

La Cultura Corporativa y su relación con la Competitividad

Olga Lucía Anzola Morales

Licenciada en Educación Univ. Pedagógica Nacional, Psicóloga Univ. Nacional, Diplomada en Docencia Universitaria y Especialista en Gestión y Evaluación Curricular de la Univ. Externado de Colombia, Aspirante a Magister en Sociología de la Univ. Nacional de Colombia.

Coordinadora del Proyecto de Investigación: culturas corporativas, Docente Investigadora y Coordinadora del Programa de Visitas de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Igualmente, como Docente de las Especializaciones en Gestión del Recurso Humano y Gerencia de Mercadeo y Ventas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Tolima.

Resumen

Los temas de la cultura corporativa y la competitividad se encuentran presentes desde el inicio mismo de la organización empresarial y conforman actualmente uno de los pilares básicos en la necesidad de abordar la organización como un sistema integral, compuesto por diferentes subsistemas, en donde cada vez más lo humano-cultural exige un estudio serio e interdisciplinar, que de cuenta de sus componentes, relaciones y repercusiones en el actuar laboral y la consecución de logros por parte de la organización; a la vez que reconocer al hombre como un ser complejo y diferencial en su actuar laboral, y multidimensional en su aspecto bio-sicosocial, afectado en su productividad y eficiencia, por las condiciones en que ejecuta su trabajo y por los supuestos que con relación a él, manejan aquellos que de diferente forma le orientan, asesoran, acompañan, gerencian, controlan y supervisan.

A partir de estos temas, se debate la realidad social, su percepción e interpretación individual y colectiva, y sus implicaciones en los comportamientos individuales y grupales, la ejecución organizacional y la generación de estilos administrativos propios; reconociendo que las formas de pensamiento conscientes e inconscientes y las maneras de asimilar la vida, determinan comportamientos y realidades acordes con referentes mentales propios, en donde los diferentes estilos de dirección, dependen en gran parte de cómo se ha definido la realidad sobre la cual se pretende actuar.

Se reconoce las incidencias de los procesos administrativos, sobre las actuaciones ocupacionales del hombre en el trabajo, por lo que es necesario además de establecer acciones de gestión importantes en el campo de lo financiero o lo tecnológico, e involucrar fuertes inversiones en capital, programas de reconversión, capacitación y calidad, una mirada seria y gerencial a los aspectos que tienen efectos en los estándares de calidad de vida y bienestar en el trabajo, como lo es la cultura organizacional, que a su vez se deriva y paralelamente promueve, particulares estilos gerenciales y administrativos.

El presente artículo, intenta acercarse a la relación existente entre la cultura y la competitividad organizacional, a partir de las variables y los elementos que permiten caracterizar la cultura corporativa.

Abstract

The subjects of corporative culture and competitiveness are present since the beginning of the enterprise organization, and presently they compound one of the underlying foundations of the necessity of approaching the organization as an integral system, made up of different subsystems, where the human and culture aspects demand a serious and interdisciplinary study that accounts for their components, relationships and repercussions in labor acting and the attainment of goals by the organization, and simultaneously being recognized as a complex and differentiated human being in his labor and multidimensional acting, and in his biopsychosocial aspect, affected in his productivity and efficiency by the conditions in which he executes his work; and by the assumptions related to him, that amaze those who in different aspects guide, advise, manage and control him.

From these subjects, the social reality, the individual and collective interpretation, and the implication in the individual and group behavior, the organizational execution and the generation of their own administrative styles are discussed, taking into account that the conscious and unconscious ways of thinking and how life is assimilated determine behaviors and realities according to their own mental referings.

One recognizes the incidences of the administrative processes, on the occupational performances of the man in the work, reason why it is necessary besides to establish important actions of management in the field of the financier or the technological thing, and to involve forth investments in capital, programs of reconversion, qualification and quality, a serious and managerial glance to the aspects that have effects in the standards of quality of life and well-being in the work, like is it the organizational culture, that is derived as well and parallelly it promotes, individuals managerial and administrative styles.

The present article, tries to approach the existing relation between the culture and the organizational competitiveness, from the variables and the elements that allow to characterize the corporative culture.

I. Antecedentes

Los nuevos modelos administrativos en procura de una mayor productividad, intentan lograr adelantos en el área de relaciones industriales, bienestar y calidad de vida en el trabajo y desarrollo del talento humano, etc., involucrando aspectos psicológicos y sociales como el concepto de **cultura**, investigado como variable relevante en la **competitividad organizacional**, aún cuando persiste la dificultad de relacionar paradigmas de diferente origen como el humano-cultural, el socio-técnico y el económico.

A partir de la conceptualización del trabajo como un espacio potenciador de la capacidad humana, la cultura, el clima y la competitividad en su relación integral: hombre-organización-trabajo deben empezar a ser analizados como elementos gerenciales. El ritmo de los cambios en la sociedad, ha afectado a las organizaciones, que se enfrentan no sólo a las innovaciones en el campo de la ciencia y la tecnología, sino también a ampliaciones de los conceptos sobre la naturaleza del ser humano y modificaciones en las formas de organización del trabajo.

Hoy se acepta que la supervivencia y la competitividad organizacional depende en gran medida de: a) la aptitud organizacional para adaptarse a un medio ambiente dinámico y variable, b) la capacidad de administrar el cambio, es decir, de controlar su impacto y encauzar algunas de sus variables, haciendo partícipes a los trabajadores en este proceso, y c) de la posibilidad de alinear tres necesidades vitales presentes al interior de toda organización², que emanan de diferentes valores y que dan cuenta de diferentes subculturas, en permanente conflicto y contradicción, produciendo ambigüedades y tensión.

La relación existente entre Cultura Corporativa y Competitividad, exige la comprensión de los sistemas de significados compartidos por los trabajadores (la cultura organizacional), sin la cual, resulta impropcedente cualquier modificación y adecuación organizacional en búsqueda de la competitividad.

La buena o mala administración se mide por el grado en el que se logran los objetivos perseguidos por el sistema socio-económico en que se actúa. La administración no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr un fin: satisfacer necesidades humanas a través de productos y servicios. El grado en que logre hacerlo en forma productiva es también un problema social. En este sentido no hay empresa privada, todas son públicas... Las organizaciones son instituciones formadas por seres humanos al servicio de seres humanos, que se auto-renuevan no sólo modificando viejos

conceptos, sino buscando nuevos puntos de vista diferentes. Los valores determinan estrategias administrativas pues la acción es concordante con el pensamiento "sentido", es decir, con aquello que se cree haber percibido, aunque la percepción diste mucho de la realidad.³

La organización es un sistema de aprendizaje social (en cuanto genera y enseña aprendizajes), y un espacio simbólico de resocialización cultural, en donde la productividad personal es un elemento constitutivo de la capacidad competitiva de las empresas.

En el siglo pasado, el logro en el aumento en la productividad, entendida no solo como "relación óptima entre insumos y valor agregado", sino también como "relación entre el producto de las organizaciones y el bienestar humano", dependió principalmente de alternativas como: el mejoramiento de la capacidad administrativa, la capacidad de investigación, adaptación, apropiación y desarrollo de tecnologías de producción y el aumento en la motivación. Ahora bien, la cultura organizacional, empieza a entenderse como un elemento que requiere ser gestionado, de común acuerdo con la gestión del día a día empresarial (la cotidianidad) y la gestión estratégica organizacional⁴.

II. Variables y elementos que permiten caracterizar la cultura corporativa

En los innumerables intentos por definir la cultura organizacional, se comparte la

² Alusión que hace referencia al planteamiento de Edgar Schein de la existencia de mínimo tres subculturas en una organización.

En ellas: subcultura en línea que busca lograr que el trabajo se realice, dando prioridad al trabajo en equipo y las comunicaciones; la subcultura ingenieril que busca lograr el diseño de mejores productos, equipos y procesos, dando prioridad a la automatización; y por último, la subcultura ejecutiva que busca lograr el mayor rendimiento financiero, dando prioridad al manejo de los recursos económicos y financieros. MIT Massachusetts Institute of Technology, videoconferencia "cultura organizacional para la competitividad", Desarrollo Gerencial, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, Noviembre 27 de 2001.

³ MERLANO, Alberto. Motivación y productividad. En: Revista Administración de personal, ACRIP de Medellín, Vol. 3, No. 8, 3er. Trimestre de 1983. Revisada en Marzo de 1995.

⁴ Al respecto, puede consultarse el Modelo de Gestión Integral, propuesto por la Corporación Calidad, Bogotá, Colombia.

característica común con las definiciones antropológicas de cultura social, que subrayan la importancia de los valores y la creencias que se comparten y su efecto sobre el comportamiento. Mientras la cultura puede concebirse como el pegamento social o normativo que mantiene unido a un grupo y que expresa los valores e ideologías sociales y creencias que sus miembros llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado; la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento cumpliendo con varias funciones, entre ellas la adaptabilidad externa (organización-entorno) y la cohesión interna (funcionamiento sistémico). Pudiendo entender la organización como una mini-sociedad con sus propios patrones o modelos de cultura y subculturas.

La cultura corporativa, como resultante del aprendizaje grupal, se considera históricamente condicionada; para su desarrollo, requiere que un grupo de personas compartan por cierto período experiencias conjuntas que les permitan construir significados compartidos. Por ello, la cultura no es algo que se pueda imponer, en tanto se desarrolla en el curso de la interacción social como producto de una construcción colectiva en respuesta a las circunstancias particulares que enfrenta esa colectividad. Si bien la cultura permanece a través del tiempo, es dinámica y está en permanente transformación, en razón de las influencias externas, la capacidad de innovación del ser humano y la complejidad del proceso de comunicación simbólica en donde los símbolos que poseen más de un significado.

1. La historia de la organización⁵ cobra importancia en la cultura organizacional, en tanto sirve para presentar los hechos bajo una forma concreta y fácil de retener. Su conocimiento permitirá la conciencia de la actividad empresarial; de cómo se actúa ante las oportunidades, qué se hace frente a las contingencias e incertidumbres, cómo se asumen los riesgos, de qué manera se plantea una visión a largo plazo, cómo se estimula la actitud intraempresarial, en qué forma se refleja la responsabilidad y ética en los negocios, y cuáles son las características de la mentalidad empresarial. El valor de la historia, radica en aportar elementos explicativos del devenir empresarial, de las prácticas gerenciales y de los comportamientos dados en la empresa.

Las historias se constituyen en elementos vitales de la conciencia colectiva, que coadyuvan en el establecimiento de mitos, leyendas y rituales que caracterizan la cultura corporativa, "ejerciendo autoridad en las organizaciones, definiendo e influyendo en las premisas decisorias y en las percepciones comunes."⁶

2. La cultura tiene un fuerte componente emocional, toda vez que establece formas de conducta que le permiten saber al individuo como comportarse y que esperar de los comportamientos de los demás, restándole incertidumbre a la vida en sociedad y constituyéndose en factor de seguridad social. Uno de los objetivos de la cultura es ofrecer orientaciones claras para el comportamiento individual y colectivo. Aunque existen muchas definiciones y posturas respecto al concepto de **clima organizacional**, la mayoría de ellas concuerda en que se refiere a percepciones e

⁵ La historia de la organización, puede comprenderse como el análisis de los hechos referente a los empresarios fundadores, la concepción de la empresa, los rumbos, las crisis, los cambios y las decisiones fundamentales que caracterizaron la creación y desarrollo de la empresa, así como las características básicas del entorno socio-económico en el cual se forjó y se desenvuelve.

⁶ ABRAVANELL, Harry, FIRSIROTU Michaela y otros. Cultura y liderazgo organizacional, Legis Editores, Colombia, 1.992, p.59.

interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, su trabajo y la forma en que este es desarrollado; las que a su vez, influyen en la conducta de los trabajadores.

El clima como percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que se desenvuelven, y como atributo que compete por igual a la organización y al individuo, es definido como una manera de ver la realidad, influenciada por la realidad misma, la gerencia, los líderes y las personas influyentes en el grupo, los compañeros de trabajo, los clientes e incluso la familia.

La cultura no se constituye en un conjunto único de ideas, por cuanto los hombres en su individualidad y en la forma de insertarse dentro de la estructura social, piensan, sienten, perciben y actúan diferente. Así, se entendería cómo condiciones similares del ambiente organizacional, cobran diferentes matices al interrelacionarse con diferentes personas en diferentes circunstancias laborales (componente subjetivo emocional del clima organizacional), dando lugar a la existencia de subculturas⁷ al interior de una cultura.

3. Comunicación Organizacional: la cultura organizacional recibe influencia por diferentes vías, entre ellas: el ambiente (materias primas, recursos financieros y tecnológicos, información),

otras organizaciones (competidoras, aliadas, proveedoras, etc.), y el recurso humano que se vincula a la organización (con diferencias demográficas, experienciales y culturales). De la misma manera, se puede afirmar que la cultura posee un componente cognitivo en cuanto es aprendida.

Para ello requiere de procesos de socialización⁸, que le permitan a los individuos asimilar desde el momento en que hacen parte de la organización, los elementos que conforman la cultura corporativa. En este sentido la cultura de la organización se expresa y es comunicada a partir de diferentes estrategias. Por lo anterior, la cultura de la organización y las pautas de comunicación están estrechamente ligadas.

"El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas; que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información, que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, estos van a definir lo que podría llamarse el estilo comunicativo de la organización y que la caracterizará como una cultura específica"⁹

⁷ Las subculturas están conformadas por grupos de personas que se distinguen por compartir formas particulares de pensar, actuar y sentir, producto de pertenecer a una misma ocupación, procedencia social, espacio geográfico, mantener una estrecha relación social, o por compartir un conjunto de intereses, funciones, experiencias o problemas similares. Dentro de estas, se destacan las subculturas ocupacionales consideradas como una de las que mayor influencia ejercen en la cultura organizacional.

⁸ La socialización puede entenderse como el conjunto de procesos de aprendizaje que le permiten -en este caso a los trabajadores- procesar los conocimientos, la información y las experiencias a las que se tiene acceso, y que conducen a la significación y resignificación del mundo cultural propio y aquel al que se está teniendo acceso, de la misma manera, que permite el surgimiento de nuevas actitudes y comportamientos.

⁹ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Comunicación Organizacional. Edit. Trillas, 1.991, p. 115.

Las organizaciones como sistemas abiertos mantienen una relación permanente con el entorno del cual forman parte. Este ambiente conformado por la sociedad y sus sistemas cultural, social, político y económico, establecen relaciones complejas y recíprocas entre las organizaciones y el medio ambiente. En este sentido la cultura de la organización está influenciada e influye en la cultura de la sociedad.

4. Valores Organizacionales: para Edgar Schein¹⁰, la cultura organizacional como sistema presenta tres niveles, uno visible conformado por la conducta y las manifestaciones observables de la cultura (objetos materiales o artefactos culturales), otro intermedio relativamente consciente, integrado por los valores y uno preconsciente o invisible conformado por las creencias o presunciones básicas que determinan las formas de pensar y actuar.

Los valores son entendidos como una creencia relativamente permanente entre lo que es apropiado y lo que no lo es, con el poder de guiar las acciones y los comportamientos regulando las relaciones sociales.

Los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura, intentando salvaguardar lo fundamental de ésta; en este sentido, dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere ser, identificando y reproduciendo actitudes y concepciones. Ellos "identifican y refuerzan, mediante propuestas coactivas de comportamiento, las áreas importantes del tejido cultural, de cuyo funcionamiento depende el logro de los fines del grupo".¹¹

Por eso, el cumplimiento de los valores reconocidos en la organización como deseables, ocasionan reconocimiento social, mientras que su incumplimiento genera sanciones, rechazo, marginación y exclusión. Este proceso se lleva a cabo si los valores de los cuales depende el éxito organizacional, están identificados, es decir, si las personas que conforman la organización conocen cuales son las reglas de juego y cuales las expectativas que se tienen respecto de ellas.

Los valores se constituyen en una herramienta para juzgar situaciones, acciones y hechos, por lo que son redefinidos a la luz de los nuevos desafíos a los que se enfrentan los grupos humanos y los individuos que los componen, buscando establecer el difícil equilibrio entre el condicionamiento y la libertad individual.

5. Estructura Organizacional: algunos teóricos consideran a las organizaciones como sistemas socioculturales¹² y como tales, los elementos ideacionales (esquemas colectivos de significados, valores, conocimientos y creencias) forman un todo integrado con los elementos socioestructurales (estructuras, estrategias, políticas, y procesos,) de la organización.

Las organizaciones como grupo social resultado de la decisión humana, buscan, a partir de la estructura cumplir funciones como definir las relaciones, roles y estatus de todos los miembros y racionalizar la organización facilitando el cumplimiento de objetivos, asignar claramente responsabilidades a la vez que determinar las jerarquías de autoridad y los mecanismos de

¹⁰ En su libro *La cultura empresarial y el liderazgo*, Edit. Plaza y Janes, 1992.

¹¹ SILICEO, Alfonso y otros. *Liderazgo, valores y cultura organizacional* Hacia una organización competitiva. Edit. McGraw Hill, México, 1.999, p.53

¹² ABRAVANELL, Harry, ALLAIRE, Yvan, FIRSIROTU Michaela y otros. Op. Cit.

control, establecer parámetros para la división del trabajo, delimitar la influencia de cada cargo, identificar la dinámica del poder vivenciado en la organización y tomar decisiones acerca del nivel de centralización y coordinación establecida. De acuerdo con Richard Hall¹³, la estructura organizacional es "la distribución de las personas en las diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones". Esta definición implica: a) División del trabajo (asignación de diferentes tareas u oficinas a las personas de la organización) y b) Rangos o jerarquía (posiciones que detentan las personas con reglas y normas que especifican el comportamiento de estas en los diferentes cargos).

Por su parte, para Khandwalia la Estructura permite "hacer más predecible el comportamiento variable de las personas que trabajan en una organización"¹⁴. El autor establece tres funciones principales desempeñadas por la estructura organizacional: a) Brindar a la organización mecanismos para reducir la incertidumbre interna y externa, b) Empezar variedad de actividades a través de la departamentalización, división del trabajo y delegación de autoridad, y c) Permitir a la organización el mantener actividades coordinadas, lograr metas y ubicarse en situaciones adversas.

La estructura organizacional, junto con las reglas, las políticas, los objetivos, misiones, descripciones de tareas, procedimientos, etc, actúan como punto de referencia primarios en el modo de pensar de las personas, dando sentido al contexto y ayudando a conformar la realidad dentro de la organización¹⁵

"Las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización, ellas se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejerce el poder (ellas fijan o determinan que puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones"¹⁶.

III. Perspectivas de estudio en la relación entre la cultura corporativa y la competitividad

Esta relación puede ser analizada bajo las tres perspectivas más comunes de estudio de la cultura¹⁷, en ellas se observa la cultura como: a) aquella que hace posible transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitando el compromiso con algo mayor que el interés personal del individuo, b) como objetivo de estrategias administrativas que buscan el control normativo del comportamiento, convirtiéndose en marco que guía la conducta de los trabajadores, y c) como aquella que según su grado de fortaleza o debilidad se relaciona con el éxito organizacional.

"Una empresa en sí no es productiva; son los hombres que trabajan en ella quienes lo son; por tanto, existe una íntima interrelación entre productividad humana y productividad organizacional. Aunque la actividad de una empresa

¹³ HALL, Richard. Organización: Estructura y proceso. Edit. Prentice Hall, sexta edición, 1.996, p.52.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización, Edit. Alfaomega, 1.990.

¹⁶ HALL, Richard. Organizaciones, estructura, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall, sexta edición. 1.996, p.53.

¹⁷ ANZOLA, Morales Olga Lucía. Cultura y Productividad. En: Revista Sotavento, Serie I, No. 3. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, M.B.A., Primer semestre de 1.999. p.p. 17-24.

está afectada también por factores distintos a los humanos, el punto de partida para transformar todos los insumos no humanos en resultados, es el Hombre. Se requiere de él para lograr que otros recursos se conviertan en bienes y servicios; por ello se puede decir que él es el centro de la productividad empresarial. No basta con su disposición a ser productivo para que necesariamente llegue a serlo, pero sin este requisito preliminar, jamás se logrará nada".¹⁸

La cultura organizacional como producto de la interacción de elementos complejos, es una fuerza, o factor interno y blando de la productividad,¹⁹ (que al igual que los métodos de trabajo, los procesos de producción, los estilos de dirección, la capacidad administrativa, la

información y los conocimientos, entre otros), y junto con: los componentes internos duros (como el producto, la planta, los equipos, la capacidad financiera y tecnológica, los materiales, la energía, etc.), y los componentes externos (como ajustes estructurales, recursos naturales, infraestructura, políticas gubernamentales, etc.), favorecen u obstaculizan el logro de las finalidades de la organización.

De la misma manera en el análisis de esta relación, podrían recordarse los modelos de estudio cultural de Kotter y Heskett²⁰, al igual que los estudios de Peters y Waterman,²¹ en donde se llega a la conclusión de la existencia de ocho atributos básicos que parecerían conducir al éxito organizacional²¹.

¹⁸ Merlano A., Alberto. Op cit

¹⁹ Muriel, Rafael Darío. Competitividad y productividad. En: Revista Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, No. 7, Octubre de 1994. p. 127.

²⁰ KOTTER, Jhon y HESKETT, James. Corporate culture and performance. Nueva York: The Free Press, 1992. p.5. En los que se reconoce el impacto profundo de la cultura en el desempeño de las organizaciones así: a) La cultura corporativa puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa, a largo plazo. b) La cultura corporativa, quizá será, un factor aún más importante que determine el éxito o fracaso de las empresas en la próxima década. c) No son raras las culturas corporativas que inhiben el desempeño financiero sólido, a largo plazo; éstas se desarrollan con gran facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes. d) Se puede lograr que las culturas corporativas, aunque sean difíciles de cambiar, refuercen más el desempeño.

²¹ PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H. En búsqueda de la excelencia. Editorial Norma, 2da. Edición de bolsillo, 1997. En el centro está el fenómeno de valores compartidos y la aceptación generalizada de las siguientes prácticas administrativas básicas como claves para el éxito, a) Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aunque estas compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho. b) Cercanía con el cliente, se aprende de la gente a la que se sirve, ofreciendo calidad, servicio y confiabilidad. c) Autonomía y decisión, se fomenta el liderazgo y la innovación. d) Productividad a través de la gente, trato al trabajador como la fuente básica de la calidad y avance en la productividad, no se considera a la inversión en capital como la fuente fundamental de mejoramiento de la eficiencia. e). Compromiso por los valores, desde la alta administración con coherencia, claridad y consonancia con el actuar del día a día. f) Cercanía al negocio, aun con algunas excepciones, las posibilidades de un desempeño eficiente parecen favorecerse al manejar negocios de los cuales se tiene conocimiento. g) Forma simple-personal necesario, formas estructurales y sistemas subyacentes simples, personal de alto nivel apenas el indispensable. h) Propiedades simultáneas rígidas-flexibles, compañías centralizadas alrededor de unos valores primordiales que promueven la autonomía de arriba hasta la línea de producción o el desarrollo del producto.

BIBLIOGRAFIA

ABRAVANELL, Harry, ALLAIRE, Yvan, FIRSIROTU, Michaela y otros. Cultura organizacional, Legis Fondo Editorial, 1.992.

ANZOLA, M. Olga Lucía. Cultura y Productividad. En: Revista Sotavento, Serie I, No. 3. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, M.B.A., Primer semestre de 1.999. p.p. 17-24.

BARLEY, Stephen R. y KUNDA, Gideon. Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo. En: Revista Innovar, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, No. 6, Julio-Diciembre de 1.995. p.p. 80-107.

CORPORACION CALIDAD. Competitividad, Cultura, Modelos de producción. Santafé de Bogotá, 1.995.

CORTINA, Adela. Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial, Edit. Trotta S.A., Madrid, 1.994.

DÁVILA, L., Carlos. Cultura organizacional. En: Testimonios de Gestión Humana. Cámara de Comercio de Bogotá, Julio de 1.999. Capítulo 8, p.p. 103-116.

DENISON, Daniel. Cultura Corporativa y productividad organizacional, Santa Fé de Bogotá, Legis Editores S.A., 1.991.

DRUCKER, Peter. Productividad: La clave del futuro. En: Revista Facetas, No. 101. Washington, D.C., Marzo de 1.993. p.p. 25 - 31.

ECHAVARRIA, María Teresa. La cultura: un camino...en construcción. En: Gestión, Revista de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, Ediciones Uninorte, Santafé de Bogotá, No. 6, Julio de 1.999.

ESSER, Klaus y Otros. Competitividad Sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política, En: Revista de la CEPAL, No. 59, Agosto de 1.996, p.p. 39 - 52.

HALL, Richard. Organizaciones, estructura, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall, sexta edición. 1.996.

HOFSTEDE, Geert. Culturas y organizaciones: el software mental. Ciencias sociales, Alianza Editorial, Madrid, 1.999.

KHANDWALIA, P. The Structure of Organizations. New York. Hareourt Brace Jovanovich, 1977.

MARIN MARIN, Henry. Gerencia del cambio, cultura organizacional y organización de aprendizaje. Universidad Nacional de Medellín, 1.998.

MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos E. Del concepto de productividad en el management clásico, al

concepto de eficacia en el management contemporáneo. En: Revista Innovar, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, No. 6, Julio-Diciembre de 1.995. p.p. 66-79

MENDEZ, A., Carlos Eduardo. Línea de Cultura Corporativa. En: Revista Universidad & Empresa, No. 1, Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, Septiembre de 1.999, Santafé de Bogotá, p.p. 12-13.

MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización, Colombia, Alfaomega editores, 1.995. La creación de la realidad social, las organizaciones como culturas, Capítulo V, p.p. 99-126.

MUÑOZ, Germán. Pistas para diseñar una cultura empresarial en la Fundación Social, Brújula (Fundación Social), Mayo de 1.995, p.p. 65-69.

MURIEL, Rafael Darío. Competitividad y productividad. En: Revista Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, No. 7, Octubre de 1.994. p.p. 111-134.

OGLIASTRI, Enrique y otros. Cultura y liderazgo organizacional en América Latina. El estudio Globe, Ponencia presentada a la XXIII asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Cladea, Santo Domingo, 12 de Octubre de 1.998.

PFEFER, Jeffrey. Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades. Méjico, Oxford University, Press, 2.000.

PETERS, Thomas J., y **WATERMAN**, Robert H. En búsqueda de la excelencia, Editorial Norma, 2da. Edición de bolsillo, 1.997.

RAMIREZ, José Ernesto. Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad. En: Revista Innovar. Univ. Nacional de Colombia No. 12, Julio a Diciembre de 1.998. p.p. 45-63.

SILICEO, Alfonso, **CASARES**, David y **GONZALEZ**, José Luis. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Edit McGrawHill, Méjico, 1.999.

TORO ALVAREZ, Fernando. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista interamericana de Psicología, Volumen 17, número 2, 1.998, p.p. 27-41.

URREA, Fernando y Otros. Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones Colombianas, Santafé de Bogotá, Colciencias - Corporación Calidad, 2.000.

VARGAS, Gustavo, **ESTEBAN**, Jesús y **ROJO**, Concepción. Cultura y gestión industrial: un análisis empírico. En: Revista Academia, No. 22, Publicación del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Cladea, 1.999, p.p. 1-11.

VILLAVECES Izquierdo, Santiago. La objetivación del yo para consumir al otro. En: Antropología en la modernidad, María Victoria Uribe y Eduardo Restrepo (editores). Instituto Colombiano de Antropología - Colcultura., Bogotá, Abril de 1.997, p.p. 93-125.