

Ponencia en Extenso AMIC 2010

“Ejes que Impactan o Modifican la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones del Siglo XXI”

Autores:

***Hilda Gabriela Hernández Flores**

Alma Rosa Mejía Castillo

Roberto Sánchez Reina

Facultad de Ciencias de la Comunicación
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

RESUMEN

A medida que pasan los años, la celeridad del cambio en diversos contextos - sociales, económicos, medio-ambientales, tecnológicos, etc.- es irrevocable, ya que es un factor que en la gran mayoría busca generar vías alternas eficientes que den solución a la inestabilidad de paradigmas actuales que están siendo afectados por la modernidad. La organización también se ha visto envuelta en esta transformación y afectada o modificada por los cambios dentro y fuera de su ámbito; así las nuevas tendencias y esquemas de referencia global demandan sistemas de alta competitividad en todos los sentidos, incluida la cultura organizacional. De ahí que construir o reafirmar el corazón ideológico de la organización y sobretodo analizar los valores como guía de comportamiento organizacional permite el replanteamiento de la organización y su posicionamiento estratégico en el mercado. A medida que avanza el siglo XXI, la exigencia del cambio para cualquier organización es ineludible, las tendencias y esquemas de referencia global demandan sistemas

* Hilda Gabriela Hernández es Maestra y Profesor Investigador de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Actualmente responsable del proyecto de investigación “Los Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones del Siglo XXI” como integrante del padrón de investigadores de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la misma institución. Correo electrónico: gaby_hf@yahoo.com.mx. Alma Mejía y Roberto Sánchez son pasantes de la licenciatura en comunicación y asistentes de investigación en el proyecto mencionado.

organizacionales que se ven en la necesidad de implementar nuevas estrategias de comunicación organizacional y como parte de ello, medir el impacto de la cultura corporativa hacia adentro y fuera de la misma, ya que su actualización y modificación es definitiva para el desarrollo y posicionamiento de la organización. Ante este contexto, una de las cuestiones fundamentales dentro de las estructuras organizacionales es la necesidad de revisar continuamente la filosofía corporativa con la intención de reenfocar los valores institucionales respecto a los ejes corporativos actuales que permiten el desarrollo estable y competitivo de las organizaciones. Es ahí donde esta investigación toma relevancia al explorar si ejes como la innovación, la responsabilidad social, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional –son generadores de nuevos valores corporativos-, que permiten el cumplimiento de los objetivos y las demandas organizacionales del siglo XXI. Para lo anterior, se realizó una revisión teórica de los ejes mencionados y con base en ello, se llevaron a cabo dos estudios de caso en empresas de diferentes giros dentro de las cuáles se analizó la pertinencia de los mismos en función de la determinación y/o modificación de los valores corporativos.

Argumentación

Entender a las organizaciones hoy en día nos conlleva a tareas más complejas que el simple hecho de conocer su estructura básica, la revisión de sus tangibles, organigramas, normas o políticas, es más que la suma de sus partes, como ya lo propone la teoría sistémica. Así en la historia de las organizaciones, una serie de evoluciones han tomado lugar, dando a los especialistas e investigadores la labor de estudiar y describir cómo es que éstas se comportan, con base en qué se modifican, cuál es la tendencia que marcan y en qué consiste cada uno de los cambios que realizan. Es así como la teoría del comportamiento organizacional se ha desarrollado y ha construido paradigmas que han prevalecido a través de los años para explicar las guías o ejes de cambio organizacional.

De esta manera, el estudio de las organizaciones cobró un sentido significativo a partir de la década de los 80's, cuando se separó a las mismas de la simple

tarea de administrar, y se les involucró en nuevos escenarios interdisciplinarios donde se hizo necesaria la gestión de conocimiento sustentado en las demandas y transformaciones de su medio. De acuerdo con Rodríguez, D. (2008) lo anterior consistió prácticamente en “una redefinición de la teoría de sistemas en términos de sistema/entorno, buscando dar cuenta de sistemas autorreferentes, y entendiendo a la organización como un sistema sui generis, por una parte, e intentando dar una explicación fenomenológica de los procesos organizacionales, por otra...”. De este modo el interés por conocer la influencia de los macro y micro entornos en las organizaciones dio la pauta que permitió profundizar en el estudio de las mismas como sistemas culturales que se relacionan simbólicamente con cada uno de los individuos o sistemas con los que interactúan y que hacen de la comunicación un proceso básico de funcionamiento.

Fue así que surgió la cultura organizacional como área de investigación y delineó nuevas bases para el análisis de empresas e instituciones, desde una perspectiva más integral y de cierta manera filosófica, la cual mostró a las organizaciones como sistemas vivientes que trabajan de manera conjunta y coordinada en función de su misión, valores y creencias para alcanzar sus metas. Entender qué estimula la relación e interacción entre cada una de sus manifestaciones culturales y poner énfasis especial en los procesos comunicativos que permiten su transmisión y logran la identificación, es la principal tarea que esta área de investigación tiene al analizar la construcción de sistemas sociales más sólidos y eficientes frente a su entorno.

Tradicionalmente, la Comunicación Organizacional ha planteado una serie de lineamientos en el ámbito empresarial-institucional, los cuales se basan en modelos de comunicación y de comportamiento administrativo implementados desde finales de los años 40 y, en su mayoría, ejemplificados en empresas extranjeras. Actualmente la Comunicación organizacional también plantea y revisa como parte de sus lineamientos, los ejes que definen la Cultura Organizacional de las empresas del Siglo XXI, y que forman parte de los retos que enfrentan las organizaciones. La gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la innovación y la responsabilidad social, son algunos de esos

ejes que permean las culturas corporativas hoy día, de ahí la inquietud de una investigación teórica-práctica que permite reflexionar sobre los ejes culturales que crean, modifican o soportan la gestación de los nuevos valores en las organizaciones mexicanas.

Estructura Teórica

Como ya se comentó líneas arriba, ver a las organizaciones como culturas – donde hay un sistema de significado compartido entre los miembros- es un fenómeno que cada vez cobra más importancia en el ámbito empresarial. Hasta mediados de la década de los ochentas, las organizaciones eran, en su mayoría, concebidas como un medio racional para coordinar y controlar un grupo de gente, tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares. Hoy, las organizaciones son más que eso, tienen personalidad propia con base en los valores y creencias compartidos por los miembros de ese sistema cultural. Las empresas o instituciones de hoy pueden definirse como rígidas o flexibles, difíciles, innovadoras o conservadoras, socialmente responsables, pero cada una tiene un carácter particular más allá de sus características estructurales. Entonces, los valores y creencias que se manejan en el ámbito empresarial-institucional (por ejemplo, la calidad, el servicio al cliente, la honradez y la seguridad, por citar algunos) son valores tradicionales que ante los nuevos tiempos organizacionales requieren de un enfoque más preciso.

El vínculo de la comunicación con la cultura y las organizaciones se sustenta en el hecho que estos elementos comparten atributos interdependientes que sostienen a través de la transmisión y práctica de valores y creencias la pirámide organizacional. Es decir, sin una filosofía corporativa sustentada, factible y puesta en práctica las instituciones no tienen una estrategia definida y clara frente a sus públicos internos y externos. Los pilares que solidifican y dan carácter a la cultura organizacional toman varios años en cobrar importancia y ser adoptados por todos los que pertenecen a la organización, sin embargo, se ha logrado comprobar que tales elementos son los que hoy en día hacen la diferencia de éxito y posicionamiento entre una organización y otra.

A pesar del reconocimiento otorgado a la cultura organizacional en los últimos tiempos, aún existen una serie de empresas que no consideran a este pilar como fuente de su estrategia corporativa. En México todavía está presente el reto de que algunas grandes, medianas y pequeñas empresas logren cimentar su posicionamiento y respuesta al entorno. Pues sí bien el carácter organizacional ha cobrado importancia dentro de escenarios mundiales, en nuestro país aún sobresale una falta de visión cimentada en una cultura organizacional fuerte, sólida y con continua revisión de ejes que permitan que las organizaciones se transformen en respuesta al mercado actual. Dicho proceso consiste, para autores como Robbins, S. (1999), en “romper con la formalidad establecida a través de los procesos gerenciales de institucionalización (normas, reglas, metas principales) y darle paso o transición a la informalidad en la cual la organización toma el carácter y el valor dado por sus fundadores y demás miembros que la integran” y reflejarlo en el día a día de la filosofía organizacional.

Generar cambios en las organizaciones a través de la modificación de la cultura organizacional pareciera ser la clave para dar inicio a una serie de innovaciones que cimenten las estructuras complejas de cualquier organización. Lo anterior debido a que la cultura organizacional es un marco de referencia que guía la conducta de cada uno de los integrantes de una estructura con diversidad de pensamientos, en este sentido, Robbins, S. (2006) acentúa que: “La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer... sirve como de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores”.

En definitiva, los tiempos han cambiado y no se puede trabajar con una filosofía que no dé respuesta a las necesidades organizacionales modernas, con procesos establecidos que aún puntualizan fallas; hasta hace algunos años las organizaciones tomaron como sustento teórico, los paradigmas enfocados simplemente a hechos aislados. El día de hoy, ante la complejidad de los entornos, es necesario que las organizaciones, se han vistas, de forma completa y visualizar cada uno de los distintos escenarios y posibilidades que se tienen o se enfrentan. En conjunto, como menciona García, C. (2006) (...)

“es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas estas guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura organizacional para lograr un verdadero cambio”.

Para hacer más claro lo anterior es prudente mencionar un ejemplo de cómo permea el enfoque tradicional dentro de las empresas, aquel que nos refiere al del servicio y/o producto, el de la calidad. Este enfoque sugiere simplemente satisfacer al consumidor sin determinar otras acciones o necesidades.

Simplemente, la empresa produce y distribuye un producto o servicio al igual que otras cien empresas, sin hacer diferencia en sus procesos.

Organizacionalmente hablando, sólo se toman en cuenta los objetivos a corto plazo aunado a la existencia de jerarquización y centralización de la información sin ejes específicos o lineamientos acordes a la filosofía organizacional. Y aunque esto pareciera ser lo más negable en las organizaciones, lo cierto es que cuando éstas se ven envueltas en situaciones complejas, no son capaces de resolverlas dada la ortodoxa forma de controlar y administrar sin congruencia con su cultura organizacional y con ello sin dar fluidez y lógica a los procesos.

Desde hace tiempo este esquema ya no es posible, el entorno empresarial reclama la visualización y acción de funciones conjuntas y acordes a la misión, visión y valores de la empresa, orientadas a la construcción de escenarios que permitan al administrador de la organización manejar su negocio ante diferentes situaciones pero con base en los ejes de acción que marcan la tendencia del mercado. Así todos los componentes del corazón ideológico de la organización influyen y determinan la estrategia corporativa siempre sustentada en la cultura organizacional.

Justo en esa dinámica, existe una tendencia hacia la perspectiva cultural, generando una revisión en el campo de la comunicación organizacional puesto que ambas, comunicación y cultura son elementos básicos en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Como cita Arellano, E. (2010) “La cultura organizacional tiene en la comunicación uno de los recursos más importantes para el conocimiento y/o manejo de los elementos que componen esta área de estudio”.

Por consiguiente, cada organización enfocará sus cambios de acuerdo a su manera de hacer las cosas, sus creencias, sus rituales y sobretodo de los valores que posee, lo cual determinará el comportamiento de éstas; de ahí que Goffee y Jones (2001) la definan como: “la forma de actuar de una organización...porque comprende valores, símbolos, comportamientos y anuncios que son ampliamente compartidos en el seno de la organización”.

Así las decisiones corporativas se toman con base en los valores, estos son los pilares de la cultura, por consiguiente, éstos son los que van a determinar los ejes de acción para reforzar las actitudes y comportamientos dentro de la organización. Valbuena, M., Morillo, R. & Salas, D. (2006) mencionan que “los valores colectivos están expresados en la misión y visión de la organización y es aquí donde estos deben ser capaces de conjugarse para el éxito competitivo, así como de hacer trascendente el proyecto social, humano y productivo del cual forman parte la sociedad y específicamente las organizaciones”.

El papel que juegan los valores en la organización va más allá de entablar acciones cordiales en la interrelación humana; es más bien un sistema de comportamiento y acción, que tiene como principal función delinear bajo ejes actuales, las posibilidades de éxito y crecimiento corporativo, involucrando el lado humano y productivo desde la esencia de la organización. Lo anterior conlleva a la revisión de los valores y creencias de la cultura corporativa, por lo que es importante revisar los lineamientos del enfoque cultural de las empresas y/o instituciones que hoy día los ayudan a cumplir con los objetivos del siglo XXI. En este sentido los valores y creencias deberán plantearse en congruencia con los nuevos sistemas culturales y con una clara estrategia de comunicación interna que permita la trasmisión de los mismos, de manera que puedan ser adoptados y aplicados a los entornos actuales, y no sólo al beneficio particular de una empresa o institución sino a la totalidad de las organizaciones que conforman el panorama empresarial mexicano.

Es así que los objetivos de esta investigación proponen conocer cuáles son los ejes que determinan los valores de la cultura organizacional de las empresas. Saber si los ejes que proponen Hernández, G. y Cendejas, G. (2006) coinciden

con los ejes que generan nuevos valores dentro de las empresas y finalmente, describir el papel que juega la comunicación en el proceso de adquisición de nuevos valores.

De acuerdo con la revisión teórica de esta investigación, las directrices culturales que en este siglo definen a las organizaciones como sistemas fuertes son: la responsabilidad social, la innovación, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, mismos que a continuación se refieren brevemente para comprensión de la presente investigación:

La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que permiten al capital intelectual aumentar de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, la resolución de problemas y retos de forma eficiente (Hernández, G. y Cendejas, G. (2006). Dicho conjunto de procesos han sido nombrados como los *activos intangibles* de las organizaciones los cuales en palabras de Carreón (Cit. por Hernández, G. y Cendejas, G. 2006) tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la capacitación, estructuración y transmisión del conocimiento. Además de dichas características los miembros de las organizaciones deben desarrollar competencias y capacidades esenciales y distintivas, que les permitan a las empresas actuar ante sucesos esperados y no esperados por las mismas.

Por otra parte el **aprendizaje organizacional** permite implementar procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional que transforman y aumentan las capacidades de los empleados y por lo tanto de la organización. Hoy día gestionar el aprendizaje en grupo es vital para la construcción de los principales procesos de cambio. Los teóricos como Agyris y Schon en 1978 ya afirmaban que a partir de la participación e involucramiento de los miembros dentro de las actividades de la empresa, se rompe la rutina de los principales procesos organizacionales, modificando de esa forma la estructura, la mentalidad, la brillantez, el talento individual, la innovación y el trabajo en equipo. Estos mismos autores describen que parte de los atributos de este eje es que la empresa protege y mejora sus capacidades, al mismo tiempo que apuesta por la exploración de otras como sus clientes y sus recursos humanos.

El tercer eje cultural propuesto por el artículo de Hernández y Cendejas (2006) es el de **La innovación** el cual se enfoca en la manera de responder ante las nuevas situaciones o escenarios, la forma de actuar con la diligencia adecuada y la anticipación suficiente ante cualquier suceso. Se trata de generar nuevos y diversos instrumentos de competitividad a partir de los conocimientos que se logran dentro de las organizaciones o de las necesidades que demandan los ambientes externos. La innovación en este siglo XXI es para algunos autores sinónimo de competitividad, es un instrumento de gestión que ve más allá de la fabricación de objetos, procesos y productos.

Finalmente el cuarto eje es el de **la responsabilidad social** el cual se ha atribuido a las organizaciones toda vez que éstas han sido definidas y entendidas como sistemas sociales que se relacionan con muchos ambientes. En el actuar de dichas organizaciones existen acciones con alta responsabilidad, obligaciones y compromisos legales y éticos que generan un alto impacto en los ambientes sociales, laborales y medioambientales. Hernández y Cendejas (2006) agregan que dichas actividades responsables abarcan tanto aspectos internos como externos y obedecen al mandato de la sociedad lo cual quiere decir que de conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico y social, las organizaciones tejen lazos significativos con todos sus públicos.

Lo anterior conlleva a la revisión de los nuevos valores y creencias de la cultura organizacional, por lo que es importante replantear los lineamientos del enfoque cultural de las empresas y/o instituciones que les ayudan a cumplir con los objetivos del siglo XXI. Los nuevos valores y creencias deberán plantearse en congruencia con los nuevos sistemas culturales y con una clara estrategia de comunicación interna para transmitirlo de manera que los individuos que conforman la organización puedan adoptarlos y aplicarlos a los entornos actuales, y no sólo al beneficio particular de una empresa o institución sino a la totalidad de las organizaciones que conforman el panorama empresarial mexicano.

Lo importante entonces a debatir y corroborar con este proyecto de investigación es si efectivamente dichos ejes culturales mencionados por

Hernández y Cendejas (2006) son aquellos que están gestando una nueva cultura dentro de las organizaciones, tomando como referencia que grandes empresas han obedecido a las necesidades globales así como también a las demandas de sus públicos internos y externos. Probar que dichos ejes generan las nuevas tendencias culturales corporativas y que los modelos implementados por ellas, les han permitido con éxito superar los diferentes cambios organizacionales dados por los distintos factores, puede probar no sólo que las circunstancias a nivel organizacional han cambiado, sino también sustentar el papel del comunicador organizacional como agente de mediación en toda esta serie de estrategias.

La importancia de la comunicación dentro de las organizaciones se refuerza y cobra vitalidad a partir de la concepción de la organización como un sistema viviente que requiere entablar comunicación con todos sus públicos y niveles. La gestión de cualquier tipo de cultura dentro de las organizaciones se da a partir del desarrollo y adaptación de sus valores organizacionales, lo cual significa que los ejes culturales fortalecen en uno o en todos los aspectos los cambios culturales que se van estableciendo en la rutina empresarial.

Probar efectivamente que los ejes culturales señalados por Hernández, G y Cendejas, G (2006) son algunos de los lineamientos generadores de nuevos valores o enfoques que fortalecen la cultura organizacional de las empresas significa dar una pauta a otras organizaciones, que ante los constantes cambios organizacionales pueden seguir, ajustar e incluso redefinir nuevos valores corporativos, considerando de manera primordial el papel de la comunicación como estrategia de cambio y adopción de los mismos.

Metodología

En cuanto a la metodología, esta investigación tiene un enfoque mixto, transversal, exploratorio, prospectivo y experimental. La información se recolectó a través de una encuesta aplicada a una muestra representativa del personal general de cada organización y entrevistas semi estructuradas con gerentes y jefes de área. Las principales variables a analizar con cada uno de los instrumentos diseñados fueron: cultura organizacional, valores

organizacionales y ejes culturales, mismas que permiten alcanzar los objetivos planteados.

Cabe mencionar que para la investigación se eligieron dos empresas con ubicación en la Ciudad de Puebla que cuentan con una cultura organizacional fuerte y adoptada por los miembros de la misma. Para ambas empresas el diseño de los instrumentos se realizó utilizando los mismos apartados; sólo que al ser organizaciones con distinto giro, se tuvieron que adecuar a cada una de estas, por lo que el número de ítems es diferente. De esa manera se llevó a cabo el vaciado de datos y la transcripción de las entrevistas para su posterior análisis y conclusiones.

Resultados de la Investigación

A continuación se exponen los datos obtenidos por cada empresa mezclando los resultados cuantitativos y cualitativos para lograr un panorama amplio de los mismos. A su vez, para su mejor comprensión han sido divididos bajo el siguiente criterio. Empresa 1 y Empresa 2.

Empresa 1- Encuesta- Entrevista

En primer lugar, se analizaron los elementos que forman parte de la –cultura organizacional- como son la misión, los objetivos, las costumbres y los valores. De esta manera se encontró que el 96% de los encuestados, así como los seis entrevistados (gerentes-jefes de área) afirman conocer la misión de la empresa, también saben los objetivos organizacionales y se identifican con ellos. La mayoría de los encuestados responde sin problema qué objetivos se deben alcanzar y, en el caso de los entrevistados, se logra un panorama amplio y profundo sobre este cuestionamiento. De esta manera se resalta el hecho que tanto gerentes, jefes y empleados saben lo que busca la organización. En relación con lo anterior un 72% de los encuestados dicen estar totalmente de acuerdo en que al cumplir con los objetivos de la empresa también se cumplen sus objetivos personales.

En cuanto a la variable identificación con la cultura, como resultado, el 91% dice estar totalmente identificado con la empresa, y de la misma manera el 94% se siente orgulloso de formar parte de ésta. Por lo que, los integrantes

(82%) participan en las costumbres y tradiciones que se practican; Dentro de las entrevistas incluso mencionan algunas de estas y dan razones del por qué se organizan estos eventos, cómo funcionan, etc.

En cuanto a los valores, la parte cualitativa dice que estos se dan a conocer en todo momento a través de diferentes medios; en la parte cuantitativa se aprecia con un 80% que los encuestados los conoce y se les han comunicado oportunamente, así mismo comentan que los valores se promocionan continuamente dentro de la organización. Así el 43% se identifica con todos los valores que se promueven y la información cualitativa confirma que los valores son su esencia, su personalidad; así mismo el 65% responde que las acciones son acordes a los valores que promueven.

En cuanto a los ejes culturales se formularon preguntas para cada uno; comenzando con aprendizaje organizacional, se tiene que el 43% dice siempre recibir actividades donde se desarrollan sus conocimientos, seguido de un 80% que establece que lo que adquiere es de uso y aplicación en el área de trabajo, esto permite mejorar el desempeño con un 83%. Complementando esto con la entrevista, donde se plantea si es que a partir del aprendizaje organizacional se impulsan los valores y la cultura corporativa; todos los entrevistados en su totalidad respondieron afirmativamente y comentaron que este eje efectivamente guía o cimienta los valores de la empresa; generando para la misma el desarrollo de todos sus colaboradores, no sólo en su área de trabajo, sino en la vida profesional y personal.

Dando paso al eje de gestión del conocimiento, el 73% de los encuestados están totalmente de acuerdo en afirmar que la empresa para la que trabajan se preocupa porque haya un aprendizaje grupal, así mismo el 76% apunta que lo adquirido dentro de la empresa -conocimientos- se comparte con los compañeros de trabajo. Por lo que el 89% revela que la empresa fomenta la participación y la suma de esfuerzos constantemente; impulsando siempre (87%) el trabajo en equipo –uno de sus valores básicos- para cumplir las metas propuestas.

En cuanto a las entrevistas, resaltan las preguntas sobre de qué manera se gestiona el conocimiento y si hacer gestión es parte de la cultura. Obteniendo

que éste se comparte o gestiona a través de las juntas, de las jefaturas, de las evaluaciones y la retroalimentación, la capacitación etc.; y ciertamente los jefes afirman que el gestionar el conocimiento es parte de la cultura al colocar al alcance de todos el conocimiento y propiciarlo.

Por otra parte, lanzar un nuevo producto al mercado en menos de tres meses (70%) y el constante cambio de imagen en productos (80%) es parte de la innovación en la empresa 1 (tercer eje); lo que los hace tener más ventaja competitiva, esto con un 73% de opiniones en la encuesta; un 67% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que existen actividades únicas e innovadoras dentro de la organización. Por lo que en las entrevistas se preguntó si éste es un eje que fundamenta la cultura organizacional, y los entrevistados coincidieron al afirmar, que si no existiera la innovación dentro de la organización; no serían lo que hoy en día son, apoyándose en los valores que tienen y que al mismo tiempo fomenta el eje de innovación.

Como último eje, el de responsabilidad social, midió en primera instancia si existen programas de ayuda a la comunidad, manifestando un 93% de los encuestados que sí existen programas de ayuda a la comunidad; el 76% está totalmente de acuerdo en que esta actividad se involucra a todo el personal; de la misma manera el 64% dice que también llevan a cabo actividades medio ambientales que incluso involucran a la familia. En las entrevistas se observó otro punto relevante, que este eje sí es importante para la organización manifestando que efectivamente la responsabilidad social es parte de la cultura organizacional de la empresa.

Siguiendo dentro de la encuesta, se averigua si el conocimiento, la innovación, el aprendizaje y la responsabilidad social determinan los valores de la organización; obteniendo que la mayoría de los encuestados afirman que efectivamente los ejes principales que determinan los valores de la organización en un 82% son esos. En el caso de las entrevistas; se plantea la interrogante si los ejes inciden en la cultura y valores organizacionales de la empresa, respondiendo la mayoría, que éstos son sumamente importantes para el fortalecimiento y seguimiento de sus valores y por ende, de su cultura.

La última pregunta en la encuesta, investiga si los valores surgen a partir del conocimiento, la innovación, el aprendizaje y la responsabilidad social; manifestando en un 74% que ciertamente los valores nacen de los ejes culturales. Por último, la información cualitativa, permitió analizar la incidencia de la comunicación en el proceso de la cultura, y el qué papel que juega para fomentarla, respondiendo que muy importante porque sin ella no se logra la cohesión, la integridad y la identidad y, no sólo en cuestión de cultura sino en cualquier ámbito u operación de la organización.

Empresa 2: Encuesta - entrevista

Las encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en la empresa 2, muestran resultados muy similares a los observados con la empresa 1. A continuación observando la secuencia anterior se revisa -si los ejes ya mencionados son generadores de nuevos valores corporativos- el 80% de los encuestados dice conocer la misión de la empresa sin embargo, al pedir que la mencionaran, sólo el 50% respondió convenientemente.

En cuanto si se encuentran al tanto de los objetivos de la empresa; se obtuvo una variedad de respuestas por parte de los encuestados, que da la percepción de que no se conocen exactamente cuáles son de los objetivos de la organización; ante esto, con la información de las entrevistas y las encuestas se concluyó que los empleados solo conocen en parte los objetivos. En congruencia con lo anterior, el 57% de los encuestados revela que al cumplir los objetivos de la organización, también se cumplen sus metas personales.

Pese a lo anterior, el 61% de los empleados mencionan que se sienten totalmente identificados con la empresa. Ante el grado de participación de los empleados en las costumbres y tradiciones que la empresa practica, se obtiene que el 46% están de acuerdo en participar en ellas. Por lo que al pedir que mencionen algunas, se destacan eventos de convivencia como fiestas patrias, cenas de navidad y fin de año. Mientras que en las entrevistas, las afirmaciones están divididas respecto a este punto; ya que unos mencionaron que no existen costumbres ni tradiciones dentro de la empresa, y por el otro lado algunos indican que son los convivios de fin de año y algunas actividades de integración.

De igual importancia la investigación aborda el conocimiento de valores (dentro de la organización), obteniendo que el 50% de los empleados afirman conocerlos. Consecuentemente, se ahondó sobre el impulso que se les da a los valores dentro de ésta, expresando (46%) estar medianamente de acuerdo; El valor con el que los empleados se identifican más es el de colaboración con 33%. La última pregunta de esta sección, cuestiona si las acciones que lleva a cabo la empresa van de acuerdo con los valores que promueve, resultando un 36% como de acuerdo y medianamente de acuerdo. Así mismo, en las entrevistas se percibe que son cinco los valores establecidos en la organización, los cuales suponen que emergen a partir de la visión de la dirección general. Respecto a los valores con los que creen que más se identifican los empleados, ninguno de los gerentes concuerdan al mencionar uno sólo. Pese a lo anterior, la totalidad de los entrevistados afirman que la mayoría de las acciones que se llevan a cabo en la empresa son congruentes con los valores que promueven.

Pasando al bloque de ejes culturales, el de aprendizaje organizacional; muestra que las actividades a través de las cuales se desarrollan los conocimientos y habilidades de los empleados, son cursos y capacitación con 34% y 40% correspondientemente los más mencionados. Así mismo, se cuestiona la frecuencia con la que reciben los cursos y talleres, sobresaliendo con el 53% de los encuestados. Pese a lo anterior, el 39% revela que casi siempre los conocimientos que adquieren en la empresa son aplicables en su área de trabajo. Ante esto, en las entrevistas se mencionan algunas otras maneras de generar el aprendizaje; exaltando que todos los conocimientos que se brindan son de uso y aplicación directamente en las áreas a desempeñar. Ahora bien respecto a que si el aprendizaje impulsa los valores y cultura, existe un conflicto entre las opiniones de los entrevistados debido a que más de la mitad de ellos dice que el aprendizaje organizacional no impulsa los valores ni la cultura de organización; lo ven en sentido contrario, es decir los valores de la organización impulsan el eje; el resto de los encuestados afirman que definitivamente el aprendizaje impulsa los valores y la cultura organizacional.

Adentrándose a lo que es gestión del conocimiento, los encuestados están medianamente de acuerdo en que la empresa se preocupa porque exista un

aprendizaje grupal; también se revela que los conocimientos y habilidades casi siempre se comparten con los compañeros (50%). De igual manera la empresa fomenta la participación y suma de esfuerzos y el trabajo en equipo con un 53% de las respuestas. En cuanto a las entrevistas, la mayoría de los gerentes entrevistados consideran que se gestiona el conocimiento mediante múltiples acciones; así mismo, existe diferentes opiniones respecto a que si la gestión del conocimiento es parte de la cultura de la organización, porque algunos entrevistados afirmaron que la gestión no es aún parte de su cultura ya hace falta más trabajo en el eje, el resto de los empleados confirma que sí, es decir que la gestión del conocimiento sí es parte de su cultura, lo anterior demuestra que los empleados de la empresa 2 aún difieren en 50% sobre sus respuestas en este sentido.

Pasando al siguiente eje –innovación- con un 41% los encuestados manifiestan que cada año la empresa lanza un nuevo servicio al mercado; así mismo el 50% de los colaboradores está de acuerdo en que la innovación los hace superiores a la competencia; por lo que el 49% considera que en esta organización existen actividades únicas e innovadores que aseguran su permanencia en el mercado. La totalidad de los entrevistados afirman que si es importante ser innovador ya que es parte de la filosofía de la organización, ya que se buscan nuevos mercados y ofrecer el mejor servicio a los clientes; por lo que, la innovación es un eje que definitivamente fundamenta la cultura organizacional en la empresa dos. Los entrevistados responden que se consideran una empresa innovadora por el hecho de saber adaptarse a los cambios y que estos estén fundamentados en sus valores.

Ahora bien, respecto al último eje, -responsabilidad social- el 68% respondió que sí existen programas de ayuda a la comunidad; de manera similar se indagó sobre si los trabajadores participan en actividades medio ambientales, resultando que el 42% lo hace. Finalmente, para este eje los encuestados expresan estar de acuerdo en que las acciones ambientales más allá de la organización trascienden a las familias con un 39%. En el caso de las entrevistas, todos conocen al menos un programa en el que participan pero no saben a ciencia cierta, la razón de su participación. Al mismo tiempo afirman que solamente una parte del eje de la responsabilidad social guía la conducta

empresarial; ya que aún falta trabajo por parte de la organización en este sentido.

De esta manera, las últimas preguntas retoman lo dicho en toda la encuesta, resultando que la mayoría de los empleados afirman que el conocimiento, la innovación, el aprendizaje y la ayuda a la comunidad determinan los valores de la empresa, con un 82%. Así mismo, el 68% de los empleados opinan que los valores si surgen a partir de los cuatro ejes ya mencionados. Por su parte los entrevistados dan la razón a los encuestados, afirmando que definitivamente los ejes propuestos son rectores de la cultura y valores de organización. En cuanto al objetivo de investigación relacionado con el papel que juega la comunicación para fomentar la cultura; tanto empleados como gerentes aseveran en su totalidad que la comunicación es fundamental y necesaria para crear todos los procesos dentro y fuera de la organización.

Para mayor precisión en los resultados de la empresa 1 y 2 y la comparación de los mismos, en el anexo se presenta una tabla comparativa de resultados.

CONCLUSIONES

Muchos de los cambios que han frenado o limitado el comportamiento organizacional en México se atribuyen a múltiples causas. Entre ellas, la globalización, la cual de acuerdo a diferentes especialistas, ha trazado la tendencia principal de los mercados y la forma en que las empresas deben crecer o actuar. Este factor ha motivado deliberadamente la competencia por alcanzar y rebasar incluso sus propias metas.

A pesar de este evidente contexto de competencia generado por la creciente demanda de mercados, crisis y cambio de los paradigmas, muchas de las organizaciones se mantienen operando bajo sistemas tradicionales tanto en ámbitos administrativos, económicos como productivos, lo que ha generado para las mismas un panorama de limitaciones y restricciones en medio de retos que urgen de la intervención y la proactividad de agentes y acciones que reubiquen a las organizaciones en ambientes favorables y propicios para su desarrollo. En este contexto, analizar los diferentes ejes que delinean o

modifican la cultura organizacional, se vuelve un procedimiento organizacional importante.

Así se puede observar que los ejes propuestos en esta investigación como generadores de valores en las organizaciones del siglo XX ejercen una función dentro del contexto actual de las organizaciones, ya que a través de la misma, se identifican incidencias de los mismos en diferentes factores, entre los que se destacan: los planes que desarrollan, la diversificación de sus acciones, la especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones, las actividades de responsabilidad social y los procesos de comunicación efectivos, todos estas concebidas desde y a partir de su cultura organizacional.

Así, las condiciones actuales del entorno y la cultura organizacional tienen una clara vinculación en el desarrollo de las empresas y, la flexibilidad y la adaptabilidad de las mismas es un ingrediente básico en la respuesta al entorno; en definitiva la visión proactiva e innovadora de las organizaciones les permite tener la capacidad de percibir y entender los cambios y efectos de su propio devenir, por lo tanto el ajuste, modificación o reenfoque de valores y creencias les otorga la facilidad de competir en entornos globalizados y demandantes como los del siglo XXI.

Así, esta investigación permite conocer más a fondo la relación de la cultura organizacional y la implementación y/o el de desarrollo de los cuatro ejes -la innovación, la responsabilidad social, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional- así pues, el cambio de filosofía organizacional y su adopción se está dando paulatinamente en las organizaciones en la medida en que su adaptabilidad permite una respuesta constante para la supervivencia.

De esta forma los ejes culturales revisados, en gran parte delinean o guían el comportamiento organizacional y generan valores más competitivos y acordes a los nuevos tiempos que vive la organización; dependiendo claro está, de la forma en que las organizaciones, adapten su cultura a un ambiente de rápido cambio. Indiscutiblemente y como los estudios de caso demuestran, los ejes propuestos están interrelacionados, por lo que uno lleva a otro y en conjunto permiten el desarrollo de la organización. Por lo que el alcance de los resultados de esta investigación puede ser considerado, como modelo de

estudio para otras instituciones, empresas u organismos que cuenten o quieran generar una cultura organizacional fuerte, con valores corporativos sustentables a la realidad actual de las empresas y un sistema estratégico de comunicación eficiente hacia adentro y hacia afuera de las mismas.

En el mismo sentido la investigación aquí planteada reconoce la importancia de llevar a cabo otros estudios de esta índole que permitan un acercamiento más claro entre la teoría y la práctica organizacional de la comunicación que a su vez, generen áreas de trabajo más específicas donde se aprecie el trabajo del comunicador organizacional como agente de cambio.

Recomendaciones

Es necesario que a través de un plan de comunicación estratégica se fomente de manera continua la cultura organizacional. El reforzar la misma implica trabajar con el reenfoque de valores, objetivos, misión, etc. y que se enfoquen o acentúen acordes a la organización.

También es importante continuar poniendo énfasis en los ejes que determinan los lineamientos organizacionales actuales, entre ellos los mencionados, la innovación, la responsabilidad social, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional; y que éstos propicien e impulsen la generación de valores corporativos. Por ejemplo, independiente de que la Responsabilidad Social Empresarial sea un eje relevante para generar acciones como ciudadano corporativo responsable y lograr una buena imagen, es más importante enlazarlo a una cultura de gestión del conocimiento, basado en el aprendizaje organizacional, así la interrelación de los ejes responderá más adecuadamente a la estrategia corporativa.

Nuevamente, a pesar de estar bien cimentada la cultura en la organización es importante seguir generando acciones, a través de la estrategia de comunicación, que recuerden la esencia, objetivos y planes de la empresa, el cambio es un factor determinante para las organizaciones, por lo que éstas se deben mantener alertas, siendo flexibles y sobre todo adaptables al entorno.

Bibliografía

- Arellano, E. (2010, abril) La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Revista Razón y Palabra*. Numero 62. Recuperado el 8 de abril de 2010 de: <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>
- Argyris, C., & Shon, D. (1978) *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Adisson Wesley.
- García, C (2006, Enero –Abril) Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Número 001, año/vol. 5. Recuperado el 10 de abril de 2010 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64750112>
- Goffee, R. & Jones, G. (2001) El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. España: ediciones Granica.
- Hernández, H. G., y Cendejas, G. (2006, Agosto, septiembre) Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *Revista Razón y Palabra*. México. Núm. 52. Pag. 1-11 de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html>
- Robbins, Stephen. (1999) Comportamiento organizacional. 8a. ed. México: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen (2006) Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez M., D. (2005). Diagnóstico Organizacional. 6ta Ed. México: Alfaomega.
- Valbuena, M., Morillo, R. & Salas, D. (2006) Sistema de valores en las organizaciones. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Número 003, año/vol. 12. Recuperado el 10 de abril de 2010 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=73712303>

ANEXO Tabla comparativa de los ejes culturales por empresa

TABLA COMPARATIVA

Cultura organizacional	
Empresa 1	Empresa 2
<ul style="list-style-type: none"> • Misión El 96% conoce la misión de su empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión El 80% conoce la misión su empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos El 72% están totalmente de acuerdo en que al cumplir con los objetivos de la empresa también se cumplen sus objetivos personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos El 57% de los encuestados revela que al cumplir los objetivos de la organización, también se cumplen sus metas personales. Con la información de las entrevistas y las encuestas respecto a los objetivos, se concluyó que los empleados solo conocen en parte sus objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación con la cultura El 91% están totalmente identificados con la empresa y el 94% se siente orgulloso de formar parte de ésta 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación con la cultura El 61% está totalmente identificados con la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Costumbres Los integrantes (82%) participan en las costumbres y tradiciones que se practican 	<ul style="list-style-type: none"> • Costumbres El 46% participan en las costumbres y tradiciones que se practican
<ul style="list-style-type: none"> • Valores Un 80% que los encuestados conocen los valores y se les han comunicado oportunamente. En las entrevistas mencionan que los valores -se dan a conocer en todo momento-. El 43% se identifica con todos los valores que se promueven. La información cualitativa confirma que los valores son su esencia, su personalidad. El 65% responde que las acciones son acordes a los valores que promueven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores El 50% de los empleados afirman conocer los valores. El 46% expresó estar medianamente de acuerdo sobre el impulso que se les da a los valores dentro de la organización. El valor con el que los empleados se identifican más es el de colaboración con un 33%. Con un 36% responden como de acuerdo y medianamente de acuerdo, que las acciones son acordes a los valores que promueven. La totalidad de los entrevistados afirman que la mayoría de las acciones que se llevan a cabo en la empresa son congruentes con los valores que promueven.
Ejes culturales	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje Organizacional El 43% dice siempre recibir actividades donde se desarrollan sus conocimientos. Un 80% establece que lo que adquiere es de uso y aplicación en el área de trabajo, esto permite mejorar el desempeño con un 83%. Todos los entrevistados en su totalidad respondieron que a través del aprendizaje organizacional se impulsan los valores y la cultura corporativa. El Aprendizaje Organizacional efectivamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje Organizacional El 34% muestra que las actividades a través de las cuales se desarrollan los conocimientos y habilidades de los empleados, son cursos y capacitación. El 39% revela que casi siempre los conocimientos que adquieren en la empresa son aplicables en su área de trabajo. Respecto a que si el aprendizaje impulsa los valores y cultura, existe un conflicto entre las opiniones de los entrevistados debido a que

<p>guía o cimenta los valores de la empresa.</p>	<p>más de la mitad de ellos dice que el aprendizaje organizacional no impulsa los valores ni la cultura de organización; lo ven en sentido contrario, es decir los valores de la organización impulsan este eje.</p>
<p>• Gestión del Conocimiento</p> <p>El 73% afirman que la empresa para la que trabajan se preocupa porque haya un aprendizaje grupal. El 76% apunta que lo adquirido dentro de la empresa - conocimientos- se comparte con los compañeros de trabajo.</p> <p>El 89% revela que la empresa siempre fomenta la participación y la suma de esfuerzos constantemente.</p> <p>La gestión el conocimiento se comparte o gestiona a través de las juntas, de las jefaturas, de las evaluaciones y la retroalimentación, la capacitación etc.; y ciertamente los jefes afirman que el gestionar el conocimiento es parte de la cultura.</p>	<p>• Gestión del Conocimiento</p> <p>Los encuestados están medianamente de acuerdo en que la empresa se preocupa porque exista un aprendizaje grupal en ellos.</p> <p>EL 50% revela que los conocimientos y habilidades casi siempre se comparten con los compañeros. El 53% revela que la empresa casi siempre fomenta la participación y suma de esfuerzos y el trabajo en equipo.</p> <p>La mayoría de los gerentes entrevistados consideran que se gestiona el conocimiento mediante múltiples acciones.</p> <p>Algunos entrevistaron afirmaron que la gestión no es parte de su cultura pues aún hace falta más trabajo, pero el resto confirma que sí, es decir que la gestión del conocimiento si es parte de su cultura, lo anterior demuestra que los empleados de la empresa 2 aún difieren en 50% sobre sus respuestas en este sentido</p>
<p>• Innovación</p> <p>Con un 73% de opiniones en la encuesta la innovación, los hace tener más ventaja competitiva y un 67% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que existen actividades únicas e innovadoras dentro de la organización.</p> <p>Por lo que en las entrevistas se preguntó si éste es un eje que fundamenta la cultura organizacional, y los entrevistados coincidieron al afirmar, que si no existiera la innovación dentro de la organización; no serían lo que hoy en día son, apoyándose en los valores que tienen y que al mismo tiempo fomenta el eje de innovación.</p>	<p>• Innovación</p> <p>El 50% de los colaboradores está de acuerdo en que la innovación los hace superiores a la competencia.</p> <p>El 49% considera que en esta organización existen actividades únicas e innovadores que aseguran su permanencia en el mercado.</p> <p>La totalidad los entrevistados afirman que si es importante ser innovador como parte de la filosofía de la organización; por lo que, la innovación es un eje que fundamenta la cultura organizacional en la empresa dos.</p> <p>Los entrevistados responden que se consideran una empresa innovadora por el hecho de saber adaptarse a los cambios y que estos estén fundamentados en sus valores.</p>
<p>• Responsabilidad Social</p> <p>Un 93% de los encuestados afirman la existencia de programas de ayuda a la comunidad. El 76% está totalmente de acuerdo en que esta actividad se involucra a todo el personal.</p> <p>El 64% dice que también llevan a cabo actividades ambientales que incluso</p>	<p>• Responsabilidad Social</p> <p>El 68% manifiestan la comunidad existencia de programas de ayuda a la comunidad.</p> <p>El 42% está totalmente de acuerdo en que esta actividad se involucra a todo el personal.</p> <p>El 39% de los encuestados expresan estar de acuerdo en que las acciones ambientales</p>

<p>involucran a la familia.</p> <p>La responsabilidad social sí es parte de la cultura organizacional de la empresa.</p>	<p>más allá de la organización trascienden a las familias.</p> <p>Solamente una parte del eje de la responsabilidad social guía la conducta empresarial.</p>
<p>• Conclusión de los ejes</p> <p>Con un 82% el conocimiento, la innovación, el aprendizaje y la responsabilidad social determinan los valores de la organización.</p> <p>En la información cualitativa, la mayoría menciona que estos ejes son sumamente importantes para el fortalecimiento y seguimiento de los valores y por ende, de su cultura.</p> <p>Un 74% afirman que los valores nacen de los ejes culturales.</p>	<p>• Conclusión de los ejes</p> <p>Un 82% afirman que estos ejes culturales determinan los valores de la empresa.</p> <p>El 68% de los empleados opinan que los valores si surgen a partir de los cuatro ejes.</p>
<p>• Comunicación</p> <p>La incidencia de la comunicación en el proceso de la cultura, es sumamente importante porque sin ella no se logra nada y no sólo en cuestión de cultura sino en cualquier ámbito u operación de la organización.</p>	<p>• Comunicación</p> <p>Tanto empleados como gerentes aseveran en su totalidad que la comunicación es fundamental y necesaria para crear todos los procesos dentro y fuera de la organización.</p>