de comunicación, o bien mediante el uso de las redes sociales. Sobre el tercer aspecto asevera:

Compartir la cultura empresarial por medio de las redes sociales es una excelente técnica para atraer a los mejores trabajadores de tu área, así como para llamar la atención de nuevos clientes y crear fidelidad en ellos. No querrán irse con tus competidores, porque se identifican con tu empresa. Mientras haya más clientes, más ingresos se obtendrán. (Aldrey, 2017)

Los resultados de una encuesta “Work Watch”, realizada en línea recientemente por Randstad a más de mil empleados, da cuenta del reconocimiento de la cultura organizacional como un factor clave y estratégico para el éxito de las empresas. Es la “mejor herramienta para retener a los empleados estrella y para fortalecer su compromiso, su moral y su productividad (...)” (Franco, 2010).

En la cultura organizacional se ve reflejada la empresa, por lo cual se puede considerar como un factor importante para lograr su buena competitividad, siempre y cuando se establezcan y fomenten en los diferentes sectores y niveles de la empresa, valores y principios que promuevan el deseo

de superación y de realizar cada proceso (por muy sencillo que parezca) de manera correcta, teniendo como base principios éticos y cumpliendo con toda la normatividad de la empresa, desde sus políticas internas hasta las establecidas por la Ley. (Cantillo Guerrero et al., 2011, p.4)

De acuerdo con Anzola Morales (2002, p. 47), “la competitividad puede entenderse como cultura en sí misma, en tanto la competitividad es más un concepto cultural que económico”. Asimismo, cabe concluir con dos aspectos que involucran al concepto de cultura asociado a la competitividad:

a. La cultura como elemento cohesionador en el logro de un consenso en cuanto a las metas empresariales. Es decir, como un tipo de ética de la organización (valores compartidos por los miembros), que influye en la productividad al mismo nivel que el trabajo, el capital, la tecnología, las materias primas, los mercados, la gestión.

b. La cultura como elemento unitario que coincide con la orientación estratégica de la empresa, en búsqueda de un diferencial competitivo. (Anzola Morales, 2002, p. 47)

#### 4. CONCLUSIONES

Con la llegada del siglo XXI, los efectos de la globalización, el auge de las TIC, las tendencias e irregularidades económicas a escala internacional, la presencia de mercados cada vez más exigentes, el incremento de la competencia y las mediaciones desde el punto de vista político causan cada vez más un impacto significativo en la cultura de las organizaciones.

Los contenidos asociados a la cultura organizacional son importantes para el campo profesional de diferentes especialidades cuyo desempeño se enmarca en el escenario empresarial. Comunicadores institucionales, gestores empresariales, directivos y funcionarios han de asumir que es un tema del cual no pueden alejarse, toda vez que los involucra en la cotidianidad y en cada uno de los procesos que acontecen a nivel interno.

Es un fenómeno que determina, a cada instante y cotidianamente, el curso de los acontecimientos. Incluye, además, todas aquellas percepciones que los públicos y la sociedad en general llegan a tener de la empresa, de

su imagen y reputación corporativa. Para diversos autores de las ciencias económicas y de la comunicación, no es posible medir el grado de efectividad de las entidades sin tomar en cuenta su espectro cultural.

Para hablar de cultura organizacional debemos entender los niveles de incidencia que tiene sobre el clima laboral, en la identidad corporativa, en la cohesión y respaldo de los públicos internos y externos. Permite un proyecto empresarial objetivo, capaz de generar resultados y favorecer procesos de desarrollo institucional y social.

Así, es posible decir que las empresas cuentan con una cultura organizacional sólida cuando son capaces de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad; cuando gozan de reputación y se percibe un arraigo de los valores corporativos. Asimismo, si logran la permanencia de empleados comprometidos, eficientes, motivados e identificados con su desempeño; en fin, si logran aquellos ámbitos laborales en los que se implementa el trabajo en equipo como alternativa estratégica para alcanzar las metas comunes.

## REFERENCIAS

- Aguilera, J. (2009). *Cultura comunicativa en la organización*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cultura-comunicativa-organizacion/>.
- Aldrey, L. (2017). ¿Puede ser nuestra cultura organizacional una ventaja competitiva? Recuperado de <http://www.deliveringhappiness.es/atwork/blog/puede-ser-nuestra-cultura-organizacional-una-ventaja-competitiva/>.
- Anzola Morales, O. L. (2002). La cultura corporativa y su relación con la competitividad. Ponencia presentada en la *XIX Conferencia Pan Pacific: Globalization and the Pacific Age*, mayo 29-31, 2002, Bangkok, Tailandia.
- Baixauli Gallego, E. (2010). *La mediación en entornos empresariales y organizacionales*. *Ámbito Jurídico*, XIII(83). Recuperado de [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=8621](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8621).
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Management & Collaborating in the Competitive World*. México: McGraw-Hill.
- Borràs, X. (2016). *El cambio cultural en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.altavisibilitat.com/el-cambio-cultural-en-las-organizaciones/>.
- Bravo Falcón, B. (2006). *Los valores y la construcción de la cultura organizacional: estudio de caso en la Sede Universitaria 10 de Octubre* (Tesis de maestría). Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

- Calvo de Mora, J. (1991). ¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: qué hacer? En J. López-Yáñez y B. Campos (coords.), *Actas de las Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo: nuevas perspectivas organizativas*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4658934&orden=1&info=link>.
- Cantillo Guerrero, E., Alzate Tovar, A., Galindo Lara, K., Hernández Arteta, A., Landinez Lamadrid, D. y Serge Ramos, N. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. Ponencia presentada en la *Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development*, agosto 3-5, 2011, Medellín, Colombia.
- Cañizares, S. S., Holgado, M. T., Márquez, C. M. y Muñoz, M. A. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179-202.
- Castaño Ballesteros, D. A. y Betancur Vargas, F. H. (2013). *Estudio de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado en una empresa exitosa del departamento de Risaralda*. Pereira: Universidad Católica de Pereira, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa Administración de Empresas.
- Chiavenato I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México D. F: Editorial Mc Graw Hill.
- Costa, R. (2012). *El uso de las TIC en las organizaciones*. Recuperado de <http://blogs.eada.edu/2012/07/05/tecnologias-informacion-en-empresa/>.
- Díez Gutiérrez, J. (1996). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social* (Tesis doctoral). Departamento de Teoría e Historia de la Educación, Facultad de Educación, Universidad Complutense de Madrid.
- Franco, C. (2010). *La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa*. Recuperado de [https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa\\_a4976.html](https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html).
- Fundora Arencibia, O. (2007). Diagnóstico de valores personales y organizacionales en la Empresa Comercial SUME (Tesis de maestría). Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Galeón.com. (s. f). *Cultura. El análisis desde la perspectiva de los procesos simbólicos*. Recuperado de <http://administracionslvia.galeon.com/aficiones1270185.html>.
- Giraldo Trujillo, J. D. (2015). *Un cambio de comunicación para organizaciones en tiempos de cambio*. Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de <https://>

- www.scribd.com/document/267248249/Un-Cambio-de-Comunicacion-Para-Organizaciones-en-Tiempos-de-Cambio.
- Gómez, G. (2000, noviembre 11). Globalización y la nueva cultura organizacional. *GestioPolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/globalizacion-nueva-cultura-organizacional/>.
- Gómez, J. (2017). *Programas de apoyo a los cambios tecnológicos*. Recuperado de <file:///blog/programas-de-apoyo-a-los-cambios-tecnologicos>.
- Guzmán, E. (2015). *La cultura organizacional y la competitividad*. Recuperado de [http://www.revistafollow.mx/media/k2/items/cache/ff3a9cd8c9cb4ea5f84f60d5e056cc7c\\_XL.jpg](http://www.revistafollow.mx/media/k2/items/cache/ff3a9cd8c9cb4ea5f84f60d5e056cc7c_XL.jpg).
- Lefcovich, M. (2006). *Resistencia al cambio: 7 causas y el modelo de 8 factores para superarlas*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/20111114-resistencia-al-cambio-7-causas-y-el-modelo-de-8-factores-para-superarlas>.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Londres: Tavistock Publications.
- Lewin, K. (1973). *Dinámica de la personalidad*. Madrid: Editorial Morata.
- López, F. (2013). *Cultura organizacional y tecnologías de la información*. Recuperado de <https://jflopez.wordpress.com/2013/06/04/cultura-organizacional-y-tecnologias-de-la-informacion/>.
- Montejo Véliz, R. (s. f.a). *Clase N.1. La Administración*. En *La actividad de dirección y su desarrollo en la práctica social*. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- Montejo Véliz, R. (s. f.b). *Clase N.2. La evolución de la teoría administrativa*. En *La actividad de dirección y su desarrollo en la práctica social*. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- Pons, C. y Raya, A. (2018). *El mundo cambia y las empresas deben cambiar con él*. Recuperado de <http://andresraya.com/el-mundo-cambia-y-las-empresas-deben-cambiar-con-el/>.
- Prieto, S. (2015). *La importancia de las personas en la gestión del cambio*. Recuperado de <http://blog.grupo-pya.com/la-importancia-de-las-personas-en-la-gestion-del-cambio/>.
- Robbins, S. P. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Falcón, A. (2015). *Dos componentes que hacen la competitividad. Cultura organizacional-globalización-competitividad*. Recuperado de <http://culturaorganizacionalestrategic.blogspot.com/2015/06/normal-0-21-false-false-false-es-pe-x.html>.

- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rodríguez Guerra, I. (2004). *Cultura organizacional. Investigación en soporte digital*. La Habana: FCOM-UH.
- Schein, E. H. (1996). *El liderazgo y la cultura organizacional. El líder del futuro, nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era*. Fundación Peter Drucker, Editorial Deusto. Recuperado de [http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf).
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Barcelona: Plaza & Janés. Schvarstein. Leonardo. Buenos Aires.