

LA CULTURA CORPORATIVA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD*



ABSTRACT

The themes associated with Corporate Culture and Competitiveness are present from the very beginning of the business organization, and are the basic pillars in the need of approaching the organization like an integral system, composed by the different subsystems, where the human-culture increasingly demands a more serious and interdisciplinary study that accounts for its components, relationships and repercussions in the work place behavior and the achievements of goals on behalf of the organization; recognizing man as a complex and differential being in his work place, and multidimensional in his bio-psy-social aspect, affected in his productiveness and efficiency, by the conditions in which he works and by the preconceptions that in relation with him, manage those that in a different way guide, advise, accompany, manage, control and supervise they.



Based on these themes, a debate is created about the social reality, its perception and individual and collective interpretation, as well as its implications in the field of individual and team behaviors, the organizational actions and the development of own management styles; recognizing that the currents of thought both conscious and unconscious, and the ways of assimilating life determine the behaviors and realities according to ones own mental reference, where the different directional styles depend mainly how reality has been defined to which you want to act upon.

The incidence in administrative processes is recognized, on the performance of the worker in its workplace, for which it's necessary besides establishing important administrative actions in the financial or technological field, and involve strong capital, re-conversion programs, training and quality investments, a serious and managerial look at the aspects that have effects on the life quality standards and well-being in the work place, as is the organizational culture, that being at the same time derives and parallelly promotes, particular managerial and administrative styles.

The present report, attempts to come closer to the existing relationship between culture and organizational competitiveness, starting from the variables and the elements that allow corporate culture to be characterized.

LACULTURACORPORATIVAYSURELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD

RESUMEN

Los temas de la cultura corporativa y la competitividad se encuentran presentes desde el inicio mismo de la organización empresarial y conforman actualmente uno de los pilares básicos en la necesidad de abordar la organización como un sistema integral, compuesto por diferentes subsistemas, en donde cada vez más lo humano-cultural exige un estudio serio e interdisciplinar, que dé cuenta de sus componentes, relaciones y repercusiones en el actuar laboral y la consecución de logros por parte de la organización; a la vez que reconocer al hombre como un ser complejo y diferencial en su actuar laboral, y multidimensional en su aspecto bio-psico-social, afectado en su productividad y eficiencia por las condiciones en que ejecuta su trabajo y por los supuestos que con relación a él manejan aquellos que de diferente forma le orientan, asesoran, acompañan, gerencian, controlan y supervisan.

* El presente artículo fue aceptado para ser presentado en la XIX Conferencia Pan Pacífico: Globalization and the Pacific Age, may 29 - 31, 2002, Bangkok, Thailand, en el Area: Organizational Behavior in international management.

** Licenciada en Educación Universidad Pedagógica Nacional, Psicóloga Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gestión y evaluación curricular Universidad Externado de Colombia, Magíster en Sociología Universidad Nacional de Colombia. Actualmente se desempeña como coordinadora del Proyecto de investigación: culturas corporativas y perdurabilidad organizacional de la línea La empresa como unidad económica y social del Centro de Investigaciones Gerencia Integral para la Competitividad de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.



A partir de estos temas se debate la realidad social, su percepción e interpretación individual y colectiva, y sus implicaciones en los comportamientos individuales y grupales, la ejecución organizacional y la generación de estilos administrativos propios, reconociendo que las formas de pensamiento conscientes e inconscientes, y las maneras de asimilar la vida determinan comportamientos y realidades acordes con referentes mentales propios, en donde los diferentes estilos de dirección dependen, en gran parte, de cómo se define la realidad sobre la cual se pretende actuar.

Se reconocen las incidencias de los procesos administrativos sobre las actuaciones ocupacionales del hombre en el trabajo, por lo cual es necesario el establecimiento de acciones de gestión importantes en el campo de lo financiero o lo tecnológico, e involucrar fuertes inversiones en capital, programas de reconversión, capacitación y calidad, una mirada seria y gerencial a los aspectos que tienen efectos en los estándares de calidad de vida y bienestar en el trabajo, como lo es

la cultura organizacional, que a su vez se deriva y promueve paralelamente particulares estilos gerenciales y administrativos.

Esta ponencia intenta acercarse a la relación entre la cultura y la competitividad organizacional, a partir de las variables y los elementos que permiten caracterizar la cultura corporativa.

LACULTURACORPORATIVAYSURELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD

I. ANTECEDENTES

Los nuevos modelos administrativos, en procura de una mayor productividad, intentan lograr adelantos en el área de relaciones industriales, bienestar y calidad de vida en el trabajo y desarrollo del talento humano, etc., involucrando aspectos psicológicos y sociales como el concepto de cultura, investigado como variable relevante en la competitividad organizacional, aun cuando persiste la dificultad de relacionar paradigmas de diferente origen como el humano-cultural, el socio-técnico y el económico.





A partir de la conceptualización del trabajo como un espacio potenciador de la capacidad humana, la cultura, el clima y la competitividad en su relación integral hombre-organización-trabajo deben empezar a ser analizados como elementos gerenciales. El ritmo de los cambios en la sociedad ha afectado a las organizaciones, que se enfrentan no sólo a las innovaciones en el campo de la ciencia y la tecnología sino también a ampliaciones de los conceptos sobre la naturaleza del ser humano y modificaciones en las formas de organización del trabajo.

Hoy se acepta que la supervivencia y la competitividad organizacional dependen en gran medida de: a. la aptitud organizacional para adaptarse a un medio ambiente dinámico y variable; b. la capacidad de administrar el cambio, es decir, de controlar su impacto y encauzar algunas de sus variables, haciendo partícipes a los trabajadores en este proceso, y c. de la posibilidad de alinear tres necesidades vitales presentes al interior de toda organización¹, que emanan de diferentes valores y que dan cuenta de diferen-

tes subculturas, en permanente conflicto y contradicción, produciendo ambigüedades y tensión.

La relación entre culturas corporativas y competitividad organizacional exige la comprensión de los sistemas de significados compartidos por los trabajadores (la cultura organizacional), sin la cual resulta impropcedente cualquier modificación y adecuación organizacional en búsqueda de la productividad.

La buena o mala administración se mide por el grado en el que se logran los objetivos perseguidos por el sistema socio-económico en que se actúa. La administración no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr un fin: satisfacer necesidades humanas a través de productos y servicios. El grado en que logre hacerlo en forma productiva es también un problema social. En este sentido no hay empresa privada, todas son públicas... Las organizaciones son instituciones formadas por seres humanos al servicio de seres humanos, que se auto-renuevan no sólo modificando viejos conceptos, sino buscando nuevos puntos de vista diferentes. Los valores determinan estrategias administrativas, pues la acción es concordante con el pensamiento "sentido", es decir, con aquello que se cree haber percibido, aunque la percepción diste mucho de la realidad².

¹ Alusión que hace referencia al planteamiento de EDGAR SCHEIN de la existencia de mínimo tres subculturas en una organización. Son ellas: subcultura en línea que busca lograr que el trabajo se realice, dando prioridad al trabajo en equipo y las comunicaciones; la subcultura ingenieril que busca lograr el diseño de mejores productos, equipos y procesos, dando prioridad a la automatización; y por último, la subcultura ejecutiva que busca lograr el mayor rendimiento financiero, dando prioridad al manejo de los recursos económicos y financieros. MIT Massachusetts Institute of Technology, videoconferencia "Cultura organizacional para la competitividad", Desarrollo Gerencial, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, 27 de noviembre de 2001.

² ALBERTO, MERLANO. Motivación y productividad. Revista Administración de personal, ACRIP de Medellín, vol. 3, n.º 8, 3.º trimestre de 1983. Revisada en marzo de 1995.

La organización es un sistema de aprendizaje social (en cuanto genera y enseña aprendizajes) y un espacio simbólico de resocialización cultural, en donde la productividad personal es un elemento constitutivo de la capacidad competitiva de las empresas.

En el siglo pasado el logro en el aumento de la productividad, entendida no sólo como "relación óptima entre insumos y valor agregado", sino también como "relación entre el producto de las organizaciones y el bienestar humano", dependió principalmente de alternativas como: el mejoramiento de la capacidad administrativa, la capacidad de investigación, adaptación, apropiación y desarrollo de tecnologías de producción y el aumento en la motivación. Ahora bien, la cultura organizacional empieza a entenderse como un elemento que requiere ser gestionado, de común acuerdo con la gestión del día a día empresarial (la cotidianidad) y la gestión estratégica organizacional³.

Para quienes conciben la cultura corporativa como instrumento de gestión empresarial, ésta propende por la adopción de un sistema de gestión en donde se subordina la estructura a la estrategia, con una elevada descentralización, equilibrio y armonía entre los órganos línea y staff, nuevas formas de organización del trabajo y convergencia entre los valores del individuo y los de la organización.

A partir de la década de los años noventa en Colombia se asume la competitividad como estrategia de desarrollo, y se reconoce que las ventajas competitivas de la cultura de una nación se desarrollan a través del tiempo y del espacio, y no son producto de medidas coyunturales. Estas sólo se lograrán a partir de la creación de

organizaciones donde los sujetos puedan resignificar los valores (organizaciones formadas y actuando como espacios de aprendizaje y formación de un pensamiento autónomo y sistémico).

En 1993 el estudio Monitor señala las debilidades culturales en el país para la competitividad como: dificultades para trabajar en grupo, desconfianza que impide el logro de un trabajo complementario, asociativo y colaborativo, fallas en la comunicación y desconocimiento e incapacidad para establecer una imagen de futuro.

En 1998 el Sistema Nacional de Innovación (SNI) establece como necesidad la creación de una nueva cultura empresarial para la competitividad.

En el plan estratégico exportador de 1999/2000 del Ministerio de Comercio Exterior se habla del desarrollo de una verdadera cultura exportadora.

En todos los estudios mencionados se anota cómo detrás de una conducta no competitiva presente en las empresas de varias naciones subyacen causas profundas, una de éstas es los modelos mentales prevalentes.

B.VARIABLES Y ELEMENTOS QUE PERMITEN CARACTERIZAR LA CULTURA CORPORATIVA

En los innumerables intentos por definir la cultura organizacional se comparte la característica común con las definiciones antropológicas de cultura social que subrayan la importancia de los valores y las creencias que se comparten y su efecto sobre el comportamiento. Mientras la cultura puede concebirse como el pegamento social o normativo que mantiene unido a un grupo y expresa los valores e ideologías sociales y creencias que sus miembros llegan a com-

³ Al respecto, puede consultarse el Modelo de Gestión Integral, propuesto por la Corporación Calidad, Bogotá, 2000.



partir, manifestados en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado, la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, cumpliendo con varias funciones, entre ellas la adaptabilidad externa (organización-entorno) y la cohesión interna (funcionamiento sistémico). Pudiendo entender la organización como una mini-sociedad con sus propios patrones o modelos de cultura y subculturas.

La cultura corporativa, como resultado del aprendizaje grupal, se considera históricamente condicionada; para su desarrollo requiere que un grupo de personas compartan por cierto período experiencias conjuntas que les permitan construir significados compartidos. Por ello la cultura no es algo que se pueda imponer, en tanto se desarrolla en el curso de la interacción social como producto de una construcción colectiva en respuesta a las circunstancias particulares que enfrenta esa colectividad. Si bien la cultura permanece a través del tiempo, es dinámica y está en permanente transformación, en razón de las influencias externas, la capacidad de innovación del ser humano y la complejidad del proceso de comunicación simbólica en donde los símbolos tienen más de un significado.

1. La historia de la organización⁴. La historia de la organización cobra importancia en la cultura organizacional, en tanto sirve para presentar los hechos bajo una forma concreta y fácil de retener. Su conocimiento permitirá la conciencia de la actividad empresarial; de cómo se actúa ante las oportunidades, qué se hace frente a las contingencias e incertidumbres, cómo se asumen los riesgos, de qué manera se plantea una visión a largo plazo, cómo se estimula la actitud intraempresarial, en qué forma se refleja la responsabilidad y ética en los negocios, y cuáles son las caracterís-

ticas de la mentalidad empresarial. El valor de la historia radica en aportar elementos explicativos del devenir empresarial, de las prácticas gerenciales y de los comportamientos dados en la empresa.

Las historias se constituyen en elementos vitales de la conciencia colectiva, que coadyuvan en el establecimiento de mitos, leyendas y rituales que caracterizan la cultura corporativa, "ejerciendo autoridad en las organizaciones, definiendo e influyendo en las premisas decisorias y en las percepciones comunes"⁵.

2. Componente emocional. La cultura tiene un fuerte componente emocional, toda vez que establece formas de conducta que le permiten saber al individuo cómo comportarse y qué esperar de los comportamientos de los demás, restándole incertidumbre a la vida en sociedad y constituyéndose en factor de seguridad social. Uno de los objetivos de la cultura es ofrecer orientaciones claras para el comportamiento individual y colectivo. Aunque existen muchas definiciones y posturas respecto del concepto de clima organizacional, la mayoría de ellas concuerda en que se refiere a percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen respecto de su organización, su trabajo y la forma como éste es desarrollado; las que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores.

El clima como percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que se desenvuelven, y como atributo que compete por igual a la

⁴ La historia de la organización puede comprenderse como el análisis de los hechos referente a los empresarios fundadores, la concepción de la empresa, los rumbos, las crisis, los cambios y las decisiones fundamentales que caracterizaron la creación y desarrollo de la empresa, así como las características básicas del entorno socio-económico en el cual se forjó y se desenvuelve.

⁵ ABRAVANELL, HARRY, FIRSIOTU MICHAELA y otros. Cultura y liderazgo organizacional, Colombia, Legis Editores, 1992, p. 59.

organización y al individuo, se define como una manera de ver la realidad, influenciada por la realidad misma, la gerencia, los líderes y las personas influyentes en el grupo, los compañeros de trabajo, los clientes e incluso la familia.

La cultura no se constituye en un conjunto único de ideas, por cuanto los hombres en su individualidad y en la forma de insertarse dentro de la estructura social, piensan, sienten, perciben y actúan diferente. Así, se entendería cómo condiciones similares del ambiente organizacional cobran diferentes matices al interrelacionarse con diferentes personas en diferentes circunstancias laborales (componente subjetivo emocional del clima organizacional), dando lugar a la existencia de subculturas⁶ al interior de una cultura.

3. Comunicación organizacional. La cultura organizacional recibe influencia por diferentes vías, entre ellas el ambiente (materias primas, recursos financieros y tecnológicos, información), otras organizaciones (competidoras, aliadas, proveedoras, etc.), y el recurso humano que se vincula a la organización (con diferencias demográficas, experienciales y culturales). De la misma manera se puede afirmar que la cultura tiene un componente cognitivo en cuanto es aprendida.

Para ello requiere de procesos de socialización⁷, que le permitan a los individuos asimilar, desde el momento en que hacen parte de la organización, los elementos que conforman la cultura corporativa. En este sentido la cultura de la organización se expresa y se comunica a partir de diferentes estrategias. Por lo anterior, la cultura de la organización y las pautas de comunicación están estrechamente ligadas.

El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas; que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información, que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, éstos van a definir lo que podría llamarse el estilo comunicativo de la organización y que la caracterizará como una cultura específica⁸.

Las organizaciones como sistemas abiertos mantienen una relación permanente con el entorno del cual forman parte. Este ambiente, formado por la sociedad y sus sistemas cultural, social, político y

⁶ Las subculturas están conformadas por grupos de personas que se distinguen por compartir formas particulares de pensar, actuar y sentir, producto de pertenecer a una misma ocupación, procedencia social, espacio geográfico, mantener una estrecha relación social, o por compartir un conjunto de intereses, funciones, experiencias o problemas similares. Dentro de éstas se destacan las subculturas ocupacionales consideradas como una de las que mayor influencia ejercen en la cultura organizacional.

⁷ La socialización puede entenderse como el conjunto de procesos de aprendizaje que le permiten —en este caso a los trabajadores— procesar los conocimientos, la información y las experiencias a las que se tiene acceso, y que conducen a la significación y resignificación del mundo cultural propio y aquel al que se está teniendo acceso, de la misma manera que permite el surgimiento de nuevas actitudes y comportamientos.

⁸ CARLOS, FERNANDEZ COLLADO. Comunicación Organizacional, Edit. Trillas, 1991, p. 115.



económico, establece relaciones complejas y recíprocas entre las organizaciones y el medio ambiente. En este sentido la cultura de la organización está influenciada e influye en la cultura de la sociedad.

4. Valores organizacionales. Para EDGAR SCHEIN⁹ la cultura organizacional como sistema presenta tres niveles: uno visible conformado por la conducta y las manifestaciones observables de la cultura (objetos materiales o artefactos culturales), otro intermedio relativamente consciente, integrado por los valores y uno preconsciente o invisible conformado por las creencias o presunciones básicas que determinan las formas de pensar y actuar.

Los valores son entendidos como una creencia relativamente permanente entre lo que es apropiado y lo que no lo es, con el poder de guiar las acciones y los comportamientos regulando las relaciones sociales.

Los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura, intentando salvaguardar lo fundamental de ésta; en este sentido dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere ser, identificando y reproduciendo actitudes y concepciones. Ellos "identifican y refuerzan, mediante propuestas coactivas de comportamiento, las áreas importantes del tejido cultural, de cuyo funcionamiento depende el logro de los fines del grupo"¹⁰.

Por eso, el cumplimiento de los valores reconocidos en la organización como deseables ocasiona reconocimiento social, mientras que su incumplimiento genera sanciones, rechazo, marginación y exclusión. Este proceso se lleva a cabo si los valores de los cuales depende el éxito organizacional están identificados; es decir, si las personas que hacen parte de la organización conocen tanto las reglas de juego como las expectativas que se tienen respecto de ellas.

Los valores se constituyen en una herramienta para juzgar situaciones, acciones y hechos, por lo que son redefinidos a la luz de los nuevos desafíos a los que se enfrentan los grupos humanos y los individuos que los componen, buscando establecer el difícil equilibrio entre el condicionamiento y la libertad individual.

5. Estructura organizacional. Algunos teóricos consideran a las organizaciones como sistemas socioculturales¹¹, y, como tales, los elementos ideacionales (esquemas colectivos de significados, valores, conocimientos y creencias) forman un todo integrado con los elementos socioestructurales (estructuras, estrategias, políticas y procesos) de la organización.

Las organizaciones, como grupo social resultado de la decisión humana, buscan, a partir de la estructura, cumplir funciones como definir las relaciones, roles y estatus de todos los miembros y racionalizar la organización facilitando el cumplimiento de objetivos, asignar claramente responsabilidades a la vez que determinar las jerarquías de autoridad y los mecanismos de control, establecer parámetros para la división del trabajo, delimitar la influencia de cada cargo, identificar la dinámica del poder vivenciado en la organización y tomar decisiones acerca del nivel de centralización y coordinación establecida. De acuerdo con RICHARD HALL¹², la estructura organizacional es "la distribución de las personas en las diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones". Esta definición implica: a. División

⁹ En su libro *La cultura empresarial y el liderazgo*, Edit. Plaza y Janés, 1992.

¹⁰ ALFONSO, SILICEO y otros. *Liderazgo, valores y cultura organizacional Hacia una organización competitiva*. México, Edit. McGraw Hill, 1999, p. 53.

¹¹ HARRY, ABRAVANELL, YVAN, ALLAIRE, MICHAELA, FIRSIROTU y otros. Ob. cit.

¹² Hall, Richard. *Organización: Estructura y proceso*. Edit. Prentice Hall, sexta edición, 1996, p. 52.

del trabajo (asignación de diferentes tareas u oficios a las personas de la organización), y b. Rangos o jerarquía (posiciones que detentan las personas con reglas y normas que especifican el comportamiento de éstas en los diferentes cargos).

Por su parte, para KHANDWALIA la estructura permite "hacer más predecible el comportamiento variable de las personas que trabajan en una organización"¹³. El autor establece tres funciones principales desempeñadas por la estructura organizacional: a) Brindar a la organización mecanismos para reducir la incertidumbre interna y externa, b) Empezar variedad de actividades a través de la departamentalización, división del trabajo y delegación de autoridad, y c. Permitir a la organización el mantener actividades coordinadas, lograr metas y ubicarse en situaciones adversas.

La estructura organizacional, junto con las reglas, las políticas, los objetivos, misiones, descripciones de tareas, procedimientos, etc., actúa como punto de referencia primario en el modo de pensar de las personas, dando sentido al contexto y ayudando a conformar la realidad dentro de la organización¹⁴.

Las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras

se diseñan para minimizar o, por lo menos, regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización, ellas se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejerce el poder (ellas fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), dónde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y dónde se desarrollan las actividades de las organizaciones¹⁵.

C. PERSPECTIVAS DE ESTUDIO EN LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA CORPORATIVA Y LA COMPETITIVIDAD

Esta relación puede ser analizada bajo las tres perspectivas más comunes de estudio de la cultura¹⁶; en ellas se observa la cultura como: a. Aquella que hace posible transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitando el compromiso con algo mayor que el interés personal del individuo; b. Como objetivo de estrategias administrativas que buscan el control normativo del comportamiento, convirtiéndose en marco que guía la conducta de los trabajadores, y c. Como aquella que según su grado de fortaleza o debilidad se relaciona con el éxito organizacional.

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ GARETH, MORGAN. *Imágenes de la organización*, Edit. Alfaomega, 1990.

¹⁵ RICHARD, HALL. *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. Edit. Prentice Hall, 6.ª ed. 1996, p. 53.

¹⁶ OLGA LUCÍA, ANZOLA MORALES. *Cultura y Productividad*. Revista Sotavento, serie 1, n.º 3. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, M.B.A., Primer semestre de 1999. pp. 17 a 24.

¹⁷ ALBERTO, MERLANO A. *Ob. cit.*

¹⁸ Rafael Darío, Muriel. *Competitividad y productividad*. Revista Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, n.º 7, Octubre de 1994. p. 127.



Una empresa en sí no es productiva; son los hombres que trabajan en ella quienes lo son; por tanto, existe una íntima interrelación entre productividad humana y productividad organizacional. Aunque la actividad de una empresa está afectada también por factores distintos a los humanos, el punto de partida para transformar todos los insumos no humanos en resultados es el hombre. Se requiere de él para lograr que otros recursos se conviertan en bienes y servicios, por ello se puede decir que él es el centro de la productividad empresarial. No basta con su disposición a ser productivo para que necesariamente llegue a serlo, pero sin este requisito preliminar jamás se logrará nada¹⁷.

La cultura organizacional como producto de la interacción de elementos complejos es una fuerza o factor interno y blando de la productividad²⁰ (al igual que los métodos de trabajo, los procesos de producción, los estilos de dirección, la capacidad administrativa, la información y los conocimientos, entre otros), y junto con los componentes internos duros (como el producto, la planta, los equipos, la capacidad financiera y tecnológica, los materiales, la energía, etc.), y los componentes externos (como ajustes estructurales, recursos naturales, infraestructura, políticas gubernamentales, etc.), favorecen u obstaculizan el logro de las finalidades de la organización.

De la misma manera, en el análisis de esta relación podrían recordarse los modelos de estudio cultural de KOTTER y HESKETT¹⁹, al igual que los estudios de PETERS y WATERMAN, en donde se llega a la conclusión de la existencia de ocho atributos básicos que parecerían conducir al éxito organizacional²⁰.

Igualmente, se menciona la necesidad de establecer en cada organización un modelo cultural armónico con el proyecto

empresarial, en tanto se afirma que la cultura puede aumentar poderosamente la competitividad empresarial, bajo los siguientes argumentos:

- La competitividad puede entenderse como cultura en sí misma, en tanto la competitividad es más un concepto cultural que económico. El concepto de cultura así visto involucra dos aspectos: 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

¹⁹ JHON, KOTTER y JAMES, HESKETT. Corporate culture and performance. Nueva York: The Free Press, 1992. p. 5.

En los que se reconoce el impacto profundo de la cultura en el desempeño de las organizaciones así: a) La cultura corporativa puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa, a largo plazo. b) La cultura corporativa quizá será un factor aún más importante que determine el éxito o fracaso de las empresas en la próxima década. c) No son raras las culturas corporativas que inhiben el desempeño financiero sólido, a largo plazo; éstas se desarrollan con gran facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes. d) Se puede lograr que las culturas corporativas, aunque sean difíciles de cambiar, refuercen más el desempeño.

²⁰ THOMAS J., PETERS y ROBERT H., WATERMAN. En búsqueda de la excelencia. Edit. Norma, 2.^a Edición de bolsillo, 1997. En el centro está el fenómeno de valores compartidos y la aceptación generalizada de las siguientes prácticas administrativas básicas como claves para el éxito, a) Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aunque estas compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho. b) Cercanía con el cliente, se aprende de la gente a la que se sirve, ofreciendo calidad, servicio y confiabilidad. c) Autonomía y decisión, se fomenta el liderazgo y la innovación. d) Productividad a través de la gente, trato al trabajador como la fuente básica de la calidad y avance en la productividad, no se considera a la inversión en capital como la fuente fundamental de mejoramiento de la eficiencia. e) Compromiso por los valores, desde la alta administración con coherencia, claridad y consonancia con el actuar del día a día. f) Cercanía al negocio, aun con algunas excepciones, las posibilidades de un desempeño eficiente parecen favorecerse al manejar negocios de los cuales se tiene conocimiento. g) Forma simple-personal necesario, formas estructurales y sistemas subyacentes simples, personal de alto nivel apenas el indispensable. h) Propiedades simultáneas rígidas-flexibles, compañías centralizadas alrededor de unos valores primordiales que promueven la autonomía de arriba hasta la línea de producción o el desarrollo del producto.

tecnología, las materias primas, los mercados, la gestión; y b. La cultura como elemento unitario que coincide con la orientación estratégica de la empresa, en búsqueda de un diferencial competitivo.

- La cultura concebida como un factor no estructural de competitividad²¹, que busca orientar la estrategia de la organización hacia los recursos humanos (estilos de dirección, formación, motivación, procesos y desarrollo de carrera) buscando los diferenciales sobre la competencia, principalmente en sus capacidades humanas.

La cultura corporativa es uno de esos activos invisibles, casi imperceptibles para la propia organización, pero que resulta temible para sus competidores porque constituye la fuente real de su competitividad.

Así las cosas, empieza a reclamarse un nuevo concepto de empresa en donde ésta no se conciba como patrimonio exclusivo de los propietarios, ni cuyo fin sea exclusivamente la acumulación de riqueza, que logre ser apropiada por la comunidad, estableciendo un espacio de compromiso social con los trabajadores y el medio ambiente. Empresa donde los conocimientos acumulados por los trabajadores sean considerados como constitutivos de la verdadera fuerza competitiva de la empresa y donde la rentabilidad con desarrollo humano sea el nuevo mandato.



²¹ Factores estructurales: estructura, estrategia y sistema y Factores No estructurales: destrezas y habilidades, estilos, valores-tendencias y representaciones compartidas, personas de apoyo.



BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANELL, HARRY, ALLAIRE, YVAN, FIRSIROTU, MICHAELA y otros. Cultura organizacional, Legis Fondo Editorial, 1992.

ANZOLA M., OLGA LUCÍA. "Caracterizando la cultura corporativa", en revista 'Sotavento, serie I, N.º 6, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, MBA, I semestre de 2002, pp. 30 a 45.

ANZOLA M., OLGA LUCÍA. "Cultura y Productividad" en revista Sotavento, serie I, N.º 3, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, MBA, I semestre de 1999, pp. 17 a 24.

ANZOLA M., OLGA LUCÍA. Línea de investigación "Cultura y productividad organizacional", Universidad Externado de Colombia, Especialización en Gestión del Recurso Humano, en primer módulo Líneas de investigación, octava promoción, 2000, Bogotá.

BARLEY, STEPHEN R. y KUNDA, GIDEON. "Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo", en revista 'Innovar, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, N.º 6, julio-diciembre de 1995, pp. 80 a 107.

BERGER, BRIGITTE (comp.). La cultura empresarial, México, Ediciones Gernika, 1.ª ed., 1993.

CORPORACIÓN CALIDAD. Competitividad, cultura, modelos de producción, Bogotá, 1995.

CORTINA, Adela. Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial, Madrid, Trotta, 1994.

DÁVILA, L., CARLOS. "Cultura organizacional", en Testimonios de gestión humana, Cámara de Comercio de Bogotá, julio de 1999, cap. 8, pp. 103 a 116.

DEAL, T. E., KENNEDY, ALLAN A. Culture a new look through old lenses. Journal of Applied Behavioral science, noviembre de 1983.

DENISON, DANIEL. Cultura corporativa y productividad organizacional, Bogotá, Legis, 1991.

DRUCKER, PETER. "Productividad: la clave del futuro", en revista 'Facetas, N.º 101, Washington, D. C., marzo de 1993, pp. 25 a 31.

ECHAVARRÍA, MARÍA TERESA. "La cultura: un camino... en construcción", en 'Gestión, revista de ciencias administrativas de la Universidad del Norte, Ediciones Uninorte, Bogotá, N.º 6, julio de 1999.

ESSER, KLAUSS y otros. "Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política, en revista de la CEPAL, N.º 59, agosto de 1996, pp. 39 a 52.

FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. Comunicación Organizacional, Edit. Trillas, 1991.

HALL, RICHARD. Organizaciones, estructura, procesos y resultados, Edit. Prentice Hall, 6.ª ed., 1996.

HOFSTEDE, GEERT. Culturas y organizaciones: el software mental. Ciencias sociales, Madrid, Alianza Editorial, 1999.

IBARTA, EDUARDO y MONTAÑO, Luis. Mito y poder en las organizaciones, México, Edit. Trillas, 1987.



KHANDWALIA, P. *The Structure of Organizations*, New York, Hareourt Brace Jovanovich, 1977.

KOTTER, JHON P. y HESKETT, JAMES L. *Corporate culture and performance*, Nueva York, The Free Press, 1992.

LESSEM, RONNIE. *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1992.

MARÍN MARÍN, HENRY. *Gerencia del cambio, cultura organizacional y organización de aprendizaje*, Universidad Nacional de Medellín, 1998.

MARTÍNEZ FAJARDO, CARLOS E. "Del concepto de productividad en el management clásico, al concepto de eficacia en el management contemporáneo", revista *Innovar*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, N.º 6, julio-diciembre de 1995, pp. 66 a 79.

MÉNDEZ A., CARLOS EDUARDO. "Línea de cultura corporativa", en *Revista Universidad & Empresa*, N.º 1, Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, septiembre de 1999, pp. 12 a 13.

MÉNDEZ A., CARLOS EDUARDO. *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*, Universidad del Rosario, Serie Documentos, N.º 1, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, mayo de 2000.

MORGAN, GARETH. *Imágenes de la organización*, Colombia, Alfaomega Editores, 1995. "La creación de la realidad social, las organizaciones como culturas", cap. v, pp. 99 a 126.

MUÑOZ, GERMÁN. *Pistas para diseñar una cultura empresarial en la Fundación Social*, Brújula (Fundación Social), mayo de 1995, pp. 65 a 69.

MURIEL, RAFAEL DARÍO. "Competitividad y productividad", en *Revista Facultad de Administración de Empresas*, Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana, n.º 7, octubre de 1994, pp. 111 a 134.

OGLIASTRI, ENRIQUE y otros. "Cultura y liderazgo organizacional en América Latina. El estudio Globe", ponencia presentada a la XXIII Asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), Santo Domingo, 12 de octubre de 1998.

OGLIASTRI, ENRIQUE y otros. "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe", en revista *Academia*, N.º 22, publicación del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), 1999, pp. 29 a 57.

PFEFER, JEFFREY. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. Méjico, Oxford University, Press, 2000.

PETERS, THOMAS J. y WATERMAN, ROBERT H. *En búsqueda de la excelencia*, Norma, 2.ª ed. de bolsillo, 1997.

RAMÍREZ, JOSÉ ERNESTO. "Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad", revista *Innovar*, Universidad Nacional de Colombia, N.º 12, julio a diciembre de 1998, pp. 45 a 63.

SCHEIN, EDGAR. *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janés, 1992.

SILICEO, ALFONSO, CASARES, DAVID y GONZÁLEZ, JOSÉ LUIS. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, México, McGraw Hill, 1999.

TORO ÁLVAREZ, FERNANDO. "Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional", en *Revista Interamericana de Psicología*, vol. 17, N.º 2, 1998, pp. 27 a 41.

TORO ÁLVAREZ, FERNANDO. *El clima organizacional –perfil de empresas colombianas–*, Medellín, Edit. Cincel, 2001.

UNIVERSIDAD DEL VALLE. *Facultad de Ciencias de la Administración. Proyecto de Investigación Diversidad Cultural y Cultura de Empresa en Colombia*, Santiago de Cali, mayo de 1994.

URREA, FERNANDO y otros. *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones colombianas*, Bogotá, Colciencias-Corporación Calidad, 2000.

VARGAS, GUSTAVO; ESTEBAN, JESÚS, y ROJO, CONCEPCIÓN. "Cultura y gestión industrial: un análisis empírico", en revista *Academia*, N.º 22, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), 1999, pp. 1 a 11.

VILLAVECES IZQUIERDO, SANTIAGO. "La objetivación del yo para consumir al otro", en *Antropología en la modernidad*, María Victoria Uribe y Eduardo Restrepo (eds.), Bogotá, Instituto Colombiano de Antropología-Colcultura, abril de 1997, pp. 93 a 125.

WHYTE JR., William H. *El hombre organización*, Fondo de Cultura Económica, 1.ª ed., 1991.

