

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU DETERMINANCIA POR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.

Patricia Calderón Campos
Jesús Rafael García Serna

Palabras clave: Cultura organizacional, Desempeño organizacional y habilidades Directivas.

Resumen

La cultura organizacional entendida como un factor esencial para el desarrollo de las organizaciones a través del comportamiento de sus entes es imprescindible para el eficiente y efectivo desarrollo de una empresa, el desempeño y las habilidades de los trabajadores sin lugar a dudas es fundamental para que la organización alcance un crecimiento a través el establecimiento de una cultura firme y sostenida de todos los miembros de la organización. La finalidad de este trabajo es describir la cultura desde su esencia, analizar la cultura organizacional y empresarial, las habilidades tanto personales como directivas y su determinancia, la metodología utilizada es el desarrollo de este artículo está basada en un análisis de los temas antes mencionados así como un análisis final donde se determina la importancia de las habilidades directivas para el establecimiento de una cultura organizacional y su transformación a través de esta.

Abstract

The organizational culture as essential to the development of organizations through the behavior of your entities, this factor is essential for an efficient and effective development of a company , the performance and skills of workers is undoubtedly essential for the organization, to achieve growth through the establishment of a strong and sustained culture of all members of the organization. The purpose of this article is describe the culture from its essence, analyze the organization and business culture, both personal skills as of the managers and your determinacy. The methodology used in the development of this article is based on an analysis of the issues mentioned above, as well as a final analysis, where the importance of management skills to establish an organizational culture and its transformation through these, is determined by establishing a direct connection between this two variables.

Introducción

La cultura organizacional es uno de los pilares para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; destacando que hasta hace dos décadas eran pocos los autores que se referían este tema. Las primeras obras al respecto difundieron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

El objetivo principal de este artículo es presentar es describir la cultura desde su esencia, analizar la cultura organizacional y empresarial, las habilidades tanto personales como directivas.

En primer término se estudiaría a la cultura como concepto principal, analizando su esencia principal donde se establece que la conforma, como se aprende y su impacto directo en el ser humano, se analiza también a la cultura tanto organizacional como empresarial,

Se continúa con el análisis de las habilidades tanto personales como directivas siendo estas dos vertientes importantes en el desarrollo organizacional.

Finalmente se presenta un análisis de estas dos variables y su interrelación, llegando finalmente a conclusión de cómo estas tienen una determinancia fundamental para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

1. Cultura

La cultura es el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que contribuyen a la forma de vida de un grupo específico. (Eagleton, 2001). Otros autores como Spradley & McCurdy (1975) definen a la cultura como el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar su experiencia y generar comportamientos

Collingwood ha definido cultura como; todo lo que una persona necesita saber para actuar adecuadamente dentro de un grupo social.

Por lo anteriormente expuesto la cultura determina el comportamiento humano a través de las vivencias personales de acuerdo a su nacimiento, los valores con los que se ha crecido, las creencias y todos los conocimientos adquiridos a través del tiempo.

Edward T. Hall propone que la cultura es como un iceberg, ya que la cultura interna engloba a la conducta, creencias y valores de nuestra propia cultura, en si la cultura interna determina o motiva nuestra conducta culturas por enfocarse más en los sentimientos y a las ideas ya que la cultura externa es la que interactúa y tiene conflicto con nuestra propia cultura y puede ser adquirida a través de la observación, educación o a la instrucción, es fácil de aprender y de cambiar por ejemplo las costumbres, comida y lenguaje.

En consecuencia si la cultura interna motiva la conducta y desarrolla los valores, un individuo puede desarrollar un cambio interno a través de nuevas vivencias y la mejora de su educación, su comportamiento cambiara conforme se transforme su entorno.

2. Cultura organizacional.

En lo que se refiere a las organizaciones la cultura es la guía general del comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. (Shein, 1992).

Por lo expuesto por Shein, la cultura organizacional establece en gran medida un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de la misma.

Bower (1995), establece que la cultura es un elemento invisible para las personas que pertenecen a las organizaciones, al punto de llegar a convertirse, algunas veces, en la forma de hacer las cosas. Sin embargo, en la raíz de cada cultura están los valores en los que se basa la organización, los cuales pueden ser permanentes y durar muchas décadas o pueden cambiar rápidamente por efecto del tiempo.

Así mismo, 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. Forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno. 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.

En resumen la cultura organizacional es la manera cómo las organizaciones realizan actividades cómo van estableciendo acciones a desarrollarse, así como van dando prioridades a las tareas que deben de desarrollarse en la empresa, esto sirve a los líderes o directivos a tomar decisiones con base en las metas a alcanzarse, la cultura organizacional es en esencia un forma de vida a través de valores y actitudes de desempeño.

3. La cultura Empresarial

La cultura empresarial está constituida por los comportamientos de los individuos de cada organización, los valores, los modismos los lenguajes empleados, las formas de hacer las cosas establecidas a través de las normas que los rigen, estas normas más que formales en algunas organizaciones obedecen a usos y costumbres.

La cultura empresarial puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que es una cultura de organización bastante estable y no cambia tan rápido. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

La cultura empresarial incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencia y patrones de comportamiento. Una cultura organizacional estable es aquella que no cambia tan rápido y esta reforzada por el aprendizaje constante de una organización.

Dado que la cultura empresarial está determinada por los valores, actitudes a través de la filosofía de trabajo establecida en los altos niveles directivos y desarrollada a través de las formas de ser es pues un pilar importante y fundamental para el nacimiento, crecimiento y consolidación de una organización esta debe de establecerse de forma vertical en la organización.

A) la cultura empresarial según Schein.

Schein dice que dentro de la cultura empresarial podemos encontrar y observar comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la deferencia y la conducta, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados por una empresa, la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes, las reglas de juego para progresar en la empresa, los “hilos” que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro, el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con clientes u otros terceros.

Las actitudes de desempeño están establecidas propiamente por todas aquellas capacidades que tengan los individuos que laboran en una organización, estas capacidades son consideradas las habilidades tanto personales y directivas con que cuentan los empleados.

4. Habilidades y capacidades directivas.

La palabra habilidad por si misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Guthie Knapp (2007).

Tal como lo determina Knapp(2007), Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

La palabra habilidad por si misma se remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo las competencias directivas son el nuevo paradigma tanto en la educación como en la práctica laboral que ayudan para alcanzar un mayor desempeño puesto que se ha comprobado su efectividad para fines de capacitación, desarrollo y evaluación profesional.

A) Habilidades.

Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden. Las habilidades se cultivan y educan (Torres, 1998).

Tal como lo establece Torres, las habilidades de una persona se pueden conocer a través de la realización de sus tareas, estas hacen parte de la capacidad de liderazgo de los grandes gerentes y comprometen un esfuerzo personal y profesional.

B) Habilidades directivas.

Las habilidades directivas son aquellas técnicas y habilidades personales que los directivos, independientemente de su área, precisan para desenvolverse profesionalmente y adoptar comportamientos orientados a conseguir la mejor aportación posible de uno mismo y de los demás a los fines de la empresa y gestionar con éxito las relaciones con los demás, la dirección de otras personas o colaboradores y con el entorno. Whetten, D. & Cameron, K. (2005 p.76). (Whetten, 2011).

Las habilidades directivas son fundamentalmente las formas de acción de los líderes, estas están directamente relacionadas con su quehacer diario, mismas que le permiten desenvolverse en la realización de sus funciones, las habilidades directivas son todas aquellas capacidades de acción que tienen los directivos en la conducción de la organización.

4. Determinancia de la cultura organizacional por las habilidades directivas.

Una vez habiendo abordado el tema de cultura y habilidades ahora se expone presentadas las y analizadas las dos dimensiones, podemos determinar que la cultura organizacional está íntimamente relacionada con el desempeño del trabajador a través del desarrollo de sus habilidades personales y directivas.

Si la en las organizaciones la cultura es la guía general del comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. (Shein, 1992), es imprescindible entonces que se ejerza un liderazgo transformacional por parte de los directivos en las empresas, estos deben de desarrollar políticas de trabajo que motiven a los empleados en el desarrollo de sus tareas diarias. Es fundamental que el directivo que este dirigido a los grupos de trabajo cuente con esta habilidad primaria y fundamental.

Una cultura empresarial está directamente determinada por las habilidades personales y directivas de sus empleados, la cultura no se gesta solo se establece a través de precisamente de estas variables tal como lo establece. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008). La cultura empresarial puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que es una cultura de organización bastante estable y no cambia tan rápido

La cultura empresarial puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que es una cultura de organización bastante estable y no cambia tan rápido.

Se han realizado diversos estudios sobre la influencia que ejercen las habilidades directivas sobre aspectos fundamentales del crecimiento y desarrollo de las organizaciones, uno de ellos específicamente sobre el clima organizacional, esta investigación desarrollada por Aburto Pineda Hugo, determino que las variables Liderazgo, Comunicación, Motivación, Manejo de conflictos y formación de equipos están directamente ligadas con el clima organizacional.

Sin embargo en referencia a la determinancia de la cultura organizacional con las habilidades directivas solo se presenta en forma hipotética, pero soportada por las determinantes tanto de cultura organizacional centradas en el desempeño y los valores como en los preceptos de habilidades tanto personales y directivas que son la esencia del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Conclusiones.

La cultura organizacional en esencia es fundamental para el desarrollo de una organización. Para la construcción de la cultura organizacional es básico identificar los valores que corroboren al alcance de las metas que se proponen en la organización hay factores que influyen en la elección de esos valores.

Las habilidades personales y directivas son determinantes para la generación de una cultura organizacional sólida y durable, que tenga como pilares fundamentales el liderazgo transformacional, la motivación, la comunicación y la generación de equipos efectivos de trabajo.

Bibliografía.

Aburto Pineda H (2011). *Las Habilidades Directivas y su repercusión en el clima laboral (Tesis de doctorado, Instituto Politécnico Nacional)*. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/handle/12345678/11674/habilidades.dir.pdf>

Augusto, A. C., De León, V., Dominguez , A., Lopez , M. E., & Puerta Negrete, L. I. (1995). *ABC del Desarrollo Organizacional. México: Trillas.*

Bennis, W. G., *Desarrollo Organizacional; su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, SITESA, México, 1987.*

Burke, W. (2006). *El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio. Gestión Escolar de Fundación Chile., 1.*

Fermin, G. D. (2011). *Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática (pág. 4).* Mexico: UNAM.

Gary R. *Culture. Communication and Conflict. Simon & Schuster Publishing, Needham Heights, 1998 pag.73*

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill Interamericana.*

Monge, Manuel de Jesus, Laguna H., Camacho , J. I., Trejo , J., & Gordill, R. (2012). *La responsabilidad social de las empresas. Chiapas: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.*

Rafael, G. M. (2004). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones. Mexico: Mc Graw Hill.*

Sánchez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales anuales de documentación, núm. 12, 2009, pp. 23. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 11.*

Shein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass 2da. Ed.*

Wirtenberg, J. (2007). *The future of organization development: enabling sustainable business performance.*