

**LA CULTURA COMO FUENTE DE COMPROMISO DEL CAPITAL HUMANO  
EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS****MIQUILENA, Dioneira**

Universidad Rafael Bellosó Chacín

**PAZ, Annherys**

Universidad Rafael Bellosó Chacín

**RESUMEN**

El estudio tiene como objetivo caracterizar la cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas, donde la investigación conllevó a conocer los distintos aspectos involucrados en el marco de la cultura organizacional, hacia un escenario de responsabilidad y corresponsabilidad de la fuerza laboral en la consecución de los objetivos y con ello, la productividad para mantener sus ventajas competitivas. En tal sentido, en este artículo se demuestra la presencia de los elementos filosóficos como factor vinculante del compromiso del capital humano con las organizaciones, mediante un proceso cognitivo, donde se interactúa el modo de pensar del ente, con el pensamiento estratégico de la organización, donde reside la identidad ética, como guía del comportamiento axiológico, para generar una proyección de capacidades sostenible en el tiempo. Dicha investigación se realizó bajo un proceso analítico teórico conceptual, sustentados bajo los principios de Robbins (2005), Kinicki y Kreitner (2003), entre otros. Al respecto, el artículo hace referencia a la cultura como eje axiológico del capital humano, caracterización y desarrollo de la cultura organizacional, así como su vinculación con el compromiso organizacional. Dentro de este contexto, De acuerdo a lo anterior, la fuerte influencia de la cultura interviene en que las compañías adquieren reputación en aspectos estratégicos como la dirección de gestión, la innovación de los productos, las destrezas de los empleados, la inclinación por estrategias financieras, y las negociaciones, el crecimiento por medio de adquisiciones, una fuerte orientación hacia las personas o un énfasis poco usual en el servicio al cliente y en su compromiso organizacional.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, compromiso organizacional, comportamiento axiológico

**THE CULTURE LIKE SOURCE OF COMMITMENT OF THE HUMAN CAPITAL  
IN THE MODERN ORGANIZATIONS****ABSTRACT**

The study must like objective characterize the culture like source of commitment of the human capital in the modern organizations, where the investigation entailed to know the different aspects involved within the framework from the organizational culture, towards a scene of responsibility and coresponsibility of the labor force in the attainment of the objectives and with it, the productivity to maintain its advantages competitive. In such sense, in this I articulate demonstrates the presence of the philosophical elements like binding factor of the commitment of the human capital with the organizations, by means of a cognitive process, where the way is interacted to think of the being, with the strategic thought of the organization, where the ethical identity resides, as guide

of the axiological behavior, to generate a sustainable projection of capacities in the time. This investigation was made under conceptual a theoretical process analytical, sustained low the principles of Robbins (2005), Kinicki and Kreitner (2003), among others. On the matter, I have been articulating for reference to the culture like axiological axis of the human capital, characterization and development of the organizational culture, as well as its entailment with the organizational commitment. Within this context, According to the previous thing, the strong influence of the culture takes part in which the companies acquire reputation in strategic aspects like the direction of management, the innovation of products, the skills of the employees, the inclination by financial strategies, and the negotiations, the growth by means of acquisitions, a strong direction towards the people or a little usual emphasis in the service to the client and its organizational commitment.

**Key words:** Organizational culture, organizational commitment, axiological behavior

\* Licenciada en Administración de Empresas (URBE), Magíster en Gerencia de Recursos Humanos (URBE), Doctora de Ciencias Gerenciales (URBE), Post-Doctora en Gerencia de las Organizaciones, Miembros del Comité Académico. Docente en la Maestría de Gerencia de Recursos Humanos.

\*\* Licenciada en Administración de Empresas (URBE), Magíster en Gerencia de Recursos Humanos (URBE), Aspirante al Doctorado de Ciencias Gerenciales (URBE), Facilitador en la Maestría de Gerencia de Recursos humanos.

## **1. CULTURA COMO EJE AXIOLOGICO DEL CAPITAL HUMANO.**

En la actualidad las organizaciones se han visto impactada por diversos factores del entorno, tales como, político, sociales, económico, culturales, las cuales han incidido en el comportamiento del capital humano en ellas, esto quizás se atribuye al impacto de la globalización de los mercados en la gestión del negocio, sin embargo, está implicado la necesidad de optimizar los recursos disponibles en la organización a fin de cumplir con los objetivos planificados y con ello la productividad deseada.

En este sentido, la incorporación de los nuevos procesos de trabajo para mantenerse competitiva en el mercado global, sugiere la idea de concebir a las organizaciones como culturas, donde los miembros comparten el significado de un sistema, es decir, de un todo. Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, además de la de sus miembros.

Al respecto, Porras (1995), señala que las personas se comportan como lo hacen dentro de las organizaciones, porque el medio ambiente en el que trabajan afectan su sentido de eficacia, (sus creencias, sobre sus propias capacidades para comportarse de una manera particular en el trabajo), lo resultados que esperan (considerar que sus comportamiento llevarán a resultados particulares) y por último, el valor que da a los diferentes resultados se conciben como consecuencia de los comportamientos señalados por el ambiente de trabajo.

En consecuencia, el capital humano, se ve influenciado por las percepciones del ambiente de trabajo, constituyéndose este último, en la fuente de información

sobre el comportamiento y su consecuencia. Si bien es cierto, desde niño, se modela la conducta en lo que se puede o no hacer, aun mas como se debería actuar, en determinadas situaciones. Igualmente, ocurre en el marco de las organizaciones donde el medio laboral formula mensajes que pueden generar expectativas que pueden o no afectar el compromiso de la fuerza laboral con la eficiencia y eficacia a partir de los objetivos planteados, en términos de cuantitativos los resultados alcanzados, mientras los cualitativos reflejados en sus valores.

Dentro de este marco, las organizaciones tienen su propia cultura, la cual constituye eje distintivo de las demás, donde se incluyen, una visión de gerencia centrada en un capital humano, como fuente protagónica de la identidad organizacional, los cuales se consolidan y comparten en el seno de la vida empresarial; a su vez, la misma es compartida con su fuerza laboral, como actitud estratégica, para generar valor, para propiciar ventajas competitivas como fuente de fortalezas sustentables en el mercado donde se desenvuelven.

Bajo esta concepción, resulta importante orientar a los gerentes a comprender la formación de la cultura en una organización, como se crea, sostiene y aprende, de forma tal, de prepararlo para pronosticar los comportamientos del personal en su trabajo, en base a valores, creencias y normas compartidas.

De esta forma, el conocer que piensan los empleados en una organización, permitirá desarrollar una cultura arraigada en sus cimientos en base al esfuerzo común de sus empleados para alcanzar sus objetivos. Para Chiavenato (2004),

La cultura que expresa la identidad de la organización, se construye en el curso del tiempo e impregna todas las practicas, constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivo y modos de actuar, por lo tanto, la cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado contribuyendo a la permanencia y cohesión de la organización.

En el ámbito organizacional, Robbins (2005, p.525) conceptualiza la cultura “como un sistema de significados compartidos dentro de la organización que la distinguen de otras”. Así mismo, la cultura es determinante sobre el comportamiento individual y colectivo del personal, siendo ésta como el conjunto de valores, creencias, suposiciones y normas que comparten y modelan el comportamiento de sus miembros, a su vez crean el ambiente humano donde los empleados realizan su trabajo.

Igualmente, Chiavenato (2004), presenta una extensa definición de la cultura vista desde dos perspectivas diferentes, por un lado, es el conjunto de costumbres, civilizaciones y realización de una época o pueblo y, por el otro, artes, erudición y demás manifestaciones sofisticadas del intelecto y sensibilidad humana consideradas colectivamente.

De esta forma, el mismo autor Chiavenato (2004), la define como la percepción de los empleados, de significados compartidos, de igual forma la mentalidad predominante en la organización, por esta razón, la cultura condiciona la administración de las personas. En este sentido, una cultura debe estar alineada al marco de las estrategias como compromiso interno y externo a

ella condicionada a una relación entre la estrategia organizacional y la departamental, formando alianzas que faciliten la interacción e integración de cada individuo con ella para el alcance de los objetivos programados, esta a su vez, debe apoyarse en una filosofía donde se define la organización acerca de cómo se deben asumir las prioridades; es decir, se trata de las razones por las cuales el personal hace las cosas y de la manera como las hace.

Por su parte, Serna (1997) define la cultura organizacional, como la manera como las organizaciones hace las cosas, como establece prioridades y le dan importancia a las diferentes tareas empresariales. La cultura organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, determinando el recurso, su enraizamiento, arraigo y permanencia.

En base a los planteamientos expresados a partir de los principios documentales de autores especialistas en esta área, se define la cultura como las actitudes y percepciones prevalentes en los empleados del tipo de organización en la que están trabajando, es decir, los empleados captan elementos claves sobre su organización, como por ejemplo, el método de evaluación, la afinidad con el supervisor, entre otros, para formarse una imagen compuesta referente al tipo de organización en la cual laboran.

Tomando como referencia los conceptos de los autores Robbins (2004), Chiavenato (2004) y Serna (1997), la cultura representa el elemento integrador de las organizaciones y por ende, uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano para lograr los niveles de productividad y el ambiente laboral para alcanzar los objetivos concebidos. A tal fin, cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, generadores de climas de trabajos propios de ellas, es decir, poseen su propia identidad.

Por otra parte, los autores señalan que la cultura identifica a la organización, siendo intrínseca en el comportamiento del individuo, es así, como al momento de un cambio organizacional, hará difícil que los integrantes abandonen la forma como se han formado dentro de la organización.

De acuerdo a Zambrano, (2001), en el esfuerzo por crear nuevas y mejores opciones para el futuro y la búsqueda del éxito organizacional, los investigadores relacionan el mismo con los valores y compromiso de cada persona con la organización. De acuerdo a lo anterior, cabe destacar lo fundamental para las organizaciones reconocer el impacto significativo que la cultura tiene en el comportamiento de los empleados y en el éxito de la empresa para mantener sus ventajas competitivas.

Al respecto, Davis (2000) afirma, la idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, por cuanto no puede verse, ni tocarse, sin embargo, está presente siendo penetrante su efecto sobre todo lo que ocurre en la organización. Dada su importancia, el estudio de la cultura organizacional evidencia el sentido de compromiso del capital humano con los valores organizacionales, lo cual proporciona un signo de identidad del grupo, así como manifestaciones externas de comportamientos visto y aceptado por sus miembros.

Sobre esta referencia, Del Moral (2000, p. 288), afirma,

*De la misma manera, estos cambios violentos y repentinos ocurridos en tan corto periodo de tiempo dentro de la ciencia y arte gerencial de la época actual hacen repensar la necesidad de adecuar la cultura de las organizaciones bajo una nueva definición, un nuevo esquema, una nueva dirección, un nuevo enfoque, con el fin de adaptar al hombre de conocimientos y al hombre de esfuerzos, en la correcta dirección hacia donde deben apuntar la visión, misión, objetivos organizacionales, valores y ética, contribuyendo ésta a crear organizaciones inteligentes que requieran de los más amplios sistemas y tecnologías de la información para la cada vez mas acelerada toma de decisiones.*

Por otra parte, el estilo de gestión y el conjunto de miembros de un grupo se combinan para proyectar la cultura de cada organización y a los objetivos de la misma. A tal fin, la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y las relaciones armónicas del conjunto de subsistemas. Entre estos subsistemas el equilibrio puede ser estable, discontinuo o simplemente tenso, dependiendo de la coincidencia y del acoplamiento que se promueva en todas las dimensiones de la organización. Con base a lo anterior, se puede inferir el concepto de cultura como el reflejo total de los ajustes que se proponen los subsistemas filosóficos y el actitudinal.

De igual forma, la cultura organizacional describe parte de su ambiente interior la cual puede afectar la forma que las personas interpretan las circunstancias e incluso pueden influir en sus esquema para organizar y retener información para enfocar sus actos. Para Robbins (2004) en las culturas fuertes, los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. Cuando los miembros aceptan los valores centrales y mayor es su compromiso con los mismos, entonces mayor o más fuerte será la cultura.

Por tanto, la cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros porque la intensidad y el grado alto en que se comportan crea un clima interno de control conductual.

## **2. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA**

Según Kinicki y Kreitner (2003), la cultura organizacional es el conjunto de de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentadas en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entorno, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.

De acuerdo con esta definición se manifiesta en relieve tres características importantes de la cultura. En primer lugar, se trasmite a lo nuevos empleados mediante el proceso de socialización, en un segundo enfoque su influencia en el comportamiento en el trabajo y una tercera perspectiva opera en diferentes niveles. Por su parte, Robbins (2004), señala la existencia de siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Entre las cuales se mencionan:

1. Innovación y corre riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para desarrollar nuevas formas de ejecución de las funciones organizacionales.
2. Minuciosidad. Es el grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

3. Orientación a los resultados. Es el grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. Orientación a las personas. Es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipo mas que individualmente.
6. Agresividad, es el grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. Estabilidad. Es el grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas en lugar de crecer.

Por su parte Chiavenato (2002), señala toda cultura se caracteriza de acuerdo a tres diferentes niveles: artefacto, valores compartidos y presunciones básicas:

**a. Artefacto:**

Constituye el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Corresponde a los elementos concretos que cada uno observa, escucha y siente cuando se encuentra con una organización. De igual forma, incluye los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización.

De igual apreciación Kreitner y otros (2003), señalan los artefactos observables es el nivel mas visible, la cultura representa artefactos observables. Cuando se observa en las oficinas de una organización, se puede notar como se visten las personas, como hablan y de que hablan como se comportan y que es importante y pertinentes para ellas. Los artefactos son todos los elementos o eventos que pueden indicar visual o auditivamente como es la cultura de la organización.

Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales son ejemplo de artefactos. Por su parte, Gordón (1997) identifica coincidentalmente dentro de este nivel los patrones de comportamiento, tecnología, enunciado de la misión, héroes y heroínas, los mitos, rituales, ceremonias y disposiciones físicas.

De igual forma, Shein (citado por Stoner y otros, 1996), sugiere que los artefactos reúnen lo relacionado a los procesos y estructuras visibles de la organización; incluye productos y servicios e incluso conductas de los miembros del grupo. Siendo más específico:

a. Procesos: son una serie de labores que se realizan dentro de la organización para alcanzar los objetivos de la misma.

b. Estructuras visibles: son elementos tangibles como mobiliario, infraestructura e instalaciones, significado del ambiente visual o tangible con la observación de comportamientos comunes a las disposiciones físicas sirven para sustentar valores culturales.



c. Patrones de conducta: comunes a través del cumplimiento.

En tal sentido, la cultura organizacional sirve para integrar a sus miembros además de ayudarlo a adaptarse al ambiente externo, conseguir desarrollar una identidad colectiva, y un conocimiento del modo en que se puede trabajar efectivamente en equipo. Por consiguiente, se explica que la cultura organizacional, viene a ser una guía de la relación de trabajo diaria y determina las formas en que las personas se comunican, logrando un comportamiento aceptable asignando el poder y el status.

#### **b. Valores compartidos**

Según Chiavenato (2004) constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Por cuanto, sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. Así mismo, el autor Chiavenato (2004) identifica los valores compartidos en base a la filosofía de la organización, las estrategias y objetivos que conlleven las justificaciones compartidas.

De igual forma, Shein (citado por Stoner y otros, 1996), señala para este nivel las razones para explicar el porque de lo que se hace en la organización, para lo cual afirma que en la mayoría de las culturas organizacionales pueden encontrar el origen de los valores adoptados en los fundadores. Es decir:

a. Estrategias: Son los medios que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos.

b. Filosofías: Son los valores o guías filosóficas que orientan el comportamiento de la organización.

En este mismo sentido, Chiavenato (2004, p.145) "las organizaciones deben agregar valor continuamente a lo que hacen, para ser competitivas".

Complementando este punto el autor (2004) sugiere, el valor puede medirse desde las siguientes perspectivas:

1. Valores organizacionales: son temas que deben de tener prioridad en el proceso de decisión, en el comportamiento o en la actitud de las personas en las organizaciones.
2. Valores personales: ideales y expectativas que las personas asumen como esenciales y primordiales.
3. Valor para el accionista: retorno que el accionista percibe y evalúa en sus inversiones y transacciones financieras en la organización.

En consecuencia, el comportamiento basado en estos valores beneficia a la sociedad, a la empresa y a la economía en la cual se encuentra inserta. Los principios forman la base de la confianza y cooperación, también contribuye a la moral de los empleados, por cuanto, es especialmente, importante el sentido de orgullo, pertenencia e identidad por parte de los miembros de los equipos de trabajo en su productividad y actitud general, más aún cuando define los valores éticos como estilo de vida.

Por tanto, la cultura se caracteriza por el conocimiento adquirido para interpretar su experiencia y generar comportamientos. En líneas generales, la cultura forma parte de la variedad de significados en función de los cuales por estipulados en la filosofía de la misma, se consideraran: la preparación académica de los empleados, el aprendizaje continuo, el compromiso organizacional, la responsabilidad. De esta forma, los valores tienden a persistir en el tiempo incluso cuando cambian las personas dentro de la organización.

### **c. Supuestos Básicos**

Constituye el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización.

Basados en los aportes de los autores Chiavenato (2004), Shen (citado por Stoner y otros, 1996) y Gordon (1997), explican la composición de la cultura en un nivel visible, donde se encuentra los estilos de conducta, las normas grupales que inducen una actuación grupal y otro no visible, donde se encuentra los valores compartidos, intereses y metas compartidas por la mayoría de las personas, los modos de conducta del grupo, son duradero en el tiempo, muy a pesar de los futuros cambios de sus integrantes, ya que forman parte de la preparación laboral, siendo estos difícil de cambiar basados en creencias, reemplazables solo a través del tiempo, luego de inducir cambios en el primer nivel.

Por cuanto, los supuestos básicos, son valores organizacionales que se toman por un hecho con el paso del tiempo, al ser los supuestos que guían el comportamiento organizacional. Cuando son adoptados en forma generalizada por los empleados, resulta inconcebible un comportamiento basado en los valores incompatibles con esos supuestos. Es decir, los supuestos básicos que subyacen la cultura organizacional no son observables y constituyen el centro de la misma cultura.

Del presente análisis se puede inferir tomando como referencia los aportes de los citados autores, su coincidencia en los diversos niveles que convergen en la cultura, siendo los niveles no visibles lo de mayor dificultad para establecer un cambio en su personal debido a su raíz basada en creencias rituales y personales, siendo mas sencillo, iniciar la propuesta de cambios bajo los niveles visibles de la cultura.

A tal efecto, la cultura resalta como plataforma organizacional donde los empleados crean una percepción subjetiva global de la organización con base en los factores como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis sobre el sentido del grupo y el apoyo a las personas.

Los aportes expuestos afirman que todo lo que interviene en el vínculo, desarrollo, procesos y entorno de la organización puede afectar la percepción de los miembros de la misma, por cuanto, cada organización desarrolla un conjunto central de conocimientos, supuestos y reglas implícitas para gobernar el comportamiento diario del capital humano en el lugar de trabajo.



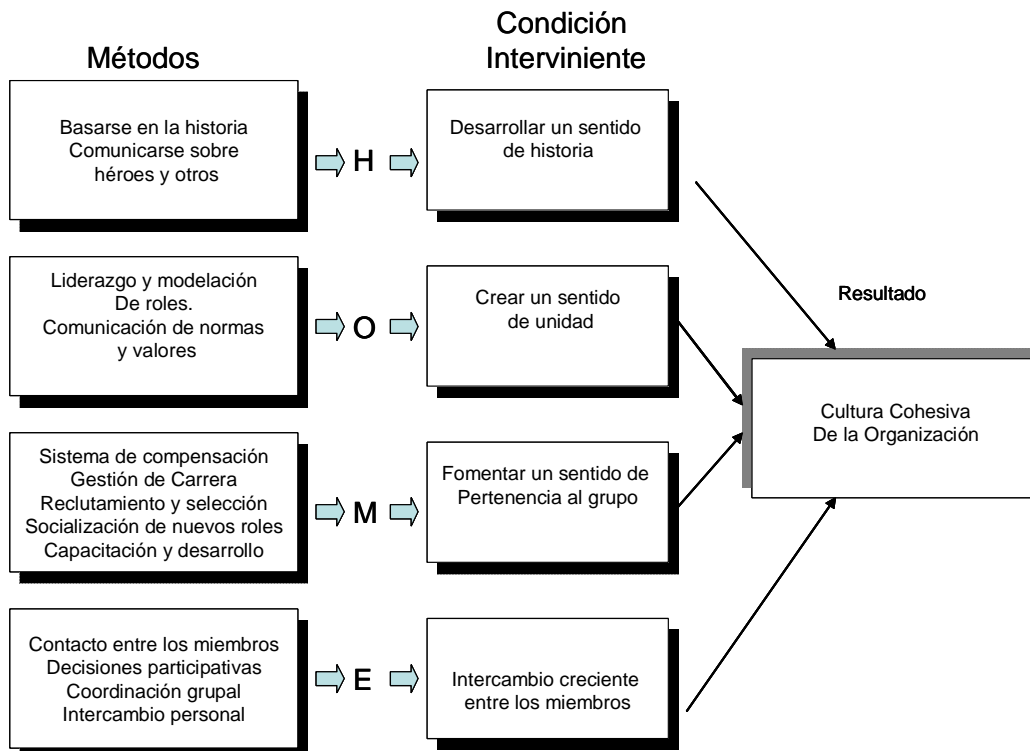
### 3. DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Wisdom (1998, p.3) señala que “la cultura organizacional desarrolla una serie de códigos que alimentan o suprimen ciertos tipos de comportamientos, ofreciendo ofrecen a los empleados estabilidad y familiaridad”. De acuerdo a lo anterior, Del Moral (2000, p.294), establece que existen actores importantes en el desarrollo de la cultura organizacional, a saber:

- a. La comunicación, como proceso que permite trasladar dicha cultura de generación a otra.
- b. La percepción individual y grupal, de cómo se asimila y llega formar parte intrínseca de los individuos.
- c. La información como canal regulador de la percepción de la cultura como canal del conocimiento.
- d. El conocimiento como vehículo propulsor de la percepción de la cultura y como canal técnico de la comunicación.

Por cuanto, se puede reafirmar que la cultura organizacional se ejerce a través de la comunicación, se basa en la información, es percible, y como punto de importancia, tiene una marcada influencia e interrelación con el sentido de pertenencia o membresía de la comunidad humana organizacional. Por su parte, Gross y Shimchman (citado por Kreitner y Kiniki, 2003 p. 597), sugieren el siguiente modelo de desarrollo de una cultura cohesiva dentro de la organización, según se ilustra en la siguiente figura 1:

**Figura 1. Como desarrollar una cultura en la organización**



Fuente: Gross y Shichman (1987, citado por Kreitner y Kinicki, 2001).

La interpretación de dicho modelo, revela un mapa práctico comparativo entre la cultura organizacional y una familia funcionalmente controlada, ilustrada principalmente con la palabra Home, es decir, hogar; seguidamente H el cual representa la historia, O el cual significa la unicidad representada por los miembros que la acompañan y por último E, el cual significa el intercambio. Dichas nomenclaturas representan condiciones sobre resultados deseados con concordancia a la dirección durante su función de ejecución de la comunicación de la historia, liderazgo, normas, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensaciones, entre otros.

#### **4. VINCULACIONES DE LA CULTURA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Según Kreitner y otros (2003, p.36), “la cultura organizacional puede ser el motor de las actitudes de los empleados y de la efectividad y rendimiento organizacionales”.

En este mismo marco de ideas, Kreitner y otros (2003) señala, diversos estudios muestran que la cultura organizacional se correlaciona estrechamente con el comportamiento y actitudes de los empleados. A tal fin, el autor ilustra un ejemplo a esta afirmación donde las culturas constructivas guardan relación positiva con el compromiso en el trabajo, la intención de permanecer en la organización y las innovaciones, y resulta negativas con la evitación de trabajo.

Así mismo, Kreitner y otros (2003) señala el contraste a esta afirmación, la cual la cultura pasiva-defensiva y agresiva defensiva tuvieron correlación negativa con la satisfacción en el trabajo, la intención de continuar en la organización. Estos resultados hacen suponer que los empleados parecen inclinarse por organizaciones que estimulan la interacción y el trabajo con otros de manera que les ayude a satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo, afectando su compromiso con la organización. En este mismo sentido, el autor señala, que los resultados de varios estudios muestran congruencia entre los valores del individuo y la organización, relacionado estrechamente con el compromiso de la organización, satisfacción en el trabajo, intenciones de renunciar y rotación de personal.

De igual apreciación, Robbins (2004), señala, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. Para este autor, la cultura es un término descriptivo, distinguiendo esta apreciación del concepto de satisfacción laboral.

Bajo este esquema Robbins (2004), afirma que en investigaciones de la cultura se ha tratado de medir como ven los empleados a su organización. ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Premia las innovaciones? ¿Reprime la iniciativa? Por su parte la satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno social. Se ocupa de lo que sienten los empleados de acuerdo a sus expectativas de la organización, sistemas de recompensas, entre otros. De acuerdo a lo anterior, la cultura organizacional es descriptiva y satisfacción laboral es evaluativo.

De acuerdo con esta apreciación suministrada por los autores Kreitner y Kinicky (2003) y Robbins (2004), los empleados se forman una impresión

subjetiva general de la organización de acuerdo con factores tales como el grado de tolerancia a los riesgos, preferencia por los equipos y apoyo a las personas. Esta percepción se convierte, de hecho en la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables influyen en la satisfacción de los empleados, y lo hacen con mayor intensidad cuando mas fuerte sea la cultura.

## **5. A MODO DE CONCLUSIÓN**

Basado en las conceptualizadas presentada en el siguiente análisis documental, las políticas, prácticas, tradiciones, creencias y formas de hacer las cosas de una organización se combinan para dar a ésta, una cultura característica.

Por lo general, las acciones estratégicas de una compañía reflejan sus rasgos culturales y sus valores directivos. En algunos casos, las creencias y la cultura centrales de una compañía incluso dominan la selección de movimientos estratégicos. Esto se debe a que los valores y las creencias relacionados con la cultura se impregnan tanto en la forma de pensar y las acciones de la dirección que condicionan la manera como la empresa responden a los acontecimientos externos. En este mismo orden de ideas, la cultura organizacional viene a ser un marco de referencia sobre como manejar los proyectos estratégicos y que tipos de movimientos estratégicos se aceptarán o rechazarán.

De acuerdo a lo anterior, la fuerte influencia de la cultura interviene en que las compañías adquieren reputación en aspectos estratégicos como la dirección de gestión, la innovación de los productos, las destrezas de los empleados, la inclinación por estrategias financieras, y las negociaciones, el crecimiento por medio de adquisiciones, una fuerte orientación hacia las personas o un énfasis poco usual en el servicio al cliente y en su satisfacción total.

Por consiguiente, los valores éticos no sólo deben establecerse de manera explícita sino deben ser un compromiso de la fuerza laboral para consolidar la cultura organizacional. De esta forma, la creación de las estrategias habilitan las capacidades, organizacionales con los clientes externos e internos a ella bajo la concepción de una filosofía de integralidad para mantener la identidad mediante una proyección ética. Cuanto mejor sea la relación entre estas actividades y características administrativas, más probables será que haya una ejecución estratégica visible para alcanzar un beneficio rentable.

En este mismo sentido, los implantadores de las estrategias están al frente para promover en la organización un ambiente efectivo que apoye su gestión. Cuando se implantan cambios estratégicos importantes, la mejor manera que tiene un gerente de emplear su tiempo es dirigir personalmente los cambios. Cuando sólo se implanta una aplicación estratégica, se necesita menos tiempos y esfuerzo para alinear los valores y la cultura con la estrategias, por el presente sigue conservando la función principal de impulsar y luchar por obtener mejoras continuas.

En base a lo anterior, los líderes de la estrategia exitosa saben que su responsabilidad es comunicar a la gente de que la estrategia seleccionada es correcta. Tanto las palabras como los hechos desempeñan su función, las

palabras inspiran a las personas, inyectan ánimo y fuerza, y los hechos añaden credibilidad a las palabras, crean símbolos que apoyan las estrategias.

Por tanto, la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia.

En este mismo sentido, el éxito está determinado por la percepción de los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Cervo, A y Berian, P. (2000). Metodología Científica. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana, México.

Chiavenato, I (2004) "Gestión del talento humano". Quinta Edición. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.

Davis, K y Newstrom, J. (2000). Comportamiento Humano en el trabajo. McGraw-Hill, México.

Davis, K (2000). Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill, México.

Del Moral, L (2000). Revista de estudios interdisciplinarios TELOS. Universidad Rafael Belloso Chacín". Volumen 2 Nro. 2.

Dessler, G (2001). Administración de personal, 4ta. Edición Prentice.

Gibson, J; Ivancevich, J, y Donnelly, J. (1996) Las organizaciones (8va. Edición) Madrid, España, Prentice Hall

Gil, I, Ruíz, L, y Ruíz. (1997) La nueva Dirección de persona en la empresa. Madrid España. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España. S.A.

Gordon, J. (1997) Comportamiento organizacional. Editorial PHN A. Sinib y Schuster Company USA.

Kreitner, R. y Kinicky, A (2003) Comportamiento de las organizaciones, Mc Graw-Hill, Madrid, España.

Robbins, . (2004). Comportamiento organizacional, Mc Graw Hill. México.

Schein E., (1999). Psicología de la organización. Editorial Pentice Halls hispanoamericana México.

Stoner, R. (1998). Comportamiento organizacional. México: Mc.Graw Hill.

Werther W, y Davis K. (2000) Administración de personal y Recursos Humanos (5ta. Edición) México, Mc. Graw Hill.