

Encuentro Educativo

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 14(3) septiembre - diciembre 2007: 406 - 419

## Cultura organizacional. Elemento clave en el desarrollo laboral de las organizaciones. Caso IPPLUZ y FAD

*Odris González y Lesbia González Cubillán*

*Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño.*

*E-mail: odgonzal@hotmail.com - lesgon@hotmail.com*

---

### Resumen

En esta investigación se presenta un estudio descriptivo sobre la cultura organizacional en las dimensiones personal y gerencia del Instituto de Previsión de Profesores de la Universidad del Zulia (IPPLUZ) y de la Facultad de Arquitectura y Diseño (FAD). Se aplicó el Cuestionario Cultura Organizacional Integrado que comprende las dimensiones personal, gerencia, motivación al trabajo y servicio. Participaron 147 miembros de la FAD y 77 del IPPLUZ, encontrándose que ambas organizaciones se identifican con valores y creencias que les permiten un desempeño productivo y rentable hacia la excelencia laboral.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, liderazgo, autoestima, comunicación y gerencia.

## Organizational culture. Key element for worker development in organizations. Case of IPPLUZ and FAD

---

### Abstract

This investigation is a descriptive study about organizational culture in the personnel and management areas of the Professors' Welfare Institute at

Recibido: 30-06-2006 ~ Aceptado: 06-03-2007

the University of Zulia (IPPLUZ) and the Faculty of Architecture and Design (FAD). The questionnaire "Integrated Organizational Culture," which includes dimensions regarding personal, management and motivation for work and service, was applied to 147 members of the FAD and 77 at IPPLUZ. Results indicated that both organizations identify with values and beliefs that allow them to have productive and profitable performances moving toward work excellence.

**Key words:** Organizational culture, leadership, self-esteem, communication and management.

### Introducción

La situación mundial que estamos experimentando en este milenio nos enfrenta con la necesidad de comenzar a cambiar los paradigmas organizacionales manejados dentro de las empresas hasta el día de hoy. Los acelerados cambios que estamos viviendo exigen un nuevo liderazgo e inclusive demandan un nuevo estilo de dirigir el esfuerzo humano en las organizaciones para una mayor efectividad en el trabajo de las personas y los grupos (Siliceo, 1999).

Frente a nuevos modelos de participación y nuevas organizaciones inteligentes, con mayor educación y preparación no sólo en los ejecutivos, sino en toda la fuerza laboral, se requieren renovados dirigentes que sepan promover en la fuerza laboral valores, principios, creencias y expectativas de superaciones permanentes, enmarcadas en el desarrollo de su personal y en la transmisión y difusión de la información proyectada en su organización.

El reto de las nuevas organizaciones apunta hacia nuevas estrategias y recursos centrados en la capitalización del potencial humano, por lo que es urgente la transformación del hombre hacia la libertad, productividad, esencialidad de su ser vital y consciente de sí mismo, que tenga como opción vital el ser en lugar del tener, animada por un impulso de crecimiento y realización personal, así como también enrumado a la construcción de una sociedad que promueva su crecimiento y realización personal (Siliceo, 1999).

En consecuencia, si queremos organizaciones inteligentes y competitivas, de visión futurista y exitosa, debemos comenzar por hablar de la vitalidad de los grupos que las conforman. Para llegar a esto hay que examinar la productividad, el esfuerzo y el trabajo de los hombres y las mujeres que forman dichos grupos humanos porque ellos estarán comprometidos con el trabajo en equipo, la motivación al trabajo, la buena comunicación entre los miembros, el respeto al otro, la res-

ponsabilidad, el liderazgo asumido, la toma de decisiones asertiva y oportuna y sobre todo con el don de servicio al otro y la búsqueda de una mayor calidad de vida (Siliceo, 1999).

Las organizaciones modernas requieren, principalmente, equilibrar su cultura con la de su personal, con la finalidad de que exista una congruencia en la visión y misión de todos sus miembros, buscando de esa forma el desarrollo tanto de la inteligencia, como de la capacidad de pensar, de innovar, de resolver problemas, de tomar de decisiones y para el trabajo productivo en equipos.

Del planteamiento anterior surge la necesidad de considerar la importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal que labora en el Instituto de Previsión de Profesores de la Universidad del Zulia (IPPLUZ) y en la Facultad de Arquitectura y Diseño (FAD) a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia, propiciando además climas de trabajos motivantes y retos que permitan a los trabajadores el desarrollo de un trabajo en equipo orientado hacia el logro de los objetivos de la organización.

En función al planteamiento expuesto con anterioridad surgen interrogantes tales como: ¿Qué elementos de la cultura organizacional inciden en la eficacia del personal en general? ¿Cuál es la importancia

de los valores, las creencias y las tradiciones para la gerencia?

## Supuestos teóricos

### Conceptualización de Cultura Organizacional Sana

Se entiende por Cultura Organizacional al conjunto de patrones colectivos de comportamiento, valores y reglas "no escritas" desarrolladas a través del tiempo y que forman el núcleo de identidad de la organización. Concebida como la "personalidad" de la organización debe ser desarrollada por sus miembros, liderada o reformada para garantizar el logro de los resultados deseados (Siliceo, 1999).

El ligamento social o normativo que mantiene unida a la organización expresa los valores o ideales sociales y las creencias compartidas por los miembros de la organización, constituyéndose en los elementos simbólicos, mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado que define a la institución.

Este conjunto de elementos dan forma al comportamiento general reflejado a través de varias funciones:

- Transmisión del sentimiento de identidad y pertenencia a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzamiento de la estabilidad del sistema social.

- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Los elementos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías que facilitan el proceso de socialización de los miembros, la motivación del personal, la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Los siguientes ocho puntos se consideran claves para el desarrollo de una cultura organizacional

1. Una orientación hacia la acción a fin de que se cumplan los objetivos refleja el dinamismo continuo de la empresa frente a la toma de decisiones, ejercicio del liderazgo y motivación, entre otros aspectos de singular relevancia.
2. Orientación al cliente como eje fundamental en torno al cual gira el crecimiento de la empresa, de manera que todos los recursos y el personal dirijan sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente en garantía del desarrollo de la organización.
3. Autonomía y decisión en el fomento del surgimiento de líderes innovadores para la organización a través de la planificación, integración y desarrollo de las habilidades personales tales como responsabilidad, tolerancia y sociabilidad.
4. Productividad a través de los miembros involucrados, porque

el recurso humano se convierte en el activo más importante de la empresa, es como una inversión donde el beneficio se revierte hacia ellos mismos como fuente fundamental de mejoramiento.

5. Compromiso con los valores desde los niveles superiores de la empresa. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto visitando y dialogando con "el frente de batalla".
6. Cercanía al negocio para ampliar su conocimiento sobre el mismo, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
7. Organización simple con el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios y participa en su administración.
8. Rigidez y flexibilidad que significa aceptación de la empresa, empleados y el cliente de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

De lo antes expuesto desprende la identificación de tres ejes fundamentales que permean el desarrollo de la empresa y que se entroncan en un soporte común que es la misma empresa. Por un lado lo que podrá denominarse la "alta dirección", por otra parte los empleados, finalmente el cliente o usuarios.

#### Elementos presentes en la Cultura Organizacional Sana

Toyar (1990) establece siete elementos estrechamente relaciona-

dos con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Estos elementos son

*Influencia:* El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente se resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.

*Innovación:* Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre los miembros de la organización y el nivel de influencia que creen tener. Las personas que no se sienten poderosas no piensan que sus ideas se estimulan o se toman en serio y, por tanto, no ofrecen su contribución para mejorar las cosas.

*Trabajo en equipo:* La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes, expresa la mutua confianza y la satisfacción den-

tro del equipo. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza (Tovar, 1990).

*Satisfacción:* La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo figuran las necesidades de realización y reconocimiento; identificación con un grupo social y sentido de pertenencia. La satisfacción de estas necesidades ayuda a proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

*Deseo de cambio:* Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si los miembros están completamente satisfechos con todo lo que les rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitada. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho

tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

*Responsabilidad:* significa disposición para asumir los cambios, para realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.

*Sentido de visión común:* toda organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional.

En cualquier actividad de cambio el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vis-

ta como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.

En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se plantean retos direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes que facilite la innovación en la organización.

Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización.

Lo antes planteado señala un nuevo enfoque que exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo que realiza.

Basándonos en Chiavenato (1994: 36) cuando expresa que "*una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual*" destacamos que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones establecen un contra-



to psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, asumiendo compromisos y responsabilidades, desarrollando comportamientos sanos, manteniendo una motivación al trabajo y desarrollando un lenguaje común a todos que ayude a reforzar el trabajo en equipo y la identificación con la institución.

Coincidimos con Serna (1997:105) cuando define Cultura Organizacional *"como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales"*, es por ello que *"la Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso del Humano enraizamiento, arraigo y permanencia..."* Guedez (1998: 57); generando *"... eficacia, diferenciación, innovación y adaptación"* (Valle, 1995:74).

Tomando en consideración las citas realizadas se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de las organizaciones, de donde dependen los altos niveles de productividad y de calidad, es por ello que las empresas deben prestarle sumo cuidado a la cultura generada en su institución, ya que de presentarse debilidades deberá decidir así como lo sugiere Serna (1992), el inicio de programas y acciones que cambien los ele-

mentos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.

Toda institución posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo y símbolos que generan climas de trabajos propios. Difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas porque son *"...tan particulares como las huellas digitales"* (Phegan, 1998: 11, citado por Siliceo, 2001).

Las empresas del futuro deberán estar más comprometidas con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

En este sentido se hace necesario mantener y construir en las organizaciones una cultura de trabajo eficaz, que integre las dimensiones personal, laboral, gerencia y sobre todo el don de servicio, que permita al mismo tiempo la creación y promoción sistemática en todo el personal de valores como lealtad, confianza, vitalidad, sentido de pertenencia, participación, trabajo en equipo, comunicación y congruencia en las conductas asumidas (Siliceo, 1999).

Desde el punto de vista de las relaciones interpersonales, la cultura en el trabajo tiene alta importancia y son los nuevos gerentes los que deben reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata

a ellos. En tal sentido se considera un factor importante el enseñar al personal la cultura organizacional reinante en cada institución a través de la misión y visión que tenga cada una de las organizaciones.

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo exitoso señalan que el manejo de una cultura sana a través de la participación, la integración, la creatividad y el don del servicio, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomar en cuenta los líderes o gerentes del futuro. Esto significa que la cultura laboral estará afianzada en los líderes constructores del ambiente, dando prioridad a los procesos humanos traducidos en las distintas formas de una efectiva relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua (Siliceo, 1999).

De lo anterior desprende que los más importantes procesos humanos en término de una cultura organizacional sana son liderazgo, comunicación, motivación al logro y al trabajo, autoestima, responsabilidad, cooperación, trabajo en equipo, valores, sentido de pertenencia, y don de servicio. Las organizaciones deben conocer la cultura organizacional desarrollada dentro de su institución, con la finalidad de promover mejoras en sus procesos cotidianos de desarrollo del personal.

## **Relevancia de la Cultura Organizacional**

En las organizaciones laborales conviven personas cuyos comportamientos y relaciones responden a una cultura en la que prevalecen ritos, pautas, normas, principios, reglas y códigos manifiestos en actitudes que reflejan valores discordes con las nuevas visiones, paradigmas y maneras de abordar las diversas y complejas situaciones y relaciones sociales que origina la modernidad (Schein, 1984).

Es por ello que el tema de la cultura organizacional resulta complejo e importante para toda institución que busca mejorar día a día su clima y ambiente organizacional. Cordero (1993) plantea que la cultura incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, permitiendo la transmisión del sentido de identidad de los miembros hacia la organización, facilitando el compromiso del personal con la institución, reforzando la estabilidad del sistema social, los valores y la filosofía, logrando así socializar a los miembros, motivándolo y facilitando tanto la cohesión del grupo como el compromiso con las metas y objetivos, misión y visión de la organización.

La relevancia de adelantar investigaciones en esta materia radica en que las organizaciones deben conocer y analizar la cultura existente en esas organizaciones y los ele-



mentos que componen esa cultura para optimizar los procesos laborales desarrollados en cada institución, así como también implantar programas de capacitación que permita al personal la identificación con la cultura existente en cada organización, dando paso a la potenciación de los aspectos de eficacia, diferenciación, innovación, adaptación y acoplamiento del personal a la institución.

El desarrollo de esta investigación da continuidad a un proceso de evaluación y transformación que está ocurriendo dentro de las organizaciones seleccionadas donde González (2000, 2004) concluye en la presencia de un estilo de liderazgo transformacional que caracteriza el funcionamiento efectivo en ambas instituciones.

Con este estudio se pretende despertar la reflexión de la gerencia general de las organizaciones estudiadas sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización.

### **Objetivo de la investigación**

Con esta investigación se pretende caracterizar la cultura organizacional existente en la Facultad de

Arquitectura y Diseño (FAD) y el Instituto de Previsión de los Profesores de la Universidad del Zulia (IPPLUZ) en las dimensiones personal y gerencia.

### **Metodología**

La investigación queda enmarcada dentro de una concepción de carácter descriptivo porque en ella se describirán los fenómenos que conforman la cultura organizacional de cada institución, determinándola y prediciendo e identificando las relaciones que existen entre las variables del estudio en referencia.

Para la recogida de datos se elaboró el cuestionario "Cultura Organizacional Integral" construido por los autores de esta investigación con esta finalidad y se aplicó a un total de 147 participantes de la FAD y 77 participantes del IPPLUZ. Entre los participantes figuran profesores, médicos, empleados y obreros de ambas instituciones.

### **Análisis de los resultados**

La aplicación del Cuestionario Cultura Organizacional Integral permitió conocer los resultados que a continuación se exponen.

En la Tabla 1 se observa que el nivel de cultura organizacional de la FAD y del IPPLUZ puede considerarse bueno. Ambas instituciones establecen prioridades resaltando la importancia de ciertas tareas que ayu-

Tabla 1

Análisis comparativo de la cultura organizacional entre FAD e IPPLUZ

Valor	FAD		IPPLUZ		Interpretación
	fr	%	fr	%	
1 a 3	2	1,4	2	2,6	Bajo
4 a 9	3	2,1	73	94,8	Promedio
10 a 12	142	96,5	2	2,6	Alto
TOTAL	147	100	77	100	

dan al desempeño laboral óptimo en las áreas autoestima, comunicación y asertividad. Estos resultados hacen presumir que hay conocimiento de la misión y visión de la organización para la que se trabaja y que los objetivos establecidos son claros y están bien definidas las funciones de cada uno de sus miembros.

Adelantando hacia la dimensión personal puede observarse en la Tabla 2 que en IPPLUZ hay un nivel alto de autoestima (68,28%) mientras que en la FAD el nivel de autoestima es promedio (68,7%) indicando posible tendencia, en la FAD, hacia la búsqueda de mayor confianza en sí mismos y en el grupo de trabajo. También reflejan estos resultados la importancia que dan al trabajo en equipo y a la fidelidad entre las personas, asumiendo la responsabilidad de sus errores, manteniendo una conducta optimista frente a la vida y sintiéndose satisfechos con las actividades desarrolladas cotidianamente.

El nivel comunicacional indica niveles altos en ambas organizaciones, lo cual conjugado con los niveles de asertividad donde el desenvolvimiento es promedio, puede ser reflejo de un buen desempeño en la utilización de estrategias enfocadas a una comunicación funcional, congruente y efectiva, donde existe el respeto entre las personas de su grupo y a las normas establecidas por su organización.

En cuanto a la dimensión gerencial se observa en la Tabla 3 que ambas organizaciones desarrollan un nivel alto de desempeño laboral representado en adecuada toma de decisiones, sentido de responsabilidad frente a situaciones nuevas, respeto a las normas establecidas y un buen manejo de trabajo en equipo.

Discriminando la dimensión gerencial en sus componentes liderazgo, responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo se encuentra en la Tabla 4 que las habilidades analizadas en esta investigación se

**Tabla 2. Cuadro comparativo de la dimensión personal**

Factores de la dimensión	Puntuaciones											
	1 a 3 (Bajo)				4 a 9 (Promedio)				10 a 12 (Alto)			
	FAD		IPPLUZ		FAD		IPPLUZ		FAD		IPPLUZ	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Autoestima	0	0	0	0	78	68,7	24	31,72	36	31,3	53	68,28
Comunicación	0	0	0	0	36	31,8	22	28,66	78	68,2	55	71,34
Asertividad	0	0	0	0	105	92,2	74	96,1	9	7,8	3	3,9

**Tabla 3. Gerencia**

Valor	FAD		IPPLUZ		Interpretación
	fr	%	fr	%	
1 a 3	0	0	0	0	Bajo
4 a 9	45	30,7	19	24,7	Promedio
10 a 12	102	69,3	58	75,3	Alto
TOTAL	147	100	77	100	

encuentran entre los niveles de desempeño promedio y alto.

El grupo de participantes se caracteriza por su apoyo a los objetivos propuestos por la empresa por cuanto toman sus propias decisiones sin desviarse de esos objetivos, obteniendo del grupo mayor grado de compromiso con las metas, respetando las normas y reglas establecidas por la organización. Resalta la importancia que dan al esfuerzo individual frente a los compromisos con la organización, demostrando interés por el trabajo en equipo a través de la participación en actividades grupales donde aflora el compañerismo, la cooperación y la integración del grupo.

Cabe resaltar que en las características de liderazgo apreciadas se encuentra la consideración individual hacia el personal, evidenciadas en el respeto a los puntos de vista divergentes entre los miembros del grupo y encontrando que se siguen los lineamientos propuestos por los líderes reconocidos por el grupo y representados por el decano, los directores, los jefes de departamentos, etc.

### Conclusión

El trabajo realizado nos permite descubrir la relevancia de la cultura que manejan las organizaciones en el desarrollo de sus diferentes funciones. Esta cultura nos habla

Tabla 4. Dimensiones de gerencia

Factores de la dimensión	Puntuaciones												
	1 a 7 (Bajo)				8 a 18 (Promedio)				19 a 25 (Alto)				
	FAD	IPPLUZ	FAD	IPPLUZ	FAD	IPPLUZ	FAD	IPPLUZ	FAD	IPPLUZ	FAD	IPPLUZ	
fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Liderazgo	0	0	0	0	96	65,3	46	59,7	51	34,8	31	40,2	
Responsabilidad	1	0,7	1	0,9	26	18,5	11	14,3	120	81,5	65	84,4	
Compromiso	0	0	1	0,9	35	24	17	22	112	76	59	76,6	
Trabajo en equipo	1	0,7	1	0,9	41	27,8	11	14,3	105	71,5	65	84,4	

del compromiso con la misión de la organización llámese Instituto de Previsión de Profesores de la Universidad del Zulia o Facultad de Arquitectura y Diseño así como la identificación con los valores y creencias reconocidos como base fundamental de la rentabilidad y el compromiso social.

La cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores y la iniciativa e innovación demostradas. Es decir, la cultura es lo que se "respira" en una organización y lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa.

Las dimensiones estudiadas ponen de manifiesto las pautas a seguir para el desarrollo de programas de formación, orientadas hacia la capitalización del talento humano y el logro de un mayor desenvolvimiento en el desempeño laboral.

En la dimensión personal consideramos que los valores que maneja el grupo están encaminados a la consideración individual, a la auto satisfacción, a la iniciativa personal, a la honestidad y al respeto mutuo. Esta dinámica personal

apunta hacia una organización caracterizada por la necesidad de sus miembros de darle significado y sentido al trabajo desempeñado.

También se incluye en esta dimensión personal la representación de los valores como normas ideales de comportamiento que impulsan un modo de vida integrado y enfocado hacia lo que el grupo es, lo que quiere y lo que debe ser.

En cuanto a la dimensión gerencial se pudo conocer que en ambas instituciones han desarrollado habilidades gerenciales que permite la fluidez de los procesos de desarrollo de la organización.

La cultura organizacional presente en ambas instituciones propicia una atmósfera y un clima de trabajo productivo, ya que es una cultura que se sustenta en valores consistentes, integrales que motiva al personal hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa.

Se ha encontrado que la cultura organizacional está fomentando cotidianamente actitudes positivas hacia la creatividad, lealtad, justicia, integración del grupo, satisfacción laboral y fundamentalmente, ética. Estas actitudes están identificadas por el compromiso de los miembros participantes en esta investigación, con la misión y visión, así como con los objetivos de su institución.

### Referencias Bibliográficas

- CORDERO, Teresa. *Cultura Organizacional en consultoría, Gerencial y Cambio Organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial* editorial. Cuba: Félix Valera. 2001.
- CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. 1994.
- GUÉDEZ, V. *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Tropykos/GLACDEC. 1998.
- GONZÁLEZ, O. *En pro de un Liderazgo transformacional*. Maracaibo: Universidad del Zulia. Trabajo de Ascenso. 2002.
- GONZÁLEZ, O. *El liderazgo Transformacional en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño*. Maracaibo: Universidad del Zulia. Trabajo de Ascenso. 2004.
- SCHEIN, E. *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall. 1991.
- SCHEIN, E. *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes. 1984.
- SERNA, H. *La Gestión Empresarial*. Bogotá: Legis. 1992.
- SILICEO, A. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Límusa. 1995.
- SILICEO, A. *Liderazgo, Valores Cultura Organizacional*. México: Mc Graw Hill. 1999.
- SILICEO, A. *Liderazgo el don del servicio*. México: Mc. Graw Hill. 2001.
- TOVAR, N. *Calidad Total y Cultura Organizacional*. *Revista, Calidad y Productividad* No. 7, <http://www.improven.com>. Cultura, qué es y para qué sirve. Esteban Rodrigo. Consultado el 26-02-2004. 1990.