

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN DEL CAMBIO

Ricardo Arrubla Sánchez¹⁴¹

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.¹⁴²

¹⁴¹ Comunicador Social – Organizacional, Universidad Central; Magister en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD; Doctorante en Ciencias de la Educación, Universidad de Cuahtémoc; Docente-Investigador, Fundación Universitaria del Área Andina, correo electrónico: rarrubla@areandina.edu.co.

¹⁴² Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org
Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN DEL CAMBIO¹⁴³

Ricardo Arrubla Sánchez ¹⁴⁴

RESUMEN

El presente trabajo analiza el cambio de racionalidad en el paradigma administrativo, cada vez más flexible, competitivo y complejo, el cual, requiere de múltiples factores para su éxito y efectividad; por lo que se propone, insertar una estrategia que oriente el cambio a través del manejo de los sistemas socio-culturales, históricos, simbólicos y de la contingencia, y de la medición de los vínculos humanos, como una variable directa en la producción, la innovación, el aprendizaje y la recreación de nuevo conocimiento en la empresa.

ABSTRACT

The present work analyzes the change of rationality in the administrative paradigm, increasingly flexible, competitive and complex, which requires multiple factors for its success and effectiveness; therefore, it is proposed to insert a strategy that guides change through the management of socio-cultural, historical, symbolic and contingency systems, and the measurement of human ties, as a direct variable in production, the innovation, learning and recreation of new knowledge in the company.

PALABRAS CLAVE: Empresa, cultura, cambio, modelos, sistema cultura, sistema simbólico.

Keywords: Company, culture, change, models, culture system y symbolic system.

¹⁴³ Derivado del proyecto de investigación: Modelo Multifactorial para medir la relación entre: innovación con el desempeño organización y la productividad.

¹⁴⁴ Comunicador Social - Organizacional, Universidad Central, Posgrado Magister en Administración de organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Docente Investigador de la Fundación Universitaria del Área Andina, correo electrónico: rarrubla@areandina.edu.co

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización ha generado una serie de cambios al interior de la economía del país, los cuales tienen un impacto en el mundo empresarial. Dicho proceso ha puesto en marcha una dinámica a nivel tecnológico y organizacional, que determina la competitividad y supervivencia de profesionales, empresas y mercados. Entran en cuestión, las ventajas comparativas tradicionales, sobre todo las basadas en bajos costos laborales, por lo que las empresas deberán trabajar a un ritmo acelerado para crear y desarrollar las ventajas competitivas necesarias de la economía de conocimiento, con el objetivo de aprovechar los nuevos factores de juego que hacen parte de la competitividad internacional en la cuarta revolución industrial.

Ello abarca diferentes aspectos: consolidar una cultura de trabajo con verdadera capacidad para innovar en las empresas, analizar de manera permanente las contingencias del entorno y las dinámicas internas de producción de la organización, para conseguir el crecimiento económico y la estabilidad financiera necesaria que permita su crecimiento y un desarrollo sostenible. Implica ello, producir un conocimiento en todas las áreas y campos del negocio, lograr los cambios tecnológicos con apropiación de nuevos saberes y no la simple acumulación de capital, maquinaria y equipo tecnológico para la producción de bienes. Por lo que, en la actualidad, debido a los cambios acelerados y la obsolescencia del conocimiento, las organizaciones están reinventando modelos, diseños y lógicas de producción que les permita renovar y transformarse. El uso de modelos lineales y no lineales, a nivel multifactorial es una herramienta en constante reformulación, está basado en la construcción de un sistema de medición en múltiples aspectos que tiene relación entre sí, y que sirven de matriz de medición para tomar decisiones de planeación estratégica.

Por lo que, a partir de la investigación, se propone la construcción de un modelo integral que le permita medir su capacidad interna, con relación a la competencia, y los cambios del entorno.

Fundamentos y propósito del estudio, utilizando las citas bibliográficas más relevantes. No se incluirán datos o conclusiones del trabajo que se presenta.

DESARROLLO

Para Philip Selznick (1948) la organización “es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. Vista bajo esta luz, la organización formal es la expresión estructural de la acción racional, que realizan un conjunto de personas para lograr un propósito social. Por su parte, José Ruiz (2007, pág. 27) considera que “semejante acción racional de coordinación requiere un patrón de coordinación, una ordenación sistemática de las posiciones, y derechos que definen una cadena de mando y hace posible la integración administrativa de funciones especializadas”. Esta definición resalta un hecho fundamental, relacionada con la delegación como principal acto organizativo, y que requiere del manejo permanente de mecanismos formales de coordinación y control. Pero más aún, es necesario que la dirección de la empresa esté libre de manejos individualistas y, que en realidad se enfoque en la construcción de un futuro, pensado desde la planeación del mañana, en el cual primen el análisis del entorno, la construcción de conocimientos permanentes que le permitan amoldarse a los cambios del mercado y ser competitiva a nivel empresarial.

De esta manera, la estructura formal de una organización: su tamaño, modelo de gestión, estructura jerárquica, capacidad científico-tecnológica y la cultura organizacional, desempeñan un papel fundamental, para lograr los objetivos de crecimiento y estabilidad planeados. Por lo que la organización puede ser entendida desde dos perspectivas, que son analíticamente distintas pero que se complementan: como sistema organizativo cultural y al mismo tiempo como una estructura social adaptativa. Como sistema organizativo cultural, la empresa es ante todo un sistema de relaciones, que, a través de planes, programas, proyectos, y políticas busca manejar recursos escasos que pueden ser manipulados en términos de eficiencia y efectividad. Pero la posibilidad de controlar y administrar de manera correcta éste complejo sistema de organización, depende del acertado manejo que la gerencia realice del plan estratégico, en unión con el sistema de dirección y el sistema de producción, distribución y venta.

Cultura empresarial y planificación del cambio

Si bien mantener un modelo de empresa jerárquico y estático en estos tiempos es bastante complicado, no lo es menos, el hecho de generar un modelo en el que toda la estructura organizacional de la empresa, se conciente y asuma el cambio como parte fundamental. Ello implica una actitud constante hacia el aprendizaje y, sobre todo, una mirada permanente a la tecnología y al mercado.

Para construir una cultura organizacional centrada al cambio, Kurt Lewin (1951) ha propuesto un modelo centrado en tres etapas: descongelamiento, reestructuración cognoscitiva y nuevo congelamiento. La etapa de descongelamiento es fundamental ya que permite generar un clima favorable para el cambio. Ello implica conocer las situaciones existentes que está obligando al cambio, y generar una política interna que permita generar un ambiente adecuado para alcanzar el punto deseado. Para ello, recomienda el auto manejo de una información suficiente que permita llenar las expectativas de quienes se verán directamente afectados y quienes tendrán que asumir un mayor esfuerzo para conseguir la futura situación a desear. Una segunda etapa, ésta asociada con la reestructuración cognoscitiva, en la cual, se deben de introducir las modificaciones planeadas, comenzando por los niveles más fáciles hasta llegar a los más complejos. Durante ésta etapa se recomienda llevar un proceso de vigilancia y seguimiento para identificar los problemas más críticos y poder sacar adelante los cambios propuestos. Y la tercera etapa, de nuevo congelamiento o consolidación del cambio, le permite a la gerencia incorporar su nuevo punto de vista, creando las condiciones y garantías necesarias para consolidar el proceso y afianzar la nueva situación en la mente de sus trabajadores y en la revisión total del proceso y puesta en funcionamiento.

La puesta en marcha de un proceso de cambio tiene que ser visto de manera seria, precisa y analítica, ya que, para la alta gerencia, ello implica que sus planes funcionen según lo esperado, y para el resto de miembros de la organización, que la adopción de un cambio no sea impuesta mediante una forma abrupta y rígida, sino que permita la

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>

asimilación. Para ello, autores interesados en el tema como Lippitt, Watson y Westley, (1958) consideran que el modelo de Lewin es insuficiente y proponen dos fases más, por lo que el modelo tendría las siguientes fases: 1. Necesidad de cambio, 2. Relación de cambio, 3. Organizar el cambio, 4. Dirigir el cambio, 5. Evaluar el cambio.

Mientras que Antonorski (1991) plantea siete pasos que debe seguir una empresa para conseguir un cambio exitoso: definir los objetivos a lograr, definir el desempeño deseado, definir los cambios deseados, diseñar la organización futura, planificar los cambios organizacionales, ejecutar los cambios organizacionales y, asegurar el liderazgo para el cambio. Todo ello, debe estar enmarcado dentro de los cuatro tipos de culturas organizacionales propuestas por Charles Handy (1989) poder, rol, tareas y personas, determinantes en la organización para la obtención de resultados.

Cambio organizacional y competitividad

Este nuevo escenario exige que las organizaciones sean más flexibles y adquieran la capacidad de adaptación que su entorno les exige. De esta manera, el recurso humano debe tener conocimiento en tecnología, estar dispuestos a trabajar de la mano con un programa de software y sacarle el mayor provecho. Además, es necesario que tenga la disposición permanente de aprendizaje, para ello, el departamento de recursos humanos debe realizar una correcta selección, ya que muchos profesionales se les dificulta seguir aprendiendo, ya sea por bajo nivel cognitivo o porque no tienen tal disposición y, ante los cambios presentan resistencias negativas que afectan los procesos de las empresas. De la madurez con la cual enfrenten y asuman los procesos de cambio, se puede conocer la capacidad de la organización para reinventarse y rediseñarse. Ello, sin duda, debe ir acompañado de continuos procesos de capacitación y de una política adecuada que involucre a todos sus miembros.

Asumir la cultura de cambio implica dejar a tras el modelo de administración tradicional, rígido, burocrático y jerárquico, para asumir un modelo en donde se pueda construir un clima más abierto, que le permita a los trabajadores aportar nuevas ideas, y sobre todo sentir que gran parte del éxito en este tipo de procesos depende ampliamente de todos por igual.

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>

Este aspecto es fundamental, ya que todo el recurso humano debe ser plenamente consciente que, para ser competitivo en el nuevo entorno empresarial, se requiere de empresas más ágiles, estratégicas, y que asuman los cambios del mercado como una oportunidad y no como un riesgo o una amenaza. Para ello, se debe de tener un nivel de preparación mental, en el que los profesionales cada vez se orienten más a realizar un trabajo dentro de los niveles de calidad internacional, que le permitan ofrecer un servicio o producto con excelencia, y además incrementar la productividad y efectividad organizacional cuando el momento así lo amerite.

De esta forma es indispensable que todo el recurso humano desarrolle una serie de competencias orientadas a la excelencia y el aprendizaje continuo, de forma que esta voluntad de cambio y conocimiento permanente permita asegurar una mayor competitividad. Tan sólo a través de individuos que aprenden las organizaciones pueden ser competitivas en un mundo de cambios permanentes. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Así, los acelerados cambios de los últimos 50 años, disparó la investigación por los estudios y propuestas sobre la forma en que deberían organizarse las empresas de manera tal que favorecieran el cambio, y que, al mismo tiempo, se adecuaran a los modelos de organización exigidos por el entorno emergente. Lo cual llevó al replanteamiento de temas como la calidad, la cultura, la organización del trabajo, la estrategia corporativa y el aprendizaje organizacional, desde una perspectiva enteramente nueva a los postulados de la administración clásica, y que plantean un nuevo manejo organizacional y relación frente a la comunidad, la ética empresarial y la productividad.

Autores como Clarke y Clegg (1998) analizan los cambios en los paradigmas de la teoría y la práctica de la administración, y en la mentalidad de los empresarios. Generando importantes aportes que permiten determinar las características de las organizaciones burocráticas modernas frente a las flexibles posmodernas. El siguiente cuadro presenta el cambio en los paradigmas entre los dos modelos de organización:

Tabla 1. Cambios paradigmáticos en la teoría administrativa y en la práctica

Cambios paradigmáticos en la teoría administrativa y en la práctica		
Cambios en los paradigmas		
Desde	En	A
Ortodoxia managerial clásica/neoclásica	Ideas y valores	Cambios múltiples en los paradigmas gerenciales
Local/nacional internacional	Ambiente de mercado	Regionalización/globalización
Puestos manuales/analógicos	Procesamiento y comunicación	Redes electrónico/digitales
Planeación estratégica/estrategia racional	Orientación	Pensamiento estratégico/innovación/núcleo de competencia
Taylorismo/fordismo	Organización y control	Inteligente / red virtual
Accionistas/indicadores financieros de desempeño	Objetivos	Emprendedores/sin indicadores financieros de desempeño
Utilidad/crecimiento/control	Objetivos	Empresa sustentable

Fuente: Clarke y Clegg (1998)

Otro de los aspectos a los cuales se orientó la necesidad del cambio organizacional, fue el de la cultura corporativa, que incorporó su aspecto simbólico. Fue Deal y Kennedy (1982) quienes en su trabajo científico analizaron como el ambiente interno de la organización puede ser conceptualizado, fijado y controlado. Por su parte Peters y Waterman (1984) conciben la cultura corporativa como un instrumento substantivo para alcanzar la excelencia organizacional, basada en la idea que la cultura puede ser una creación de los gerentes y por lo tanto una herramienta de la administración para conseguir las metas trazadas. Esta perspectiva de la administración estimuló la investigación en este campo, constituyéndose así en uno de los paradigmas más importantes de las teorías organizacionales. En el siguiente cuadro se sintetizan las dos posturas más importantes frente al paradigma de la cultura organizacional.

Tabla 2. Cambio paradigmático en la cultura corporativa

Cambio paradigmático en la cultura corporativa	
Organización tradicional	Organización flexible
La cultura organizacional es considerada como herramienta de la administración. La gerencia puede controlar la cultura a través de las prácticas de comunicación y del desempeño organizacional. Algunas investigaciones buscan definir la relación entre la objetivación de los eventos culturales como, por ejemplo, los relatos, los ritos o el lenguaje, y las circunstancias objetivas como la productividad y la rentabilidad.	Las organizaciones se perciben como culturas: se concentran en los cambios de los procesos de lo organizado como representación del desarrollo cultural. Se considera a la cultura como el proceso a través del cual la acción social y la interacción se vuelven construido y constructo en una realidad organizacional. Lo simbólico se constituye en la base de la vida organizacional.

Fuente: Clarke y Clegg (1998)

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>

Estas ideas impulsaron la configuración de un pensamiento administrativo en el que la cultura tiene un papel relevante en el cambio organizacional y en la formación de novedosos modelos de organización. Smircich (1983) realizó una clasificación de los enfoques de cultura organizacional, entre los que están: el *management* comparativo, la cultura como organización informal y, por último, la cultura como organización formal-informal. El *management* comparativo, considera la cultura como variable externa e importada a la organización por sus propios miembros. En este sentido los estudios realizan comparaciones entre *managers* de distintos países y sus concepciones de estructura organizacional, o se analizan los liderazgos, los tipos de relación de supervisión y la satisfacción entre los trabajadores de diferentes comunidades.

La cultura como una organización informal, aborda el concepto como un factor que se desarrolla en la organización de manera espontánea, sin planeación ni dirección, y no relacionada con los aspectos del trabajo de la vida organizacional. Esta perspectiva centra su atención en el análisis de los valores organizacionales y en cómo éstos pueden ser creados y transmitidos a través de los mitos, las historias y las leyendas organizacionales, rituales y ceremonias, así como con símbolos y un lenguaje especializado. Esta la perspectiva formal-informal, la cual maneja el aspecto simbólico como instrumento de la gerencia, entendiendo que la cultura unifica el comportamiento, y que puede ser moldeado y formado por los *managers* para alcanzar sus propios objetivos.

Otro de los aspectos que contempla el nuevo paradigma de la administración es el concepto de estrategia. Los cambios en su concepción, uso y manejo, lo hacen a partir de considerarlo un proceso de construcción social y, por lo que el concepto adquiere un carácter político. Desde este punto de vista, la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que se construyen entre administradores y empleados, para asegurar los objetivos de la organización. En el siguiente cuadro aparecen relacionados los cambios en el paradigma estratégico.

Tabla 3. De la planeación estratégica al pensamiento estratégico

De la planeación estratégica al pensamiento estratégico	
Planes estratégicos	Arquitectura estratégica
Activo/capital/bienes	Recursos/medios
Certidumbre	Duda
Tecnología/habilidades	Núcleo de competencia
Reactivo	Proactivo
Reingeniería de procesos	Reingeniería industrial
Capital productivo	Conocimiento productivo

Fuente: Clarke y Clegg (1998: 192)

Desde esta perspectiva es fundamental estimular la creatividad de los demás y apoyar la participación. Por lo general la concepción y la acción estratégica es descubierta en periodos de crisis y ocurre a través de la intuición, por lo que la capacidad para aprender rápidamente se constituye en la clave para la supervivencia. Este fenómeno da origen a otro de los cambios en el paradigma administrativo, la noción de la empresa que aprende implica una evolución y la transformación de la concepción tradicional de las organizaciones. Esta novedosa postura involucra un cambio radical de la mentalidad, la actitud y la percepción de la racionalidad organizacional, que afecta otros aspectos tales como la lógica del control y del mando de la organización, al cambiar la lógica del racionalismo burocrático por una la lógica de la información y el conocimiento en la organización posmoderna flexible.

Estos modelos organizacionales emergentes se sustentan en la flexibilidad estructural, y en el principio de la participación sistemática de los grupos autónomos en las organizaciones.

El siguiente cuadro muestra los cambios de una organización racional por una organización que aprende.

Tabla 4. De la organización racional a la organización que aprende

De la organización racional a la organización que aprende	
Organización racional	Organización que aprende
Taylorismo, fordismo y jerarquía	Inteligente, virtualidad en red
Producción en masa/largas corridas de producción	Producción de calidad/fabricación flexible
Descalificación del trabajo	Recalificación de equipos
Resistencia a la autoridad	Mejoramiento continuo
Cultura basada en la inspección	Cultura basada en la calidad
Control burocrático	Aprendizaje
Comunicación imperativa	Organización virtual

Fuente: Clarke y Clegg (1998: 242)

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>

Desde esta perspectiva se rompe el esquema de concentrar la información en una elite “inteligente”. Por el contrario, la lógica de los modelos emergentes integra el saber y el actuar, de forma que pueda ser llevado a la práctica empresarial, con ello se busca potenciar las habilidades, destrezas y conocimiento del capital humano, centrado en la dinámica de los grupos y los sectores organizacionales.

Para mantener a las empresas u organizaciones en dicho proceso es necesario reconocer que debe existir un compromiso con el aprendizaje individual, hecho que exige un replanteo radical de la filosofía empresarial. Para Kazuo Inamori (1985), fundador y presidente de Kyocera empresa líder en tecnología avanzada de cerámica, la fuerza activa es la gente. Por lo que gran parte de su estrategia administrativa se basa en saber tratar a la gente, ya que la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico, no se puede conseguir un crecimiento, mayor productividad ni desarrollo tecnológico.

La información como recurso intangible

Las lógicas de la administración tradicional orientan su interés en los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, como valores centrales de la empresa; para Itami (1987) la división de los recursos tangibles e intangibles vendrá a significar una gran posibilidad en la creación de nuevo valor, al darle un mayor nivel de importancia a la información que la empresa produce, difunde y que utiliza como insumo para la toma de decisiones. Los recursos financieros tienen relación con los recursos materiales y técnicos; y los intangibles, a la imagen de marca, la investigación, los procesos de interacción con los consumidores, o el mismo capital intelectual derivado de los recursos humanos; activos, todos ellos, que para Itami (1987) es fundamental, ya que se posiciona en la mente de las personas y, sobre todo, contribuye en una positiva recordación de la empresa.

La globalización y la apertura de mercado han llevado a que las empresas desarrollen ventajas comparativas en el desarrollo de productos que se ajusten y satisfagan

las necesidades de los clientes. Como dicen los autores Morcillo, Rodríguez, Casani, y Rodríguez (2000), la evolución que ha seguido la economía, ha llevado a que las capacidades tecnológicas se constituyan en una de las principales fuentes de ventajas competitivas. De forma paralela, están las personas que construyen conocimiento e información, y que aportan de manera decisiva en la toma de decisiones.

Para Nonaka y Takeuchi (1995) el conocimiento surge del proceso de compartirlo y transformarlo en nuevo conocimiento, por lo tanto, es posible establecer cuatro patrones para la creación de conocimientos en cualquier organización: 1) De tácito a tácito, el cual se produce cuando los individuos comparten conocimiento mediante el aprendizaje práctico; su aplicación es reiterativa, por lo tanto, no produce conocimiento nuevo, 2) De explícito a explícito, se da cuando la organización, a partir del conocimiento existente, logra una nueva perspectiva del todo; sin que ello implique, una posible expansión de la capacidad de la empresa. 3) De tácito a explícito, cuando la organización transforma el conocimiento tácito y lo convierte en explícito, logrando un rediseño que permita ganar en tiempos, costos, innovación y producto. 4) De explícito a tácito, la organización incorpora diferente conocimiento para hacer más efectivos los procesos prácticos. Estos cuatro factores conforman en la cotidianidad de la producción un efecto dinámico en la conformación de conocimiento permitiendo un desarrollo y crecimiento tanto a nivel personal como de toda la organización.

En la nueva economía, la capacidad de las organizaciones para generar valor económico de su conocimiento es un elemento central para generar ventaja competitiva (Gold, 2001). Por consiguiente, como lo dicen Alavi y Leidner (2001), la gestión del conocimiento tiene como objetivo fundamental soportar la creación, la transferencia, y la aplicación del conocimiento en las organizaciones. El proceso de gestión del conocimiento incluye tres etapas, a saber: i) Crear conocimiento mediante procesos de innovación más investigación, ii) Compartir conocimiento al interior y fuera de la empresa, iii) Aplicar conocimiento, dirigido a la generación de productos y servicios. En esta medida, y por ser un proceso fundamental, pero con un alto grado de complicación, se requiere de herramientas administrativas integrales que permitan alinear la organización a la estrategia,

y medir el rendimiento de la misma en diferentes aspectos para que se facilite la toma de decisión.

Entorno

Se puede definir el entorno como el conjunto de factores que rodean a la empresa, y que afectan su desarrollo y funcionamiento, a la vez que ofrecen ventajas y representan amenazas a la misma. El entorno es una fuerza externa motivadora de cambios directos al interior de la empresa.

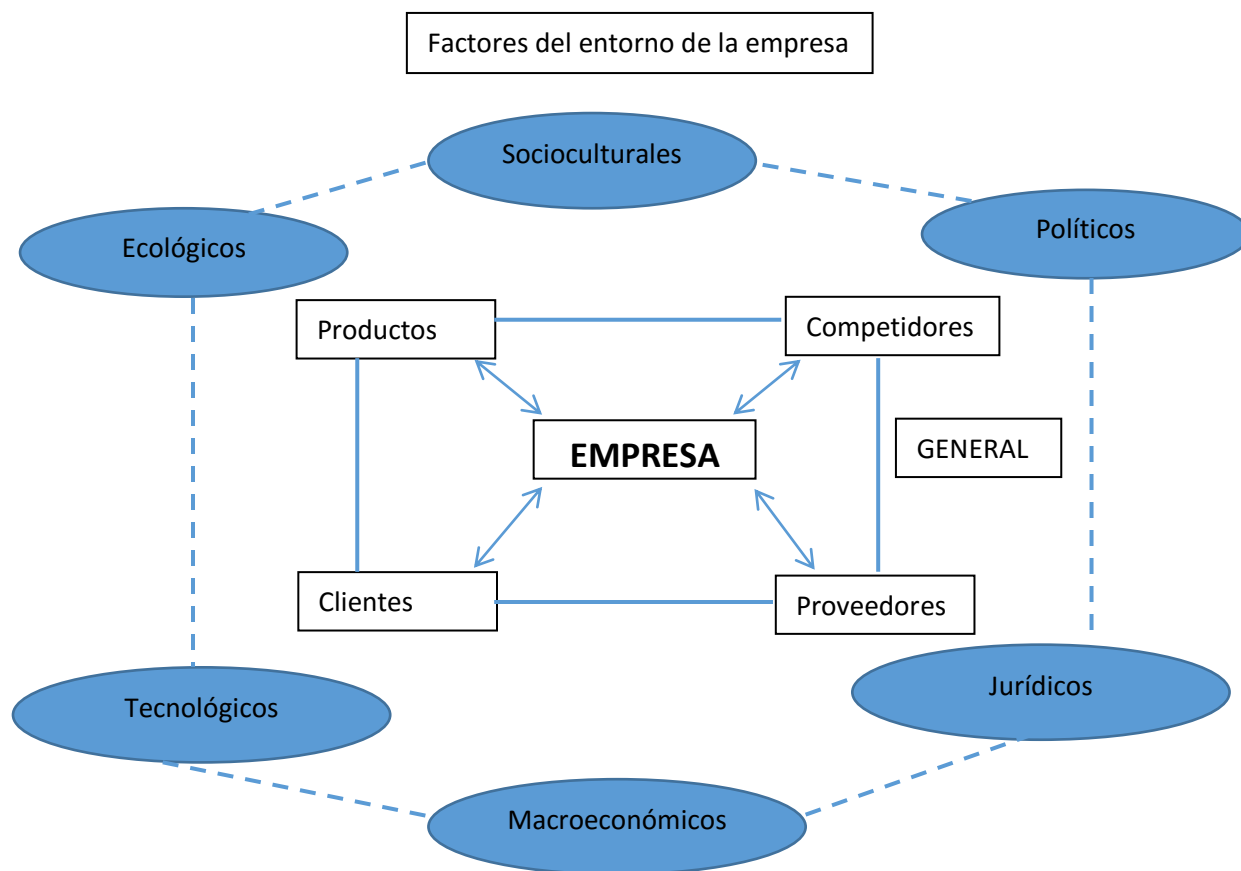
Según Barkema & Baum & Mannix (2002) cada vez es más necesario asociar el entorno con el comportamiento de la organización, siendo la tecnología y la globalización, una fuerza directa que ejerce influencia sobre el costo del producto y/o servicio ofrecido, por lo tanto, muchas compañías nacionales necesitan innovar sus procesos de trabajo para ofrecer nuevos productos y servicios. Tidd (2010) plantea que existen diferentes tipos de entorno: los complejos y los inciertos. Los denominados complejos funcionan según el número de tecnologías e interacciones, mientras que los inciertos funcionan según la tasa de cambio de tecnologías y mercado –producto; ambas deben ser diferenciadas ya que existen diferentes necesidades para su manejo y control administrativo.

Por su parte, Duncan (1972) establece la existencia de dos tipologías del entorno: a) la dimensión simple-compleja, definida por la cantidad de factores que se considera en la toma de decisiones; b) la dimensión estática-dinámica, que es el grado en que los factores del entorno permanecen estables o están en continuo proceso de cambio. La incertidumbre aumenta al ser el entorno complejo-dinámico, y disminuye al ser simple-estático. Según Miller (1991) el entorno incierto ejerce su mayor campo de influencia en las estrategias y estructura de la organización, mientras que el entorno heterogéneo la ejerce sobre el producto, marketing, estructura y requerimientos administrativos del mercado.

Tushman & Anderson (1986) asocian la tecnología con el entorno, y plantean que el avance o la interrupción tecnológica aumentan la incertidumbre o certidumbre en la toma de decisiones. Hay que determinar que la tecnología proviene de los grupos de negociación quienes son los que proveen infraestructura para apoyar los procesos de innovación interna de la empresa, y los creativos, quienes proveen de ideas el mercado y fomentan la expansión del rango de innovaciones.

De esta manera la competencia aumenta la necesidad de tecnología, y la falta o carencia de ella, restringe la capacidad de innovación de la empresa. La interrupción de la implementación tecnológica, sumado a factores de alta competitividad, aumenta la turbulencia del mercado, mientras que su equiparación a la capacidad tecnológica de la competencia, produce un decrecimiento de la turbulencia del entorno.

Esquema 3. Factores del entorno de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Contexto Referencial

El nacimiento de las nuevas propuestas de administración surge a partir de los cambios en el mundo actual, producto de las economías globales, y la transnacionalización de productos, mercancías y capitales. Producto de tal fenómeno es la aparición de nuevas formas de organización flexibles, que han demostrado ser más eficientes que los modelos burocráticos tradicionales.

Este nuevo contexto, ha llevado a considerar los planteamientos teóricos de la administración tradicional, lo que ha causado el cambio en los paradigmas del saber organizacional. Por lo que los estudiosos contemporáneos de las organizaciones y la administración plantean nuevas propuestas para adecuar las instituciones a la realidad del momento, a partir de la creación necesaria de modelos emergentes. Los estudios aportan que los cambios en los paradigmas de las teorías administrativas se pueden determinar en los siguientes aspectos: el cambio en la racionalidad, la incorporación de los aspectos simbólicos, la tendencia a la subjetivación de los principios de la administración, la modificación sustantiva de las estrategias empresariales, la reflexividad de las nuevas instituciones y el cambio en la lógica de la organización del trabajo.

Este proceso de mundialización tiene implicaciones profundas a nivel económico, sociocultural y político, el cual puede ser comprendido como el inicio de una tercera revolución industrial, la cual va de la mano de la consolidación del proceso de globalización y la formación de bloques comerciales. Se estima que a partir de la década de los setenta se consolidó uno de los procesos más trascendentales de los últimos tiempos, el inicio de una tercera revolución industrial, la cual es jalonada por la fuerza de la ciencia y el progreso tecnológico, principalmente en áreas como la informática, la telemática, la robótica y la biotecnología. Hecho que ha desplazado el poder que tenían las empresas industriales en campos de acción como la electrónica, química y automotriz.

El impacto de las nuevas tecnologías es una de las vanguardias de conocimiento que afecta la estructura, y modelo de organización de las empresas. Las tecnologías

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>

desarrolladas han mejorado los procesos de información en tiempo real, la construcción de redes virtuales de conocimiento, y el acceso y producción de mayor información. La microelectrónica aplicada a la robótica como ciencia emergente permitió la consolidación de la automatización flexible, como estrategia de las fábricas modernas para adaptarse a los contextos cada vez más agresivos y a los sectores de mercado cada vez más dinámicos y exigentes. Esta tecnología ha influido en la transformación de la organización del trabajo, sustituyendo el trabajo disciplinario, rutinario y enajenante, por el trabajo flexible, y creativo fundado en el conocimiento.

Dentro de este marco se piensan los nuevos modelos y diseños para la construcción de plantas casi totalmente automatizadas, las cuales generarán sin duda un impacto social y humano sin precedentes dentro de lo que Beck (1998) denomina “la sociedad del riesgo”. Tales cambios se han sentido en otros factores de la empresa, en especial a nivel de las estrategias de dirección del trabajo, creando modificaciones a los posturales del taylorismo y fordismo, por modelos que propenden por la autonomía colectiva y el autocontrol, basados en el conocimiento individual y colectivo, y manejados con los círculos de calidad y los grupos de excelencia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Según los autores Allaire y Firsirotu (1992), se pueden identificar variables endógenas y factores exógenos para la dirección, análisis y evaluación de la gestión administrativa de una organización. Así, sin importar el tamaño y la misión de la organización, se pueden analizar diferentes elementos que estén interrelacionados. Se propone el uso de elementos de tipo socio-antropológico-cultural, ya que, tienen un gran peso en los modos de gestión, en el carácter y la solución de problemas. Además, porque permite desde sus dinámicas manejar el cambio de paradigma en la administración y porque muchos de los planes estratégicos, se orientan en los costos, el mercado o el cliente, y descuidan este importante aspecto.

La investigación permite encontrar una relación cada vez más directa y fundamental entre el sistema sociocultural, el sistema cultural y los empleados, así como de la creación

Los paradigmas actuales - educación, empresa y sociedad - ISBN: 978-958-52636-8-0

Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad. DOI: <https://doi.org/10.34893/na8w-qb04>

de una oficina de gestión dedicada al cuidado y desarrollo de este aspecto en la empresa y su alineación con los planes estratégicos. El sistema sociocultural es integrado por las estructuras jerárquicas y organizativas, los planes estratégicos y los modelos de gestión organizacional. El sistema cultural, encierra tanto los valores de la organización como los valores de los empleados, por lo tanto, abarca su capacidad racional, emocional y lenguaje, construido por medio de un sistema colectivo de símbolos. Mientras que los empleados son, quienes, mediante el uso de sus competencias, habilidades y conocimientos, dinamizan los procesos y dan vida a la organización.

Dentro de la perspectiva teórica de Allaire y Firsirotu (1992) los factores descritos juegan un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones y en su capacidad para competir, pero tales factores al estar inmersos en las dinámicas internas de las empresas quedan involucrados en el juego de interacciones sincrónicas e influencias diacrónicas, representadas en el pasado de la organización y en los factores de contingencia.

La importancia de estos modelos radica en que conciben a la empresa como un sistema holístico, permitiendo la incorporación de diferentes variables para su comprensión. Por ser un sistema socio-cultural se relaciona con los ambientes políticos y culturales, incluso diferentes características étnicas, creencias religiosas y los valores. La relación con el pasado implica conocer la historia, transformación, evolución y la influencia de las personas que han estado al mando de la empresa por años, pero también, una historia de la evolución de la empresa, el mercado y las dinámicas de crecimiento. Entre sus posibilidades, se consideran factores externos relacionados con las contingencias, tales como: las estructuras económicas, la competencia, la tecnología, las relaciones de trabajo, las leyes gubernamentales y las características propias de la industria.

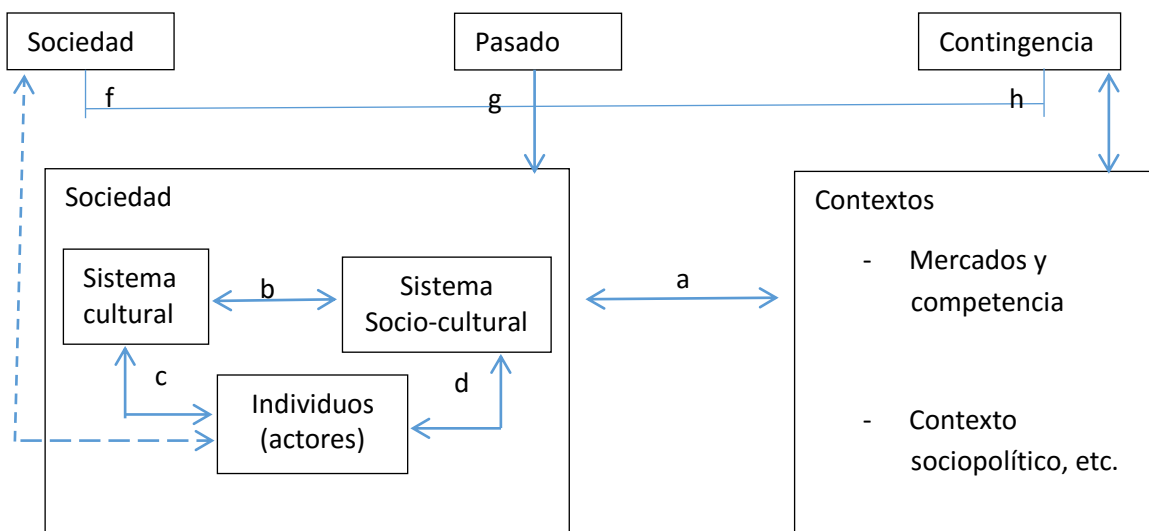
Allaire y Firsirotu (1992) analizan las empresas a través de los sistemas de vínculos que se establecen entre el sistema socio-estructural, el sistema cultural y los empleados. En ellos, está presente, tanto el mundo interno, compuesto por las funciones, los estatutos, los sistemas de calidad y producción y, el mundo externo, integrado por los diferentes públicos sociales, incluyendo el gobierno, los sindicatos, los clientes y la comunidad. El modelo propone analizar la relación que se establece entre los vínculos y las variables de la empresa, mediante el seguimiento de nueve vínculos fundamentales.

El vínculo (a)

Se plantea una relación entre los contextos y la organización pensada desde la sincronización entre las acciones organizacionales con las exigencias de los mercados competitivos y de los contextos sociopolíticos. Este vínculo es bidireccional, mediado por los esfuerzos para cambiar su ambiente con miras a hacerlo más compatible con sus intereses y sus capacidades. El vínculo tiene diferentes grados de acción. En especial, cuando los vínculos se sincronizan, mantienen un estricto control y análisis con la realidad del contexto, en especial, frente a la competencia, la comunidad y los clientes. Los vínculos hacen parte de los territorios de saber que se marcan en la empresa, según los intereses y necesidades del mercado.

El vínculo (b)

Evidencia la existencia de relaciones entre los sistemas estructurales y el sistema cultural de las organizaciones, representadas en las metas, estrategias, estructuras y sistemas de gerencia, las cuales deben desarrollarse de manera coherente para no romper su vínculo legitimador con el sistema cultural, ya que crea confusión y desconcierto entre los empleados. Este vínculo maneja diferentes factores, en especial, están presentes los que pueden ser los intercambios de apoyo, los rituales, las ceremonias y los hábitos. Entre ellos también están, los intercambios de correctores, asociados a las normas, el control social, la labor correctora y el diálogo. En el esquema ya se plantea la relación entre sociedad, pasado y contingencia, en relación con los sistemas, los individuos y los contextos.



Allaire y Firsirotu (1992)

Los vínculos (c) y (d)

Plantean una negociación cultural entre los empleados y la empresa, dada por el vínculo laboral que se realiza a través del contrato, la cual conduce a la interiorización de los valores, las tradiciones y los materiales simbólicos de la organización. Tal interacción entre los vínculos genera tres posibles situaciones: la primera, se produce a causa de la falta de unidad entre los vínculos y ocasiona estrés entre los empleados; la segunda, es a causa de la influencia que ejercen los empleados en el carácter de los sistemas culturales y socioculturales y, la tercera, determina los diferentes modos de integración del individuo con la cultura organizacional. Para entender los efectos del vínculo, se conjetura a partir de los diferentes modos de integración posible, que surge entre los empleados y la cultura organizacional. Así, una de las posibles respuestas del empleado hacia los referentes cognitivos que le impone el sistema cultural organizacional es la reproducción exacta del sistema de símbolos y significados. Otra es la reproducción parcial de la cultura, modificada por las experiencias y la personalidad de los empleados y, por último, puede no darse la integración, manteniendo con ello, una relación distante y fría. De esta manera, los modos de integración a la cultura se presentan de manera simultánea en la organización, y según las necesidades de la misma se incorporan las lógicas del modelo.

Los vínculos **(f)**, **(g)** y **(h)**

Son los vínculos que se establecen a partir de procesos diacrónicos, representados en factores del pasado de la organización que influyen en su funcionamiento actual, en muchas ocasiones se puede relacionar con la incorporación de políticas, la gestión administrativa durante los ciclos contables, y su relación con los cambios de la sociedad y el mercado. Ello indica que las empresas deben adaptarse a las realidades jurídicas y políticas de los países donde se han implantado. La relación de los vínculos **(f)**, **(g)** y **(h)**, incide en la organización y accesibilidad de los archivos históricos de la empresa, para dejar un rastro, generar una consciencia de su evolución y de sus políticas. También esta categoría es importante, porque permite generar una identidad permanente a través del tiempo, a pesar de los cambios accidentales o no, y porque en los empleados fomenta el sentimiento de pertenencia.

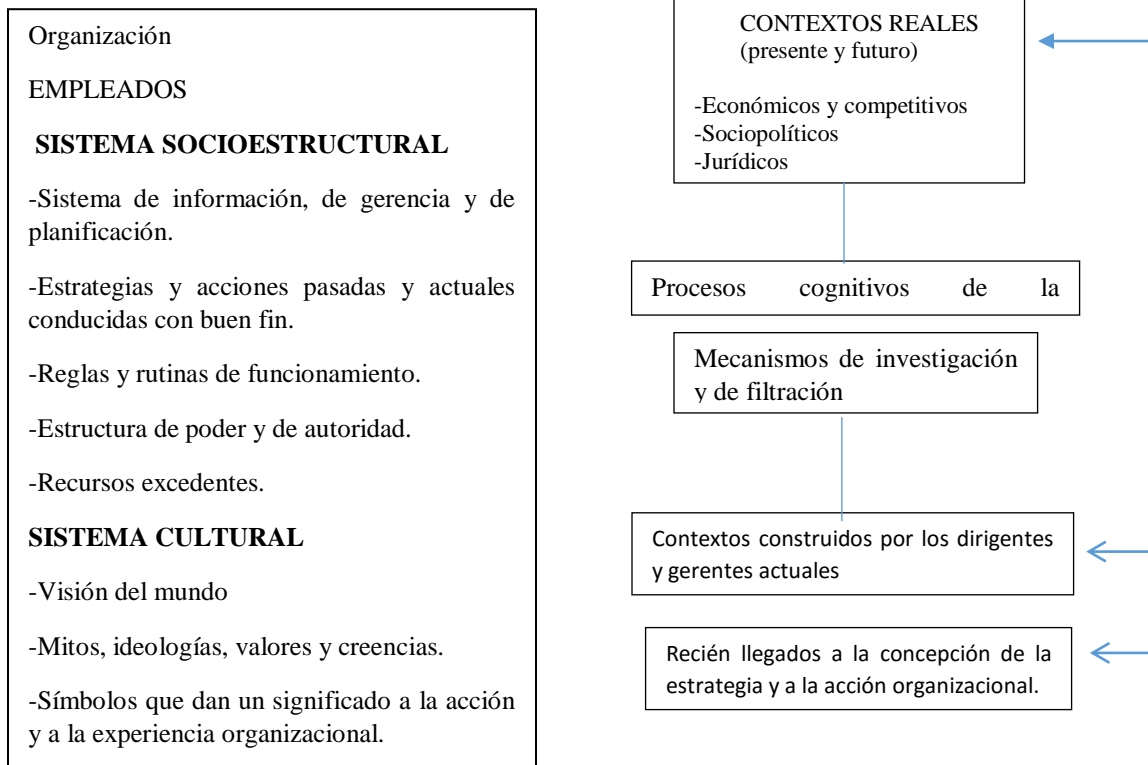
El vínculo **(i)**

Su implementación permite la comprensión del funcionamiento organizacional en relación con los contextos y los factores de contingencia. Los cambios discontinuos que ocurren en los contextos llevan a modificar aspectos estructurales y culturales de la organización, y a reconocer, comprender y explicar los cambios contextuales a través de la estructura y de la cultura.

El ambiente construido a partir de los vínculos **(a)** **(e)** **(i)**

Tienen relación entre la organización y sus contextos (ambientes). Para Weick (1979) la empresa crea el ambiente al cual se adapta el sistema, y de su capacidad de adaptarse a los cambios que ocurran en el ambiente, depende la creación de una realidad, las organizaciones reaccionan a su propia interpretación y a su propia construcción de la realidad.

Esquema relación Factores internos y factores externos



Allaire y Firsirotu (1992)

El ambiente se construye a través de darle un sentido a los acontecimientos, para ello se debe de realizar un conocimiento de los ambientes, y la forma como la organización construyen su percepción de la realidad. Los teóricos de las organizaciones consideran prudente determinar la existencia de un ambiente real (contexto) que incide en la organización y su desempeño, y un ambiente construido por las directivas de la organización. La distancia existente entre el ambiente real y el ambiente construido se da por problemas y fallas en los mecanismos organizaciones y en su implementación en las diferentes áreas laborales y en los líderes de la organización.

Estos factores dependen de los manejos de comunicación interna de la organización, la emisión de los mensajes y, de las capacidades cognitivas de los empleados de la empresa. La difusión e implementación de estos procesos construyen una estructura mental propia en la organización, que influye en las acciones y en los comportamientos de los empleados. Es la estructura mental la que contribuye a dotar a la empresa de una realidad organizacional.

Esta variable influye para que las organizaciones tengan que actuar según su percepción del ambiente y que el proceso de percepción (construcción) este influido de manera considerable por el sistema socio-estructural y el sistema cultural respectivos, centrando la estrategia de la organización en su estructura.

Fuentes de cultura y factores que influyen en su desarrollo

Se parte del hecho de establecer que el sistema organizacional y su funcionamiento se construyen a partir de las relaciones sincrónicas entre la cultura, la estructura y los actores dominantes y, que son afectadas por la influencia diacrónica de la sociedad, la historia y los factores de contingencia. Existen diferentes escuelas y corrientes que pueden ser empleadas para abordar el tema de la cultura dentro de la organización.

Así, Harris (1982) representante de la escuela teórica del materialismo cultural, sustenta que para los factores infraestructurales (medios de producción, arreglos económicos, distribución del trabajo y de la propiedad, tecnológica) definen el carácter específico de la estructura (sistema socioestructural), el cual repercute luego sobre la superestructura (sistema cultural). Desde el punto de vista materialista-cultural, la naturaleza y la dirección de las influencias se estudian a partir de la contingencia en relación con la infraestructura y la capacidad del sistema socio-cultural para dar respuesta a dichos fenómenos. Aquí se puede identificar la importancia de las variables infraestructurales, ya que son considerados los principales factores de causalidad, ellas establecen coacciones poderosas que influyen en los componentes estructurales y superestructurales.

Para los adaptacionistas ecológicos, los sistemas socioculturales y culturales están integrados entre sí y siempre sincronizados, en una relación bidireccional, que genera cohesión y sentido, a nivel macro estructural y las partes o unidades se adaptan a estos modelos de gestión. El adaptacionismo es fundamental para entender la durabilidad de los vínculos, su grado de unión y el resultado de los esfuerzos. Así mismo, escuelas como los fenomenologistas simbólicos y los cognitivistas, conciben la cultura como un sistema de

símbolos e ideas, que se reproducen en la mente de cada portador de cultura y que ejercen una influencia determinante sobre las estructuras de la sociedad. Estas escuelas se concentran exclusivamente en las superestructuras que se manifiestan en las representaciones cognoscitivas de cada uno de los miembros.

Frente a la identificación de estos aspectos, que permitan modelar la cultura organizacional para que los planes estratégicos funcionen, se deben implementar, estudios más profundos en este campo, para establecer las diferencias entre los conceptos holísticos de los sistemas culturales con los conceptos de los sistemas ideacionales y de esta forma medir sus correlaciones y la cohesión del vínculo. Al examinar los vínculos durante un ciclo de producción y establecer la naturaleza de las relaciones, que pueden ser causal, unidireccional, bidireccional, o covariación, entre las variables y su influencia en la capacidad de organización de la empresa, se pueden determinar el grado de variación y la naturaleza de la integración entre los individuos de la cultura.

El uso del método heurístico permite estudiar la cultura de una organización como un sistema específico de símbolos e integra el pasado, el ambiente de la organización y los actores de contingencia. Entendiendo que los actores de la organización, gerentes, directivos y empleados, apoyan o modifican, en diferentes grados de motivación y esfuerzo, las estructuras y los planes actuales. Así, los productos de la mente y las herramientas gerenciales como los documentos de planeación, las reglas y los reglamentos, las políticas, el folclor organizacional, se impregnan de esta cultura. Por consiguiente, el análisis de la cultura debe incluir el estado de los vínculos b,c,d,f,g y h. Estos vínculos se evaluarán con ayuda del método heurístico aplicado en dos etapas, el primero mediante un estudio diacrónico y luego mediante un estudio sincrónico.

El Estudio diacrónico implica realizar un análisis de los documentos y materiales que tienen relación con los factores que forman la cultura y la estructura de la organización. Tiene en cuenta los orígenes simbólicos y la configuración estructural de la organización en un momento dado. Lo que implica el estudio de: sociedad, pasado y contingencias. El examen de los factores históricos, sociales y de contingencia debería permitir al

administrador interpretar el sistema cultural en la organización, así como su coherencia con las características estructurales formales de la organización. Este tipo de estudios permiten saber de qué manera las características culturales y estructurales de la organización determinan las cogniciones de los principales responsables de los diagnósticos, de las soluciones, estrategias formales, planes de acción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M.; Leidner, D.R. (2001) "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1.
- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela. (1992) "Revoluciones culturales en las grandes organizaciones" En Abravanel y otros "Cultura organizacional" en Legis. Bogotá.
- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela. (1992) Teorías Sobre Cultura Organizacional. En: Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Bogotá: Legis Editores.
- Antonorsi M. (1991) Guía Básica para reorganizar. CLAD, Caracas.
- Barkema, H. g., Baum J. A., & Mannix, E. A. (2002) Management challenges in a new time. Academy of Management Journal, 45.
- Beck, Ulrich (1992) Risk Societu, Londres, Sage.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg1998Changing Paradigms. The Trans-formation of Management Know-ledge for the 21st Century, HarperCollins Business, Glasgow.
- Deal TE, Kennedy AA. (1982) Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Harmondsworth: Penguin Books.
- Duncan, R. (1972) Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly.
- Gold, A. Malhotra, A. Segars A. (2001) Knowledge management: An organizational capabilities perspective Journal of Management Information Systems.
- Handy, C. (1989) The Age of Unreason (1ra ed.) Gran Bretaña: Harvard Business School Press.
- Harris, M. (1982) El materialismo cultural. Madrid: Alianza.
- Hiroyuki Itami (1987) Movilizando activos invisibles: con Thomas W. Roehl, (Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Itami, H. (1987) Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press, Combridge.
- Kazuo, Inamoria (1985) The perfect company: goal for productivity, Discurso pronunciado en Case Western Reserve University, 5 de junio de 1985. Citaso en Senge P., La quinta disciplina.

- Lippitt, R., Watson, J. and Westley, B. (1958) *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Lewin, Kurt (1951) *Field theory in social science*, Londres, Tavistock Publications.
- Miller, D. (1991) *Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment*. *Management Science*.
- Morcillo, P.; Rodríguez, J.; Casani, F.; Rodríguez, j. (2000) *El valor de los conocimientos y del aprendizaje como fuente de ventajas competitivas básicas distintivas*. *Dirección y Organización*, n. 24.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Peters, T.J. et R.H. Waterman, (1982) *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Smircich, L. (1983) *Concepts of culture and Organizational Analysis*, *Administrativa Science Quaterly*, 28, 339-358.
- Tsai, M. & Tsai, C. (2010) *Innovation capability and performance in Taiwanese science parks: Exploring the moderating effects of industrial cluster fabric*. *International Journal of Organizational Innovation*.
- Tushman, M.L. and Anderson, P. (1986) "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31.
- Weick (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition. Paperback: 294 pages
Publisher: McGraw-Hill.

Semblanza

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN DEL CAMBIO

Ricardo Arrubla Sánchez

Comunicador Social – Organizacional con Especialización en Gestión de Proyectos, Magister en Administración de Organizaciones. Doctorante en Ciencias de la Educación. Docente investigador de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Fundación Universitaria del Área Andina. Investigador del Grupo Interdisciplinar en Estudios de Desarrollo Social y Humano.

ORCID: 0000-0003-1548-8195

GOOGLE ACADEMICO: <https://scholar.google.es/citations?user=aSjMgfcAAAAJ&hl=es>

Correo electrónico Institucional: rarrubla@areandina.edu.co

Correo electrónico Personal: jessieconsultores@hotmail.com