



Revista Digital La Pasión del Saber

ISSN:2244-7857 / Depósito Legal: ppi200902CA3925

La Cultura Empresarial bajo la óptica sistémica.

Yandyra Josefina Páez Castro¹
<https://orcid.org/0000-0002-1004-9065>
Universidad José Antonio Páez
Valencia, Venezuela.

Recibido: 25-11-2024
Aceptado: 10-12-2024

Resumen.

En el presente artículo se hace una reflexión teórica y análisis crítico de la cultura empresarial bajo la óptica sistémica, analizando de qué manera los sistemas de gestión promueven en la organización el desarrollo de la cultura organizacional, con una orientación hacia la aplicación de procesos de cambio individual y colectivo planeados y dirigidos para lograr el desarrollo de buenas prácticas de desempeño que hagan eficiente y efectiva la gestión de las funciones. Esto, a través de la identificación y clasificación de las dimensiones más significativas de la cultura organizacional y que inciden en su adaptación e integración relacionados con los principios de calidad y la visión empresarial. Por lo tanto, la organización como sistema es la más próxima a describir lo que las organizaciones actuales enfrentan: complejidad, cambio constante e incertidumbre.

Palabras clave: Cultura empresarial; Sistema de gestión; Integración; Óptica sistémica.

Business Culture from a systemic perspective

Abstract.

In this article, a theoretical reflection and critical analysis of business culture is made from a systemic perspective, analyzing how management systems promote the development of organizational culture in the organization with an orientation towards the application of individual change processes. and collective planned and directed to achieve the development of good performance practices that make the management of functions efficient and effective. This is through the identification and classification of the most significant dimensions related to organizational culture and that affect its adaptation and integration related to quality principles and the vision of the organization. Therefore, the

¹Economista Especialista en docencia en Educación Superior y Especialista en Mercadeo y Publicidad Magister en Administración de negocios. Correo electrónico: yandyra@gmail.com

organization as a system is the closest to describing what current organizations face: complexity, constant change and uncertainty.

Keywords: Business culture; management system; Integration; Systemic optics.

Introducción.

La empresa se puede concebir como un ente social, sin embargo, puede ser comprendida como un sistema en el entorno donde se encuentre, lo que la convierte en un sistema social, con expresión cultural individualizada y que le confiere una imagen propia. Esta imagen, que trasmite y que su entorno percibe, la diferencia de otras empresas con la misma orientación, incluso con una misión semejante a la empresa en referencia, la distingue y la diferencia a través de la imagen empresarial construida a partir de los principios y valores que la guían confiriéndole una personalidad única. Es decir, que la imagen empresarial de la empresa se sostiene y fundamenta sobre la misión y los elementos culturales que considera importantes, conformando así, un todo inseparable que se denomina Sistema Empresarial y que forma parte de su individualidad.

Ahora bien, las organizaciones poseen su propio conjunto de normas y valores que guían el comportamiento de sus empleados, quienes a su vez ayudan en la toma de decisiones; estos, se entienden como las costumbres y hábitos que posee cada uno de los miembros que integran dicha organización, las cuales son consideradas como normas informales que sirven para orientar a los miembros en la consecución de los objetivos.

A su vez, la cultura dentro de las organizaciones refleja la mentalidad que predomina en ella, a través de sus normas y/o creencias; se trata de un determinante en su desempeño, ya que impacta no solo los resultados directos de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de todos sus grupos de interés y esencialmente en su personal.

Es por ello, que se realizó este artículo, para tratar de comprender que la cultura de una empresa es un factor clave para el éxito o el fracaso en la implementación de los sistemas de gestión; o, como lo afirma Serna (2008), “la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades” (p. 133). Conocer como los directivos de las empresas son agentes fundamentales de los cambios culturales que acontecen a nivel interno, conocer las fases del desarrollo organizacional, la cultura y el pensamiento sistémico y de qué manera sus decisiones pueden llegar a ser determinantes, ya que tienen una influencia directa en las estrategias y políticas de funcionamiento para el desarrollo de una cultura empresarial.

Desarrollo.

La cultura empresarial y la cultura están estrechamente relacionadas; la primera permite dar explicación a muchos de los hechos y fenómenos ocurridos en la empresa y la cultura

puede facilitar o entorpecer la efectividad empresarial. Por ello, la dirección, se puede decir, que es el proceso que determina la formación y el cambio en las culturas empresariales. De allí, que el desconocimiento de la cultura puede tener un efecto en todos los niveles de la organización en la sociedad, que pierda su capacidad centralizadora y de integración, por lo que los aspectos culturales a nivel empresarial son absolutamente esenciales para lograr un entendimiento básico de lo que ocurre en las empresas, así como sobre la manera de administrarlas y perfeccionarlas.

Por su parte, la organización como cultura es otra visión propuesta por Morgan (1996). Esta idea brinda otra manera de dirigir y diseñar las organizaciones a través de los valores, las creencias, las normas, los rituales y otros modelos de significados compartidos, que guían el actuar de éstas. Bajo este concepto, se pueden visualizar las estructuras, las reglas, las políticas, los objetivos, las descripciones de tareas y las operaciones que son interpretados, actuando como puntos de referencia en el modo de pensar de las personas, así como las formas de comunicación inherentes en la organización (Gilsdorf, 1998).

Es decir, que los efectos de las diferentes culturas pueden influir en la concepción de las organizaciones, por tanto, el factor cultural no puede ser omitido a la hora de encarar los problemas, diseñar estrategias y modelos de gestión, lo que hace la conformación de un sistema abierto.

La relevancia de la cultura en las organizaciones es tan fundamental que ha sido relacionado con variables como la retención de empleados (Sheridan, 1992), la satisfacción laboral (Lund, 2003), la creatividad e innovación (Martins & Terblanche, 2003) así como la ventaja competitiva y el desempeño financiero (Barney, 1986). La cultura puede afectar en forma diversa a las organizaciones, específicamente en la diversidad de implicaciones que la cultura puede tener en las operaciones que esta lleva a cabo, sin embargo, la cultura no es el único factor que incide en ésta.

En definitiva, el término cultura explica diversos hechos que ocurren en las empresas. Sin embargo, se ha realizado análisis e interpretaciones erróneos, dando lugar a cuatro tipos de engaños (Cortina, 1996): 1) que no se consigan entender las consecuencias dinámicas de los fenómenos culturales; 2) que se ponga demasiado énfasis en el proceso de aprendizaje cultural (socialización) y escaso énfasis en el contenido de lo que verdaderamente se aprende (la verdadera cultura); 3) que se confundan partes de la cultura con la totalidad cultural; y 4) que se confundan las manifestaciones superficiales de la cultura con el esquema subyacente, o con lo que podemos considerar la esencia o núcleo de la cultura.

La cultura está relacionada con los pensamientos, percepciones y sentimientos de los miembros, por lo tanto, la más importante consecuencia dinámica de la cultura se refiere a que estabiliza las situaciones para los miembros del grupo, conformando una cultura corporativa. En este sentido, las culturas empresariales, se centran en categorías totalmente distintas; la estructura de la compañía, la filosofía de la dirección, la personalidad de los fundadores y líderes, el clima empresarial el estilo directivo el énfasis

funcional, etcétera (Gibson, 1987). Cada uno de estos elementos puede identificar correctamente un aspecto de la cultura de la empresa, pero ninguno de ellos abarca la cultura de la organización en su totalidad.

Hoy en día, es necesario redefinir la percepción de las organizaciones, los cambios de paradigmas en la nueva forma de realizar la planificación, no para largos años sino para corto y mediano plazo, con diferentes modelos de monitoreo del entorno, ya que las condiciones socioeconómicas ya no son tan estables y poco predecibles; la globalización y la crisis de muchos países ha modificado radicalmente la estrategia o el estilo de planificación, ya que la simulación de escenarios futuros se hace con entornos cada vez más imprevisibles.

Esta situación, ha traído como consecuencia giros estratégicos cada vez más frecuentes de desajustes y cambios organizacionales, por lo tanto, se hace necesario reajuste que genere el menor trauma en las organizaciones. Ha sido necesario que las empresas inviertan en capacitación vinculadas con la flexibilización y reeducación para el cambio, la administración de la transición y del cambio propiamente dicho. Entendiéndose, que el cambio no es necesariamente malo, ni es una crisis, es sencillamente una transformación y la introducción de novedades, en este caso, en la empresa, debe ser considerado como una oportunidad una situación para mejorar, para innovar, para educar y ajustar periódicamente la organización a las demandas del entorno.

Desde la perspectiva del cambio organizacional, el cambio planificado o estratégico que han de aplicar las organizaciones para, adaptarse a las exigencias del entorno en el contexto del Desarrollo Organizacional (DO), (Beckhard y Harris, 1973), debe incluir cambios en los métodos de trabajo, los productos, servicios, la organización y el ambiente del trabajo, ajustado a las metas, visión y objetivo que persiga la organización.

En relación, a la orientación al cliente, al mercado o al entorno, este cambio de enfoque estratégico de la empresa, obliga e implica un cambio en la organización, debido a que existe un usuario más informado y exigente. Se debe contar con un recurso humano flexible, multihabilidoso, proactivo con capacidad para trabajar en equipo y desarrollar actitudes de liderazgo, es decir que aprenda a acompañar estos cambios y asuma los retos de los mercados y clientes internacionales.

A continuación, se muestra las fases del desarrollo organizacional a través de un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases (Figura 1): Diagnóstico inicial, Eliminación de Barreras, Planificación, Implementación y Evaluación (Guizar, 1998). Se enfoca en determinar un plan de intervención y acción apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización.

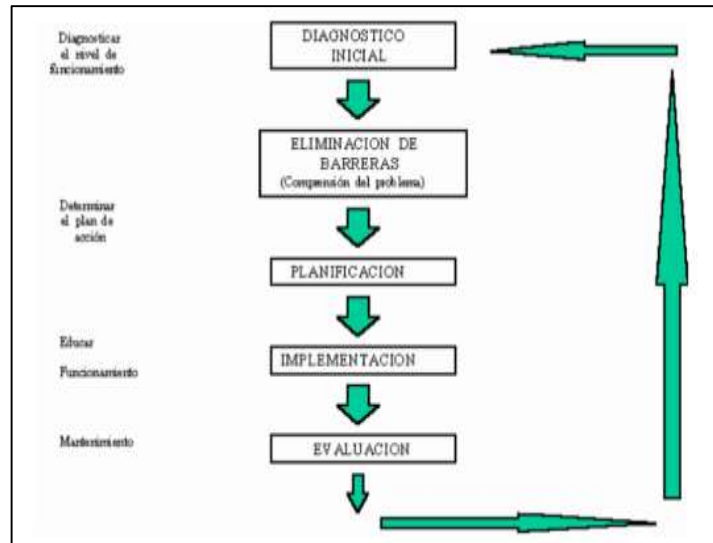


Figura 1. Fases del Desarrollo Organizacional.
Fuente: Guizar, (1998). Tomado de: Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones.

El modelo de planeación, desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, indica que toda información debe ser compartida entre la organización y el agente de cambio y continúa siendo útil si se convierte posteriormente en planes de acción, (Figura 2). En el modelo se describen los siete pasos, sin embargo, es necesario recalcar que debe ser adaptado a las necesidades de cada organización.

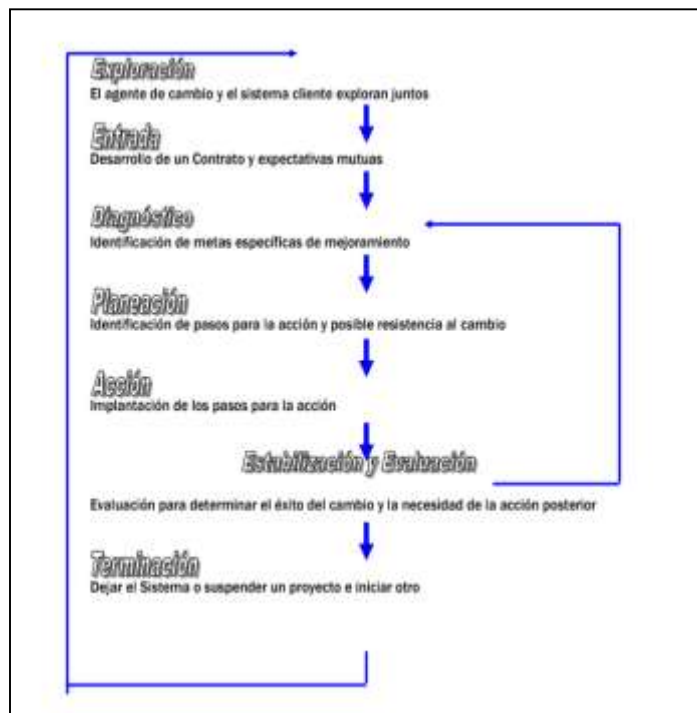


Figura 2. Modelo de Planeación.
Fuente: Guizar, (1998). Tomado de: Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones.

Los procesos de cambio organizacional no son unidireccionales, estos provienen de dos grandes fuentes: la primera, cuando el cambio es de adentro hacia afuera y está ligado a imposiciones del mercado; la segunda, de adentro hacia adentro, se presenta por cambios estructurales del sector en productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Si se considera, a la organización como un grupo organizado sistémico, que actúa como una unidad, requiere de una estructura decisoria interna, reglas que definan las relaciones de autoridad y las condiciones que han de cumplirse en las actuaciones de todos miembros del grupo. También, la empresa se trata de una institución socioeconómica en la que el hombre puede desarrollarse como persona, por lo tanto, la empresa debe contribuir a hacerlo ateniendo a unos planteamientos que derivan de su naturaleza económica. Si la empresa, no logra sus objetivos financieros no puede sobrevivir, en perjuicio para sus miembros y la sociedad en su conjunto.

De allí, la importancia del factor competitividad, en un mundo global donde los cambios han llevado a las empresas a reinventarse a sobrevivir fundamentada en cuales sean sus recursos humanos y la práctica permanente de la creatividad y la innovación no podrán dejar de ser utilizadas en las empresas que quieran permanecer en el mercado.

A través de la historia han existido varios pensadores con visión holística, como Aristóteles, Marx y Husserl, sin embargo, el pensamiento sistémico formal o explícito no surgió hasta la década de los cincuenta, cuando se comenzó a utilizar el término sistema (Checkland, 2000). Sin embargo, el enfoque moderno de la teoría organizacional comienza desde que se comienza a percibir a la organización como una entidad compleja, cuyas interacciones entre elementos son tanto formales e informales, con su entorno inmediato, así como el ambiente externo.

Desde que se propone la visión sistémica (Scott, 1961), el enfoque de sistemas vinculado a las organizaciones por Katz y Kahn (1966) en su "psicología social de las organizaciones", proponen ver las organizaciones como sistema abierto, es decir, la existencia de inputs, procesos y outputs, la estructura orgánica de la empresa supone que está conformada por subsistemas independientes interrelacionados (las áreas funcionales, departamentos, etc.) y que éstos a su vez está conformados por elementos (las personas quienes ocupan los puestos).

Las organizaciones que se ubican bajo este paradigma de la interacción entre la empresa y su entorno complejo y cambiante, mantienen la idea de que el entorno de las organizaciones tiene efectos sobre la visión de la organización como sistema abierto. Es decir, que la empresa debe adaptarse a los cambios en el ambiente, en la organización, en la tecnología y en las operaciones, dependiendo de las circunstancias que la rodeen, el enfoque de contingencias, de la complejidad y de las interacciones con el entorno.

La aplicación del pensamiento sistémico en las organizaciones analiza la relación entre el liderazgo, quien desempeña un papel clave para lograr esquemas de pensamiento en las organizaciones y consolidar una cultura empresarial que pueda fomentar o inhibir ideas que permitan la adopción del enfoque sistémico. Cuando el liderazgo influye en la

gente, las personas dentro de la organización comienzan a ver sus relaciones de manera diferente creando un sistema basado en el desarrollo organizacional, poniendo atención a cómo cada pensamiento y acción afecta a todo en la organización y en sus vidas.

Ahora bien, las organizaciones de hoy en día tienen que percibirse, estudiarse y administrarse como sistemas complejos, puesto que operan en contextos cambiantes e inciertos, lo que las conduce a ocuparse no solo de lo que ocurre dentro de ella sino también de su relación con los elementos del ambiente, que a su vez tiene sus relaciones con más elementos (Carley y Lee, 1998). Esto implica, identificar una estrategia que funcione y se adapte a cada momento y escenario, tomando en cuenta que el entorno cambiante, factores como los económicos, demográficos, tecnológicos, políticos y sociales, que dan la pauta para el cambio.

Existen otros factores, como las condiciones de oferta y demanda, la legislación laboral y fiscal y las preferencias del consumidor que pueden cambiar, los factores internos, los procesos, las estructuras, el tipo de liderazgo y la manera de gestionar la organización pueden modificarse de acuerdo a las necesidades de la organización. Estos cambios constantes, se traducen en complejidad y dificultan la toma de decisiones para los directivos de las organizaciones. Por lo tanto, la toma de decisiones efectiva y el aprendizaje en un mundo de creciente complejidad dinámica obliga a los tomadores de decisiones a convertirse en pensadores sistémicos para ampliar los límites de los modelos mentales y desarrollar herramientas para entender cómo la estructura de los sistemas complejos crea su comportamiento. Se trata de ver el contexto como un todo y no como la suma de sus partes (González, 2007).

Por consiguiente, concebir a la organización como sistema implica tener una visión incluyente y holística, lograr la integración entre principios de la calidad y dimensiones de la cultura organizacional, asegurarse de que la forma de operar sea justa y equitativa a las necesidades de incluir en el proceso a todas las personas afectadas, a fin de que conozcan los objetivos y estrategias planteadas, que requiere una gestión de cambio y un liderazgo eficiente.

Conclusión.

Los efectos y consecuencias de la globalización, las tendencias, los mercados cada vez más exigentes y el aumento de la competencia están afectando cada vez más a la cultura empresarial. Esta se entiende, como un fenómeno que cada momento y cada día determina el curso de los acontecimientos en la empresa, incluyendo toda la percepción de la empresa, su imagen y reputación corporativa en la sociedad en su conjunto en cuanto al clima laboral, la imagen de la empresa, el grado de cohesión interna y el apoyo de los grupos destinatarios externos.

Por lo tanto, se considera que una empresa tiene una cultura organizacional fuerte si es capaz de tener éxito en función de su identidad. Cuando disfrutan de la reputación y sienten la profundización de los valores de la empresa. De la misma manera, si sus empleados son leales, eficaces, motivados y, en definitiva, identificados con sus logros,

si llegan a áreas de trabajo donde el trabajo en equipo se percibe como una alternativa estratégica para la consecución de objetivos comunes.

La visión de las organizaciones como sistemas deben ubicarse dentro de los sistemas abiertos, los que se caracterizan por su constante interacción con el ambiente, relacionados desde dentro hacia afuera; con capacidad de crecimiento, adaptación al ambiente en el que se desenvuelven. De allí la importancia de estudiar las relaciones múltiples entre elementos que las conforman, personas, cosas, información y recursos a través de la resolución de problemas, consciencia y en general un nuevo enfoque de la vida.

Referencias

- Barnett, M. N., & Finneymore, M. (1999). The politics, power, and pathologies of international organizations. *International organization*.
- Beckhard R. y Harris R. (1973). *Desarrollo Organizacional*, E.U.A.: Fondo Educativo Interamericano.
- Carley, K., y Lee, J. (1998). *Dynamic organizations: Organizational adaptation in a changing environment*. *Advances in strategic management*.
- Cortina, A. (1996). *Ética de la organización. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta (2.a edición).
- Checkland, P. (2000). *Soft systems methodology: a thirty-year retrospective*. *Systems Research and Behavioral Science*.
- Gibson, J. (1987). *Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos*. México: Nueva Editorial Interamericana
- Gilsdorf, J. W. (1998). *Organizational rules on communicating: How employees are-and are not-learning the ropes*. *Journal of Business Communication*.
- González, I. (2007). *Fases del Desarrollo Organizacional y Modelos de Cambio Planeado en la Organización*. Tomado de: *Modelos de Cambio*. Dirección de Investigaciones y Postgrado. Universidad Nacional Abierta
- Guizar, R., (1998). *Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones*. Primera Edición. México Mc Graw-Hill
- De Faria Mello, F. (2008). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México, Limusa.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.
- Lund, D. B. (2003). *Organizational culture and job satisfaction*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*. *European Journal of Innovation Management*.
- Melé, D. (1991): "Ética y organización", *Información Comercial Española*, n. 691, marzo, Pp. 122-134.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización: Alfaomega*.
- Schein, E. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Primera edición. Plaza&James Editores, S.A.
- Scott, W. G. (1961). *Organization Theory: An Overview and an Appraisal*. *The Journal of the Academy of Management*.
- Serna, H. (2008). *Gerencia, Estratégica, Planificación y Gestión: Teoría y Metodología*. 3R Editores.
- Sheridan, J. E. (1992). *Organizational culture and employee retention*. *Academy of Management Journal*.