



Bienvenidos a Razón y Palabra.

Primera Revista Electrónica especializada en Comunicación

Agosto - Septiembre
2006

Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI

Número actual

Números

Editorial

Sitios de

Libros

Ediciones

 Proyecto
Internet

Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

Por *Gabriela Hernández y Gerardo Cendejas*
Número 52

En un contexto tan variado y multicultural, no sólo entre sociedades sino también entre empresas, resulta importante comprender el origen de la cultura y sus significados. Cultura o civilización es todo complejo que incluye creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Taylor, 1871). En castellano la palabra cultura estuvo largamente asociada a las labores de la labranza de la tierra, significando cultivo (1515); sin embargo, este término derivó en diversos aspectos, dejando atrás su verdadero significado y, como pasa con otras palabras, se fue utilizando arbitrariamente, de ahí que cultura se entienda como un proceso que determina niveles socioeconómicos, aquello que sólo se encuentra en los museos, sin embargo la cultura se encuentra en todo lo que hacemos y decimos como grupo social, la misma organización lo es. Iniciemos pues por esclarecer este concepto.

En 1931, Malinowski, antropólogo de origen polaco, complementó la definición clásica apuntada por Taylor en 1871 al señalar que, además de las ideas, la cultura comprende los hábitos y los valores, los artefactos heredados y los procesos técnicos. Tratando de resolver el problema de la falta de una definición común, en 1952, Kroeber y Kluckhoholm, revisaron todas las definiciones de cultura que se habían escrito hasta su tiempo, y formularon una definición que, aunque extensa, toma en cuenta todas las particularidades y cualidades de la cultura, que a su juicio satisfacían las necesidades conceptuales de la Antropología Cultural de su época, definiéndola de la siguiente manera:

La cultura consiste en pautas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales (es decir, históricamente generadas y seleccionadas) y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas culturales, pueden ser entonces considerados, por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura.

El amplio término de cultura fue, por lo tanto, especialmente importante en el desarrollo de la antropología y la sociología comparada del siglo XIX, la cual ha continuado el estudio de las formas de vida completas y diferenciadas. Sin embargo, el concepto de cultura es meritorio para la Antropología en el siglo pasado y, como ya se mencionó, se le atribuye a Taylor, el cual habla de dos corrientes básicas en cuanto al concepto de cultura: la Holística y la Diferenciadora, la primera es totalizadora y nos dice que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura y está bien estructurado, incluye objetos y utensilios, lo material y lo no material; la segunda nos habla de

que sólo a algunos elementos de dicha sociedad podemos llamarle cultura, como son los valores y creencias que comparten la mayoría de las personas; el material no pertenece a la cultura, sino a las manifestaciones de la misma.

En este momento vale la pena hacer una revisión de los términos que conforman la anterior definición dando énfasis a las cuestiones de el comportamiento y en especial a las creencias y valores, que son los pilares de cualquier cultura, ya que estos últimos son el tema central de este artículo.

La importancia de establecer claramente lo que es una creencia y un valor radica en su funcionalidad para explicar los orígenes y pautas de comportamiento de los individuos que pertenecen a un sistema, llámese país, nación, sociedad, religión, partido político u organización, por mencionar solo algunos tipos de sistemas. De esta manera, el presente trabajo hará una revisión de estos conceptos, las manifestaciones de los mismos y su replanteamiento en las organizaciones para el siglo XXI.

Retomando el concepto de sistema y viendo los componentes del mismo como la propia cultura, es importante definir lo que es un sistema cultural. Un sistema Cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se muestran. La manifestación de los sistemas se vuelve entonces la comunicación de los valores y creencias del sistema a partir de pautas como el comportamiento, el lenguaje, la forma de vestirse, de interactuar y de crear arte, herramientas, utensilios entre otros. (Andrade, H. en Fernández de Collado, C.,2003)

En nuestro país se generan una gran diversidad de sistemas culturales, cambiando en cuanto a la cuestión el territorio, no es lo mismo el día de muertos en Puebla, que en Oaxaca y en Michoacán, ya que los valores y creencias que se manifiestan son diversos dependiendo de cada grupo social, de la misma manera, esto es igual de rico e interesante en la conformación de las diferentes organizaciones, y de sus valores y creencias como se verá más adelante.

Las pautas de comportamiento toman forma a partir de nuestra personalidad y nuestras experiencias. Se conforman por características, biográficas, habilidad, personalidad y aprendizaje en integración con los valores existentes del sistema. Los valores se componen de las convicciones básicas que, de un modo específico de conducta, es personal o socialmente preferible a un modo de estado final de existencia opuesto, por lo que contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable.

Los valores tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. El atributo del contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es importante; el atributo de intensidad especifica cuán importante es. Por lo que el individuo adopta los valores a través de estos dos atributos y los aplica al comportamiento y la manifestación grupal del sistema. Por ejemplo, el valor del mexicano en cuanto a su contenido puede verse reflejado en la idea que tiene una familia de ir a misa el domingo (es una conducta importante en el sistema social) y en referencia a la intensidad tiene que ver con el contenido de carácter religioso y sus implicaciones de vida, la combinación de ambos, contenido e intensidad tendrán repercusiones en el sistema y lo reflejarán de una forma más fidedigna.

Dicho de otra manera, los valores son ideales que los integrantes de un sistema cultural comparten y aceptan explícita o implícitamente y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas, por lo tanto, los valores se manifiestan en el plano emocional.

Por consiguiente, las creencias se mueven en un plano racional y abarcan concepciones de todo tipo, acerca del hombre, del mundo, de la divinidad y del trabajo. Son la expresión de cómo realizar las actividades de la mejor manera. No siempre existirá una absoluta uniformidad en las creencias, sobretodo si hablamos de sociedades complejas, aunque sí hay ideas que son compartidas por la mayoría de sus miembros, y serán ellas las que dominen su cultura y le den a ésta su sello distintivo.

Continuando con el ejemplo de la religión, las creencias no se pueden modificar en forma determinante requieren de un tiempo dado y de un proceso de cambio y adaptación a nuevos valores, es decir, si alguien siempre ha creído en la Virgen de Guadalupe, es muy difícil que de la noche a la mañana deje de creer en ella o cambie su creencia por una nueva virgen. Los factores externos (conocimiento de una nueva religión) de una u otra manera, también influyen para esta adopción-modificación pero antes que eso se requiere de un proceso interno de cambio que deberá estar relacionado con el ciclo de cambio de los valores.

Una vez establecidos los conceptos básicos de este artículo, a continuación se abordará el tema de creencias y valores a partir de la cultura organizacional para así poder proporcionar el contexto ideal que permita vislumbrar los ejes que determinarán los nuevos valores dentro de las organizaciones.

El surgimiento del término "cultura organizacional" data apenas de los ochentas, ya que antes muy pocos autores se ocupaban de la cultura organizacional, y sus referencias eran escasas. Debido a esto, existen muy pocos antecedentes en torno al concepto; sin embargo, los autores que se interesaron por esta área organizacional escribieron libros importantes, que hasta la fecha sirven de sustento básico para comprender el surgimiento del concepto de cultura organizacional que prevalece en la actualidad. Algunos de estos autores son Ouchi, Pascale y Athos, Peters y Waterman, y Deal y Kennedy.

La idea de ver a las organizaciones como culturas –donde hay un sistema de significado compartido entre los miembros- también es un fenómeno relativamente reciente. Las organizaciones con una cultura organizacional definida son mucho más que una simple organización, tienen personalidades y como los individuos pueden ser rígidas o flexibles, difíciles y apoyadoras o innovadoras y conservadoras, es interesante sin embargo, ver el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes del empleado de manera individual y grupal.

Cuando una organización se valora por sí misma, no tan sólo por los bienes o servicios que produce, adquiere inmortalidad y si sus metas originales dejan de ser relevantes, no se sale del negocio; al contrario, se redefine así misma, lo cual nos lleva a entender que la organización plantea y sigue sus valores originales hasta que el entorno la obliga a modificarse dando como resultado un nuevo planteamiento de valores y creencias que le permitirán abrirse paso de nuevo entre la variedad de sistemas existentes y competentes del mercado en el que se desenvuelve.

De esta misma manera, la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, historias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Poco a poco las preferencias individuales dan paso a un consenso general y a pautas de comportamiento muy similares.

Los símbolos se representan en los esquemas mentales, en las acciones y en la articulación de estos dos estratos, que llamaremos pensamiento y movimiento, donde se pueden encontrar las configuraciones del espacio simbólico porque las prácticas y las acciones, el comportamiento y las normas, son producto del pensamiento, con esto se hace referencia a que la acción es manifestación del estado mental que construye representaciones simbólicas, de ahí que las organizaciones

construyan su cultura con base en símbolos que permiten la identificación del empleado con los valores y creencias que determina la organización.

Pero más allá de revelar la cultura de una organización, los símbolos de la misma, pueden y deben ser utilizados para reforzar la cultura que se desea o conviene desarrollar. Estos elementos comprendidos dentro de la cultura organizacional pueden ser administrados dentro de las organizaciones para crear, dirigir y mantener un sentido de identidad que refuerce la cultura de la organización. Es así como los recursos simbólicos se vuelven más tangibles, no se quedan en el concepto, son su representación y en muchos de los casos son una expresión real de los conceptos grupales compartidos.

Adicionalmente, las historias constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos permiten vivir los valores establecidos en la organización, por lo que el contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que fortalecen la vida organizacional y son una guía de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional, de esta manera se ve conformada la filosofía organizacional.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales. Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

Por otra parte, los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptados. Dicho de otra manera, son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización a través de la representación de los mismos.

Aquí cabe cuestionarse...¿qué pasa en un sistema cultural como el nacional cuando se habla de mitos, ritos, simbolizaciones, cultura organizacional, términos que muchas veces se encuentran lejos de la realidad de los empleados que únicamente se preocupan por entrar a trabajar y que no conceptualizan estas definiciones?... En primera instancia, los empleados son parte de los mitos, los ritos, la cultura, por lo tanto están íntimamente relacionados con ellos, ya que como se vio anteriormente las creencias, los valores y todo lo que los rodea no son exclusivos de la organización ni de los individuos, son una combinación compartida de dos ambientes: individual-organizacional para alcanzar los objetivos del sistema. Por lo tanto, la relación empleado-empresa-cultura organizacional deberá volverse una realidad en términos de aplicación y pautas de comportamiento como una responsabilidad de todos.

En este orden de ideas, para cimentar los valores y las creencias de una organización se requiere de un proceso de comunicación y difusión de los elementos culturales ya mencionados en este escrito comprendiendo todo tipo de comunicación como formal o informal, verbal o no. Una forma de comunicación no verbal que transmita la cultura organizacional nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de los empleados, los colores, entre otros.

Fleury (1989) señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura, bien como en su transmisión y consolidación, siendo dada atención de forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas institucionales que permiten la cohesión de grupos, que es un factor fundamental en una comunión de creencias.

Aunado a esto, si las creencias permiten la cohesión del grupo organizacional, los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los "slogans" que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, entre otros.

Retomando a Elliot Jaques (1951), quien definió la cultura de una empresa como la forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en la organización.

Visto de una manera más sencilla, la cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de la organización. Interrelacionando los conceptos entre la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales se da una relación de interdependencia dinámica: por una parte, la cultura se refleja en sus manifestaciones; por otra, las manifestaciones enriquecen a la cultura. Si se produce un cambio fuerte en el sistema de valores y creencias, las manifestaciones se alterarán en mayor o menor medida. Si se produce un cambio significativo en alguna manifestación relevante, o en grupo de ellas, los valores y creencias se verán afectados tarde o temprano.

En este orden de ideas, las investigaciones más recientes sugieren que hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización: Innovación y toma de riesgos, atención al detalle (precisión, análisis y atención), orientación a los resultados (gerencia enfoque a resultados), orientación hacia las personas (efecto en la gente), orientación al equipo, energía (emprendedor y competitivo), estabilidad (actividades organizacionales que mantienen el statu quo en vez del crecimiento).

Si las anteriores son las características primarias de una cultura, se puede decir que la misma, favorece la consistencia en el comportamiento de sus miembros y puede actuar como sustituto de la formalización de valores, normas, creencias y actitudes que permitan ajustar el comportamiento del empleado y predecir, el orden y la consistencia de la vida misma de la organización.

Mientras más fuerte sea la cultura de una organización, menos interesada estará la empresa en desarrollar normas formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados. Aquellas directrices se interiorizan en los empleados cuando han aceptado la cultura de la organización y, cuando a través de una amplia aceptación y puesta en práctica de los ejes (valores y creencias), esto se ve manifestado y plasmado en su manera de actuar y decidir en su entorno organizacional.

En este marco de ideas, la cultura, por definición, es difícil de describir, es intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo. Por lo tanto, modificar una cultura, no es tarea fácil, implica un cambio paulatino y una transformación moderada y adecuada a las situaciones y percepciones actuales de los empleados y de los públicos externos de la empresa, pero frente al proceso de cambio tan rápido en la actualidad, es necesario reinventarse y reinventarse incluye la modificación de los ejes, de los ideales, de los valores.

Para lograr ese cambio paulatino y poder incluir nuevos valores en la organización se requiere primero de una redefinición de valores y creencias organizacionales y las empresas deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión de esos ejes, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además hay que considerar el cambio de cultura como un proceso continuo de aprendizaje.

Visto así, el parteaguas de artículo es precisamente el cambio y modificación de valores en la organización que permitan un planteamiento adecuado de los mismos para hacer frente a los nuevos entornos empresariales, es decir, ¿cuáles serían los ejes que determinen los valores y creencias de la Cultura Organizacional para el siglo XXI?...

Según Freitas, los diversos elementos formadores de la Cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo "natural", siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad sino por concordancia con los mismos, por lo tanto, los valores son construidos en su gran mayoría por quienes conforman la cúpula, de la organización y están directamente relacionados con los objetivos de la misma.

El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y es ahí donde pueden ser modificados, encaminados y transmitidos para la adhesión, involucramiento y final adopción en el resto de la organización. Lo que permitirá a lo largo de un tiempo dado, realizar una evaluación que permita conocer el grado de aceptación de los mismos.

La relación existente entre creencias y valores es muy estrecha. Por eso hoy se habla mucho del cambio de creencias y valores, más que del cambio de valores aisladamente. El desaprendizaje de creencias es fundamental para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de la empresa. Las creencias sirven de soporte para poder alcanzar los resultados.

Lo anterior quiere decir, que no sólo los valores deberán ser modificados sino también las creencias que le dan soporte a la organización. Hay que preparar y reeducar a los miembros del sistema en función de los nuevos valores y creencias organizacionales...pero ¿cuáles son los ejes de esos valores y creencias que requieren hoy en día las organizaciones?...

Los ejes pueden ser muy amplios pero para fines de este escrito, los nuevos valores organizacionales deberán replantearse, modificarse o crearse a partir de cuatro nuevas adopciones del sistema en función del entorno: a) Gestión del conocimiento b) aprendizaje organizacional c) innovación y d) responsabilidad social.

Para esclarecer un poco a que se refieren estos ejes y cómo están enlazados, a continuación se explica el sentido de cada uno:

Gestión del conocimiento es la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir, de flujo. La mayoría de estos activos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento. (Carrión, 2002). Dicho de otra manera, la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Entre más compleja y más grande sea la organización, mayor va a ser el potencial que se tenga para tener una base de conocimientos muy completa y poderosa y mayor va a ser la ventaja competitiva que va a otorgar.

El aprendizaje organizacional es el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema, para transformar de forma continua la organización, con el propósito de satisfacer cada vez más a sus clientes internos y externos por lo que es la mejor herramienta de la gestión del conocimiento. (Dixon, en García y Palacios, 2002) Las empresas competitivas se mantienen en busca de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno. El aprendizaje organizacional, por lo tanto, permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos, lo que provoca el aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada lo que también genera cohesión e identidad con la empresa y su cultura organizacional.

De las circunstancias externas a las organizaciones, se apela constantemente a **la innovación** como la forma de responder ciertamente a nuevas situaciones. Se supone que actuando con la diligencia adecuada y a veces con la anticipación suficiente, se puede responder a tiempo y certeramente incorporando cambios uno tras otro. La innovación es el nuevo instrumento de competitividad. Los instrumentos de gestión deben cambiar hacia formas más dinámicas de acción y reacción. En esencia el conocimiento en la empresa sirve para cambiar o para innovar. Una organización siempre es depositaria de un conocimiento, aunque no siempre sabe identificarlo y valorarlo en su medida, y también necesita de nuevos conocimientos. La sistematización del conocimiento disponible permite percibir y apreciar el nuevo significado posible de su uso en diversos procesos de producción o de servicios. El dominio y desarrollo de los conocimientos constituye el sustrato básico para la innovación. La innovación siempre esta situada entre el conocimiento y la competitividad.

La **responsabilidad social** de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. La responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos y obedece al mandato de la sociedad de por una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.

De igual forma que hace medio siglo las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta el marketing o que hace tres décadas la calidad no formaba parte de las orientaciones principales de la actuación empresarial, hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio.

Progresivamente, un mayor número de empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones con el fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores. Ello, unido a las recientes tendencias de transparencia e información que, en la actualidad se exigen a las corporaciones.

Es importante decir, que en una compañía nacional todavía no es muy común establecer todos estos ejes que ya están determinando los nuevos valores y creencias de la organización en el siglo XXI...Las organizaciones de hoy empiezan a adoptar esta filosofía poco a poco y unas a diferencia de otras van dando más énfasis a un eje u a otro dependiendo de sus necesidades de

respuesta con el entorno, por lo que cada vez suena más lógico que la trascendencia corporativa de las organizaciones estará determinada por la transformación de su cultura organizacional y de ir midiendo con mayor precisión la aplicación de cada uno de los ejes.

En este orden de ideas, el cambio de la cultura y sus valores implica la modificación de un estado, una condición o situación es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad. En la medida que los cambios se vuelvan un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

En este proceso de cambio de valores y creencias, o llamémosle mejor de su transformación hacia los ejes, es básico analizar la capacidad de la organización para manejar los cambios, ya que una vez iniciado el cambio éste adquiere una dinámica propia: ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que no pueden ser anticipados y controlados por completos. Por lo que el cambio, cualquiera que este sea, incluida la transformación de valores en una empresa es un proceso lento y a veces un poco confuso.

También es importante señalar que los cambios requieren un alto nivel de compromiso, inversión o dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa es muy probable que el cambio no sea exitoso, por lo que los miembros de la organización deberán vivir el proceso y aceptarlo a partir de ver su aplicación en quienes profesan los valores y tratan de que los demás los adopten.

Ante tal situación las organizaciones se plantean retos y se han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades del contexto social y económico y que los nuevos valores y creencias, tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en los entornos cambiantes, esto lo vemos reflejado ya en las empresas más admiradas por los públicos externos (Coca-Cola, FEMSA, Cemex, entre otras) y que han logrado su posicionamiento gracias a una cultura organizacional sólida, flexible y adaptable.

Las organizaciones con visión proactiva e innovadora tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y efectos de su propio devenir, por lo tanto su ajuste de valores y creencias les otorgará la facilidad de competir en el mercado de los sistemas culturales fuertes y no de los bienes y servicios. El proceso de reeducación de las organizaciones, enfocadas a los nuevos valores organizacionales (gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, nuevas tecnologías y responsabilidad social) asegura que el nuevo estado del comportamiento organizacional sea relativamente adecuado a las demandas actuales del entorno.

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones, por lo que la supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte su cultura a un ambiente de rápido cambio. Por lo tanto los cambios son el producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones,

especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones.

Dicho de otra manera, según Schein (1988), se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren crecer y desarrollarse, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que gestionar el conocimiento, aprender, innovar, además, de saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento (la responsabilidad social) y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno, y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse bajo los nuevos valores organizacionales.

Para iniciar el camino hacia la transformación de valores y el cambio organizacional, la empresa debe poner especial énfasis en crear programas de refuerzo de valores, contratar personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos. A su vez, debe trabajar programas de sensibilización para internalizar la cultura como ventaja competitiva. El elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación, por lo que la transmisión de los nuevos valores y creencias debe darse a través de procesos de comunicación efectivos.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología, lo que existe es una vinculación recíproca entre estos elementos, que generan desafíos permanentes de actualización y adaptabilidad. (Robins, S. 1991)

La integración de esfuerzos, el conocimiento, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la innovación, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones responsables, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y la necesidad de comunicación son algunas de las nuevas reglas del siglo XXI.

Las exigencias que impone el medio a la organización, no sólo el rediseño de estructuras y procedimientos, sino también la necesidad de replantear los valores y las creencias al interior son el nuevo reto. El éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de la cultura y los valores apropiados. La elaboración de nuevos valores juega un rol decisivo en el desarrollo de las organizaciones, y la sociedad como un todo.

Reflexiones:

- Las empresas deberán continuar con su proceso de desarrollo en los cuatro ejes equilibrando su proceso en cada uno para lograr la uniformidad de los mismos dentro de la cultura organizacional
- Por otra parte, es necesario determinar las creencias que se formarían o la modificación de las existentes bajo este panorama
- Sería importante ahondar en el proceso de gestación de valores para apoyar el proceso de cambio de una manera más eficiente
- Es de suma importancia lograr no sólo la comprensión de los nuevos valores a través de los ejes que menciona esta investigación, también sería importante medir el éxito de cada uno de ellos a partir del giro y mercado propios de la organización
- Hay que continuar apoyando el desarrollo empresarial a través de un desarrollo sustentable que genere mayor responsabilidad social
- Lo anterior es conveniente en el sentido de lograr una integración más clara entre entorno empresarial y sociedad buscando el beneficio mutuo

Referencias:

Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). *Cultura Corporativa*. México. Fondo Educativo Interamericano.
Denison, D. (1991) *Cultura Corporativa*. Santa Fé de Bogotá. Editorial Legis.
Fernández, C. (2002) *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.
Robbins, S. (1991) *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice-Hall.
Schein, E. (1988) *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona. Editorial Plaza & Janes.
Shapiro, H. (1980) *Hombre, cultura y sociedad*. México; FCE.
Robbins, S. (1991) *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice-Hall.

Gabriela Hernández Flores

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Pue., México.

Gerardo Cendejas Hernández

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Pue., México.