

## La Cultura Organizacional

Las instituciones educativas son centro de formación para el desarrollo de la personalidad de los seres humanos, donde debe afianzarse los valores, mediante la utilización de experiencias diversas de vida intelectual y moral.

Se requiere que estas instituciones mantengan una cultura organizacional que garantice el aprendizaje y su adaptación a los cambios.

Las organizaciones deben implantar rápidos y profundos cambios, ser capaces de aceptarlos, ser flexibles para cumplir con las diferentes prioridades y simplificar la estructura organizacional, lo cual facilitará la toma de decisiones y la capacitación de los empleados, requerida para enfrentar los problemas y oportunidades, aumentar el compromiso con las acciones de mejores, derivadas del aprendizaje continuo; aspectos estos clave para convertirse en una organización inteligente.

La cultura organizacional definida por Schein (1992) como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, en la medida que aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna.

Para Gordon la cultura organizacional es un sistema compartido de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento. En la raíz de cada cultura están los valores en los que se basa la organización, los cuáles pueden ser permanentes y durar muchas décadas o pueden cambiar rápidamente por efecto del entorno o de quienes los dirigen.

Asimismo, Stoner (1996) conceptualiza la cultura organizacional como una serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización. Igualmente Robbins (2004) la designa como un sistema de significados común entre los miembros, que distingue una organización de otras, donde los valores compartidos se conservan y comparten.

Para Serna (1997) dicho término plantea la manera como las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, es decir incluyen bien importantes para la empresa, porque influyen en la manera cómo los gerentes resuelven las estrategias planeadas, incluyen valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

La cultura describe la parte del ambiente interno de una organización.

Refleja en los comportamientos de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas, y cómo realizar las comunicaciones. La presencia de esta cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados, dinamizar el sentido de propósito, enfatizar los valores y dar sentido de pertenencia a la organización.

Una cultura sólida está determinada por valores compartidos, una comunicación que permita transmitida de mensajes que la identifiquen y un liderazgo que dirija a la organización hacia unos nuevos modelos de desarrollo. Es decir, las culturas fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas en la productividad a largo plazo. La comprensión de la cultura facilita la integración e impide el desperdicio de talentos en las organizaciones, permite conocer las percepciones de la gente en la organización, en relación con los factores que afectan sus niveles de adhesión y compromiso con la organización.

Adicionalmente puede decirse que la cultura está influenciada por una sistema particular de símbolos, la sociedad circundante o entorno, la historia de la organización, los líderes del pasado, los gerentes o líderes de hoy, y diferentes factores de contingencia.

Otros elementos relevantes en la cultura organización según Schein se pueden mencionar:

- Artefactos
- Valores adoptados
- Supuestas básicos

Conjuntamente los factores que caracterizan la cultura, de acuerdo con Granel, Garaway y malpica son:

- El desarrollo gerencial
- Estilo gerencial
- Compensación
- Orientación a resultados
- Integración Organizacional

Serna indica los factores más influyentes en el desarrollo en la cultura organizacional son:

- Los fundadores
- El estilo de dirección
- Claridad en principios organizacionales
- Autonomía individual
- Estrategia
- Sistema de apoyo
- Sistema de recompensa, reconocimiento y sanciones
- Estímulo de riesgo
- Direccionamiento estratégico
- Talento humano

La cultura se asocia a la identidad organizacional, por aportar elementos que distinguen a la misma, como son:

- La visión: es la gran meta que lleva a cabo la empresa, desde donde está, hacia donde quiere llegar, lo que quiere llegar a ser.
- Misión: se define como la razón de ser de la organización, indica que es y qué hace,

describe su naturaleza, ofreciendo un punto de referencia para las decisiones importantes, a manera de asegurar coherencia y claridad de propósito.

- Los valores constituyen un aspecto importante de la cultura y la identidad y sirven de marco de referencia para la toma de decisiones.
- Otros aspectos de la cultura son los hábitos que se definen como respuestas automáticas producidas por los individuos ante determinadas situaciones o estímulos. Se producen por la vía del aprendizaje formal o sistemático y, también por medio de la estimulación que recibe el individuo del medio donde se desempeña.

Toda organización orientada hacia el aprendizaje, continuamente está expandiendo su capacidad para crear y expandir su futuro. La construcción de organizaciones con capacidad de aprendizaje supone preparar a las personas como pensadores sistemáticos, a desarrollar su propia maestría personal, y a manejar y reestructurar sus modelos mentales en trabajo en equipo, como la forma más idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento, con el apoyo de métodos sencillos y eficientes de aprendizaje, prestando más atención a las oportunidades que ofrecen las ventajas.

El aprendizaje más impulsa a la organización a aumentar su capacidad estratégica, refuerza la aptitud de la organización para cambiar e incrementar el rendimiento. Estos procesos de aprendizaje organizacional acelerado han de proponerse cuatro metas:

- Aprender con mayor rapidez la forma de adaptarse a las reglas básicas que van cambiando
- Enterarse con mayor rapidez de cuál será el siguiente paso en las reglas básicas y empezar a prepararse para él.
- Aprender con mayor rapidez la forma de poner en práctica una estrategia dinámica y competitiva que resista los cambios importantes de las reglas básicas
- Aprender con mayor rapidez la forma de organizaciones basadas en el aprendizaje se enfocan en la mayor realización del trabajo, en razón de ello el aprendizaje es la forma idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento.

El rápido aprendizaje refuerza la capacidad para cambiar, utiliza la nueva tecnología en su beneficio, reduce el tiempo cíclico, es innovadora, práctica la flexibilidad y refuerza el cambio.

Poner en práctica estas estrategias, exige de los grupos encargados la adopción de tipos específicos de aptitudes: de ejecutivo, de líder, de miembro del equipo y de aprendiz.