

# CULTURA ORGANIZACIONAL Y POSTMODERNIDAD. UNA REVISIÓN A LOS NUEVOS EJES DE LA CULTURA CORPORATIVA.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND POST-MODERNISM. A REVISION OF THE NEW  
CONTRIBUTIONS OF CORPORATE CULTURE

CULTURA ORGANIZACIONAL E PÓS-MODERNIDADE. UMA REVISÃO DOS NOVOS APORTES DA  
CULTURA CORPORATIVA



## Hilda Gabriela Hernández Flores

---

- Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Responsable del proyecto de investigación “Los Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones del Siglo XXI”. Forma parte del Padrón de Investigadores de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la misma institución.
- E-mail: gaby\_hf@yahoo.com.mx



## Jesús Roberto Sánchez Reina

---

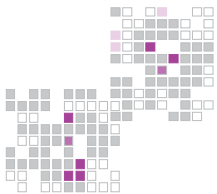
- Licenciado en Comunicación por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Profesor a superior; Becario de este proyecto de investigación. Actualmente colaborador del Cuerpo Académico Comunicación y Sociedad de la FCC BUAP.
- E-mail: schlampet@yahoo.de



## Alma Rosa Mejía Castillo

---

- Pasante de la Licenciatura en Comunicación, actual colaboradora/tesista de este proyecto de investigación.
- E-mail: armc40@hotmail.com



## RESUMEN

Los conocimientos relacionados con los cambios sociales y culturales buscan un sustento teórico que valide los estudios relacionados con disciplinas como la administración y el desarrollo organizacional. En la era de la postmodernidad, disertaciones en desarrollo gerencial, gestión del conocimiento, calidad y competitividad buscan trazar nuevas perspectivas que expliquen la incidencia de nuevos factores sobre la producción, el crecimiento y la motivación en las empresas. Este trabajo hace una revisión de las tendencias actuales del comportamiento organizacional, asentadas en cuatro ejes de desarrollo corporativo sustentados en los valores de las nuevas culturas corporativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** CULTURA; EJES CORPORATIVOS; COMUNICACIÓN; ORGANIZACIÓN.

## ABSTRACT

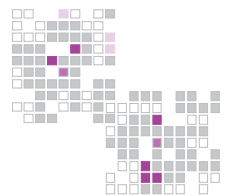
Knowledge related to social and cultural changes seeks a theoretical basis to validate studies related to disciplines such as management and organizational development. In the era of postmodernism, dissertations in management development, knowledge management, quality and competitiveness are looking to draw new insights to explain the incidence of cultural factors on production, growth and motivation of business. This paper reviews the current trends in organizational behavior, supported by four axles of corporate development that have been based on the values of new corporate cultures.

**KEYWORDS:** CULTURE; CORPORATE AXLES; COMMUNICATION; ORGANIZATION.

## RESUMO

Os conhecimentos relacionados com as mudanças sociais e culturais procuram uma base teórica que valide os estudos relacionados com disciplinas como a administração e o desenvolvimento organizacional. Na era da pós-modernidade, dissertações em desenvolvimento gerencial, gestão do conhecimento, qualidade e competitividade procuram delinear novas perspectivas que expliquem a incidência de novos fatores sobre a produção, o crescimento e a motivação nas empresas. Este trabalho faz uma revisão das tendências atuais do comportamento organizacional, asentadas em quatro eixos de desenvolvimento corporativo, sustentados nos valores das novas culturas corporativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** CULTURA; DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO; COMUNICAÇÃO; ORGANIZAÇÃO.



Si bien los orígenes de la administración de organizaciones se ubican dentro del desarrollo de la Revolución Industrial, fue en el siglo pasado que personajes relacionados con la teoría y praxis de esta área, renovaron e implementaron nuevos recursos que cambiaron las percepciones y forma de hacer las cosas, trascendiendo así a un quehacer cien por ciento enfocado en los procesos. De este modo, Taylor, Fayol, Weber y Mayo –por mencionar algunos- construyeron una serie de explicaciones, hipótesis y teorías que permitieron a los administradores de organizaciones e instituciones conducir a las mismas hacia resultados esperados, siendo los principales, aquellos orientados a la eficiencia, la satisfacción del empleado, la calidad, el rendimiento de capitales, etc. Hoy, como consecuencia del desarrollo global alcanzado por muchas economías emergentes, la transformación en la manera de concebir a las organizaciones es más que necesaria, y aunque muchas de las teorías de la administración de organizaciones se mantienen vigentes a través de la práctica, la renovación y reestructuración en el estudio organizacional es más que evidente.

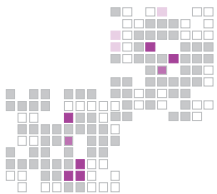
A finales del siglo XX, los grandes consorcios mundiales, sujetos a los cambios globales de la época - la competencia, la escasez de recursos y la amenaza de posibles crisis-, se plantearon nuevas y diversas formas de entender los factores externos e internos que no sólo interferían en la forma de hacer las cosas, sino también en la toma de decisiones. Con base en las demandas del contexto, las empresas se vieron en la necesidad de realizar diagnósticos que les permitirían evaluar las condiciones en las que se encontraban y determinar las variables que influían en el comportamiento de las mismas. De esa forma, surgieron diversos estudios relacionados y enfocados en el análisis de la cultura, como la forma de ser y de actuar de las organizaciones, que dieron pauta a corporaciones con personalidad propia y nuevos conocimientos especializados en describir las decisiones, acciones y reacciones de

las empresas ante situaciones que no sólo influían en sus finanzas y procesos de producción, sino también en su misión, valores y creencias organizacionales. Dicha planteamiento, sustentado en la teoría sistémica, permitió entender a las organizaciones como un “ser vivo e integrado” por varias partes que convergen y hacen el esfuerzo coordinado de mantener a la misma en funcionamiento. En palabras de Bonilla, C. (1999, p.23) se trató de entender a la organización como “un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante a la división de trabajo, a la consecución de fines comunes”.

Lo anterior conllevó a promover el cambio de percepción y visión sobre las organizaciones y sus actividades, evento que dio pauta a los estudios relacionados con la cultura organizacional y la implementación de la misma. Así, los nuevos enfoques e investigaciones sobre gestión organizacional se vieron orientados al esfuerzo de demostrar la verdadera esencia de la organización, transformando el paradigma administrativo de la misma, y proponiendo una nueva perspectiva que ilustrara a ésta como un sistema cultural lleno de significados y acciones simbólicas entre sus miembros.

Ver a las organizaciones como culturas –donde hay un sistema de significados compartidos entre los miembros- es un fenómeno que poco a poco ha ido cobrando importancia dentro del ámbito empresarial. Así, cada una de las empresas o instituciones de hoy buscan identificarse como rígidas o flexibles, innovadoras o conservadoras, socialmente responsables, etc., adquiriendo así un carácter particular que sobresale más allá de sus características estructurales.

Con ello, se habla de una redefinición de valores corporativos que conforman la nueva cultura de las organizaciones, los cuales no sólo impactan al interior de las mismas, sino también suelen ser transmitidos a otros sistemas con los que se relacionan. Como menciona Rodríguez, I. (2004, p.2) “la cultura de una organización tiene que ver con



## Ver a las organizaciones como culturas –donde hay un sistema de significados compartidos entre los miembros- es un fenómeno que poco a poco ha ido cobrando importancia dentro del ámbito empresarial.

el proceso de socialización de las manifestaciones simbólicas que cohesionan y dan significado a un determinado grupo”. Ante este contexto, se considera prudente hacer una revisión de la cultura de las instituciones y empresas, la cual permite ampliar su visión y acción con un desempeño basado en las necesidades actuales de los sistemas con los que convive.

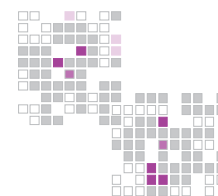
Muchos de los comportamientos esperados en este siglo XXI con la transformación en la cultura organizacional y la globalización, es que las empresas puedan contribuir a la construcción de la visión antes mencionada. Así, los retos de los estudiosos en la materia se encuentran encaminados a demostrar a las organizaciones la importancia de adoptar nuevas filosofías corporativas que fortalezcan su posicionamiento, para lo cual se ha propuesto a través de investigaciones, el seguimiento de ejes y valores que no sólo resulten significativos para el rendimiento de capitales, sino también que permitan la cohesión de los miembros con los entornos con los que conviven las empresas. En conjunto, como menciona García, C. (2006, p. 165) (...) “es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura organizacional para lograr un verdadero cambio”.

Así, la cultura corporativa, como base estratégica de las organizaciones, cobra cada día mayor relevancia, y nuevos valores corporativos guían a los líderes de las empresas hacia acciones más responsables dentro de la gestión y desarrollo de las instituciones, lo cual se traduce en la unión de esfuerzos y compromisos sociales entre los miembros de la organización y de éstos con los sistemas con los que interactúa. De este modo, las organizaciones

pasarán a la inmortalidad y serán recordadas por sus acciones y no sólo por sus lineamientos y estatutos institucionales (Robbins, S. 1999).

El papel de la comunicación para la transmisión, integración e implementación de la cultura organizacional, se ha vuelto básico tomando en cuenta que ésta tiene un impacto en los procesos organizacionales. El vínculo de la comunicación con la cultura se sustenta en el hecho que estos elementos comparten atributos interdependientes que sostienen, a través de la transmisión de valores y creencias, la pirámide organizacional. Es decir, se requiere de una filosofía corporativa sustentada, factible, puesta en práctica, con una estrategia definida y clara frente a sus públicos internos y externos. Los pilares que solidifican y dan carácter a la cultura organizacional se han tardado en tomar importancia y ser adoptados por todas las organizaciones; sin embargo, tales elementos son los que hoy en día hacen la diferencia de éxito y posicionamiento entre una organización y otra, por lo que los nuevos valores y creencias deberán plantearse en congruencia con los nuevos sistemas culturales y comunicación interna planificada para transmitirlos, de manera que, los individuos que conforman la organización puedan adoptarlos y aplicarlos a su entorno y al panorama empresarial.

De acuerdo con la propuesta que ha dado pauta a esta investigación, las directrices culturales que en este nuevo siglo definen a las organizaciones como sistemas fuertes y afinan su identidad son aquellas relacionadas con la responsabilidad social, la innovación, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, mismas que se definen en la tabla 1.1 con base en la descripción hecha por los autores mencionados.

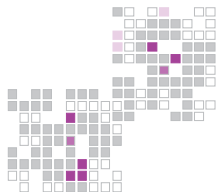
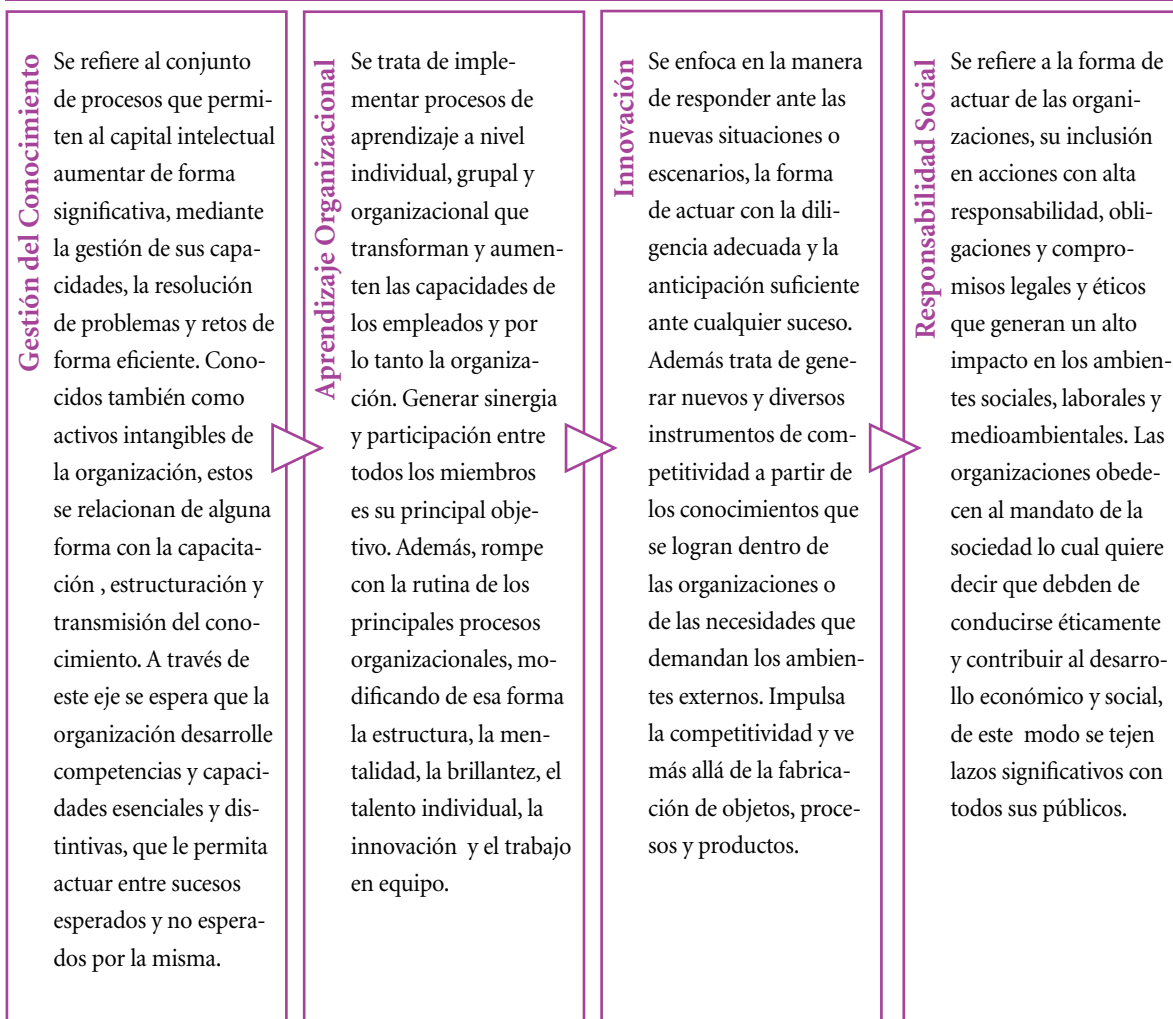


De acuerdo a lo anterior, lo importante es corroborar, si los ejes culturales mencionados, son los que están gestando una nueva cultura dentro de las organizaciones. Probar que dichos ejes marcan las tendencias culturales corporativas y que los modelos implementados son adecuados, permitirá superar con éxito los diferentes cambios organizacionales, sin embargo, es de gran utilidad, verificar que las circunstancias a nivel organizacional han cambiado por lo que el rol del comunicador, como agente organizacional, permite sostener eficientemente el cambio cultural.

A través de este planteamiento la comunicación dentro de las organizaciones se refuerza y cobra vi-

talidad a partir de la gestión de la cultura dentro de las organizaciones y del desarrollo y adaptación de los valores corporativos en la misma, lo que significa que los ejes culturales permiten el cambio de valores que se va requiriendo en la rutina empresarial. Probar que los ejes culturales señalados por Hernández y Cendejas (2006, p. 1-11) son algunos de los lineamientos generadores de los nuevos valores significa dar pauta a otras organizaciones, que ante los constantes cambios organizacionales pueden seguir, ajustar e incluso redefinir sus valores corporativos, considerando el papel de la comunicación como estrategia de cambio y adopción de la nueva cultura organizacional.

Cuadro 1.1 Los ejes de la cultura organizacional del siglo XXI. Elaboración propia de los autores.



## Metodología

La investigación que confirma el planteamiento de nuevos ejes corporativos que determinan valores es un estudio de caso de dos empresas en el Estado de Puebla que cuentan con una cultura organizacional fuerte y adoptada por los miembros de la misma, característica esencial para esta investigación. El diseño es un enfoque mixto, transversal, exploratorio, prospectivo y experimental. La información se recolectó a través de una encuesta aplicada a una muestra representativa del personal de cada organización y de entrevistas semi-estructuradas con gerentes y jefes de área. Las principales variables que se analizaron con cada uno de los instrumentos fueron: cultura organizacional, valores organizacionales, ejes culturales y comunicación.

## Resultados de la Investigación

Si bien la investigación demuestra la incidencia de los ejes culturales propuestos por Hernández y Cen-dejas (2006) a continuación se exponen los resultados por empresa, mezclando los resultados cuantitativos y cualitativos para lograr un panorama más amplio de los mismos. Éstos han sido divididos bajo el criterio, empresa 1 y empresa 2 por cuestiones de confidencialidad, y se organizan de acuerdo a las variables analizadas.

### Empresa 1- Encuesta- Entrevista

En primer lugar, se analizaron los elementos que forman parte de la –cultura organizacional- como son la misión, los objetivos, las costumbres y los valores. De esta manera se encontró:

96% de los encuestados conocen la misión de la empresa.

La mayoría de los encuestados identifican los objetivos institucionales.

Gerentes y jefes entrevistados conocen la misión y objetivos de la organización.

72% de los empleados expresan estar totalmente de acuerdo en que al cumplir con los objetivos de la empresa también se cumplen sus objetivos personales.

## El papel de la comunicación para la transmisión, integración e implementación de la cultura organizacional, se ha vuelto básico tomando en cuenta que ésta tiene un impacto en los procesos organizacionales.

En cuanto a la variable identificación con la cultura:

91% de los encuestados expresó estar totalmente identificado con la empresa.

94% de los empleados se siente orgulloso de formar parte de la empresa.

Para lo que, 82% de los empleados participan en costumbres y tradiciones que se practican dentro de la empresa.

Dentro de las entrevistas se mencionaron algunas de éstas y las razones del por qué se organizan estos eventos, cómo funcionan, etc.

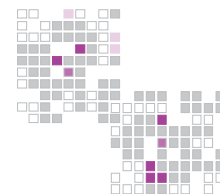
En cuanto al conocimiento de valores:

Los entrevistados argumentaron que éstos se dan a conocer en todo momento a través de diferentes medios.

80% de los encuestados afirmaron que conocen dichos valores y que se les han comunicado oportunamente, además de promocionarlos continuamente dentro de la organización.

Así, el 43% de encuestados se identifica con todos los valores que se promueven. Las entrevistas confirman que los valores son “la esencia y personalidad de los miembros de la empresa”.

Así mismo el 65% responde que “las acciones” de la empresa son acordes a los valores que promueve.



En relación con los ejes culturales se formularon preguntas para cada uno. Lo anterior con el objetivo de determinar la acción y vinculación de cada uno con el valor organizacional. Comenzando con aprendizaje organizacional se describe lo siguiente:

43% de los encuestados afirma siempre recibir actividades donde se desarrollan sus conocimientos.

Seguido de, un 80% que establece que lo que adquiere es de uso y aplicación en el área de trabajo.

En la entrevista, gerentes y jefes corroboran que es a partir del aprendizaje organizacional que se impulsan los valores y la cultura corporativa.

Además, argumentaron que este eje efectivamente guía o cimienta los valores de la empresa generando para la misma el desarrollo de todos sus colaboradores, no sólo en su área de trabajo, sino en la vida profesional y personal.

Dando paso al eje de gestión del conocimiento:

73% de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo en que la empresa donde laboran se preocupa porque haya un aprendizaje grupal.

El 76% apunta que los conocimientos adquiridos dentro de la empresa se comparten con los compañeros de trabajo.

El 89% revela que la empresa fomenta la participación y la suma de esfuerzos constantemente.

...impulsando siempre el trabajo en equipo –uno de sus valores básicos- para cumplir las metas propuestas (87%).

En cuanto a las entrevistas, resaltan las preguntas sobre de qué manera se gestiona el conocimiento y si hacer gestión es parte de la cultura. Obteniendo que éste se comparte o gestiona a través de: las jun-

tas, de las jefaturas, de las evaluaciones y la retroalimentación, la capacitación etc.; y ciertamente los jefes afirman que el gestionar el conocimiento es parte de la cultura al colocar al alcance de todos, el conocimiento y propiciarlo.

En relación a los aspectos que cumplen y obedecen con el eje de la Innovación, los entrevistados y encuestados manifestaron las siguientes opiniones:

70% de los encuestados opina que la innovación se manifiesta al lanzar un nuevo producto al mercado en menos de tres meses.

Además, que ésta se complementa con el constante cambio de imagen de sus productos (80%).

Lo anterior hace que la empresa tenga más ventaja competitiva, de acuerdo a 73% de opiniones en la encuesta.

Un 67% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que existen actividades únicas e innovadoras dentro de la organización.

En las entrevistas se preguntó si éste es un eje que fundamenta la cultura organizacional, y los entrevistados coincidieron al afirmar, que “si no existiera la innovación dentro de la organización; no serían lo que hoy en día son”, apoyándose en los valores que tienen y que al mismo tiempo fomentan el eje de innovación.

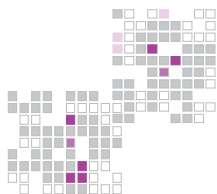
Como último eje, el de Responsabilidad Social:

93% afirmó que dentro de la empresa existen programas de ayuda a la comunidad.

76% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que esta actividad se involucra a todo el personal.

De la misma manera el 64% dice que también llevan a cabo actividades medio ambientales que incluso involucran a la familia.

En las entrevistas se observó que efectivamente la responsabilidad social es parte de la cultura organizacional de la empresa.



Continuando con la encuesta, el conocimiento, la innovación, el aprendizaje y la responsabilidad social sí determinan los valores de la organización; ya que la mayoría de los encuestados afirma que los ejes que determinan los valores de la organización en un 82% son los mencionados. En el caso de las entrevistas; se plantea la interrogante si los ejes inciden en la cultura y valores organizacionales de la empresa, respondiendo la mayoría, que éstos son sumamente importantes para el fortalecimiento y seguimiento de sus valores y por ende, de su cultura.

La última pregunta en la encuesta, investiga si los valores surgen a partir del conocimiento, la innovación, el aprendizaje y la responsabilidad social; manifestando en un 74% que ciertamente los valores nacen de esos ejes culturales. Por último, la información cualitativa, permitió analizar la incidencia de la comunicación en el proceso de la cultura, y el papel que juega ésta para fomentarla, respondiendo que es fundamental ya que sin ella no se logra la cohesión, la integridad y la identidad en cualquier ámbito u operación de la organización.

### Empresa 2: Encuesta – Entrevista

Las encuestas y entrevistas realizadas al personal que labora en la empresa 2, muestran resultados muy similares a los observados con la empresa 1. A continuación se expone -si los ejes ya mencionados son generadores de nuevos valores corporativos-

El 80% de los encuestados dice conocer la misión de la empresa sin embargo, al pedir que la mencionaran, sólo el 50% respondió convenientemente.

En cuanto si se encuentran al tanto de los objetivos de la empresa; se obtuvo una variedad de respuestas por parte de los encuestados.

Lo que da la percepción de que no se conocen exactamente cuáles son de los objetivos de la organización.

En congruencia con lo anterior, el 57% de los encuestados revela que al cumplir los objetivos de la organización, también se cumplen sus metas personales.

## La información se recolectó a través de una encuesta aplicada a una muestra representativa del personal de cada organización y de entrevistas semi-estructuradas con gerentes y jefes de área.

### En relación con Identificación de la Cultura:

El 61% de los empleados mencionan que se sienten totalmente identificados con la empresa.

46% de los empleados manifiesta estar de acuerdo en participar las costumbres y tradiciones que se practican dentro de la empresa.

Al pedir a los encuestados que mencionen algunas celebraciones, se destacan eventos de convivencia como fiestas patrias, cenas de navidad y fin de año.

Mientras que en las entrevistas, las afirmaciones están divididas respecto a este punto; se mencionan diferentes celebraciones entre cada entrevistado.

### En cuanto al conocimiento de valores:

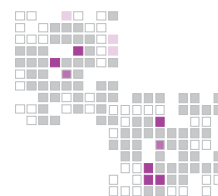
50% de los empleados afirma conocerlos. En relación al impulso que se le da a los valores dentro de la empresa, sólo un 46% expresó que así sea.

El valor con el que los empleados se identifican más es el de colaboración con 33%. En relación a si la empresa lleva a cabo acciones para promover valores un 36% manifestó estar medianamente de acuerdo.

Asimismo, en las entrevistas se percibe que son cinco los valores establecidos en la organización, los cuales suponen que emergen a partir de la visión de la dirección general.

Respecto a los valores con los que creen que más se identifican los empleados, ninguno de los gerentes concuerdan al mencionar uno sólo.

Pese a lo anterior, la totalidad de los entrevistados afirman que la mayoría de las acciones que se llevan a cabo en la empresa son congruentes con los valores que promueven.





## En las entrevistas se preguntó si éste es un eje que fundamenta la cultura organizacional, y los entrevistados coincidieron al afirmar, que “si no existiera la innovación dentro de la organización; no serían lo que hoy en día son” [...]

Pasando al bloque de ejes culturales, el de aprendizaje organizacional:

De acuerdo a un 34% y 40% de los encuestados, las actividades a través de las cuales se desarrollan los conocimientos y habilidades de los empleados son cursos y capacitación.

Asimismo el 53% afirma recibir cursos y talleres que propician el aprendizaje organizacional.

El 39% revela que casi siempre los conocimientos que adquieren en la empresa son aplicables en su área de trabajo.

En las entrevistas se menciona que todos los conocimientos que se brindan son de uso y aplicación directamente en las áreas a desempeñar.

Respecto a sí el aprendizaje impulsa los valores y cultura, existe un conflicto entre las opiniones de los entrevistados debido a que más de la mitad de ellos dice que el aprendizaje organizacional no impulsa los valores ni la cultura de organización; lo ven en sentido contrario, es decir los valores de la organización impulsan el eje; el resto de los encuestados afirman que definitivamente el aprendizaje impulsa los valores y la cultura organizacional.

Adentrándose a lo que es gestión del conocimiento:

Los encuestados están medianamente de acuerdo en que la empresa se preocupa porque exista un aprendizaje grupal.

Un 50% afirma que los conocimientos y habilidades casi siempre se comparten con los compañeros.

Un 53% afirma que la empresa fomenta la participación y suma de esfuerzos y el trabajo en equipo.

En relación con las entrevistas, la mayoría de los gerentes entrevistados consideran que se gestiona el conocimiento mediante múltiples acciones.

Así mismo, existe diferentes opiniones respecto a que si la gestión del conocimiento es parte de la cultura de la organización, porque algunos entrevistados afirmaron que la gestión no es aún parte de su cultura ya que hace falta más trabajo en el eje, el resto de los empleados confirma que sí, es decir que la gestión del conocimiento sí es parte de su cultura, lo anterior demuestra que los empleados de la empresa 2 aún difieren en 50% sobre sus respuestas en este sentido.

Pasando al siguiente eje –innovación:

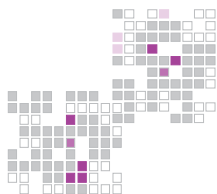
41% los encuestados informó que la innovación se manifiesta con el lanzamiento de un nuevo servicio cada año.

El 50% de los colaboradores está de acuerdo en que la innovación los hace superiores a la competencia.

Un 49% considera que en esta organización existen actividades únicas e innovadores que aseguran su permanencia en el mercado.

La totalidad de los entrevistados afirman que si es importante ser innovador ya que es parte de la filosofía de la organización, ya que se buscan nuevos mercados y ofrecer el mejor servicio a los clientes.

Por lo que, la innovación es un eje que definitivamente fundamenta la cultura organizacional en la empresa dos. Los entrevistados responden que se consideran una empresa innovadora por el hecho de saber adaptarse a los cambios y que estos estén fundamentados en sus valores.



Ahora bien, respecto al último eje, -Responsabilidad Social:

68% de los encuestados respondió que sí existen programas de ayuda a la comunidad.

Un 42% de los trabajadores afirman participar en actividades medio ambientales.

Para este eje, 39% de los encuestados expresan estar de acuerdo en que las acciones ambientales van más allá de la organización y trascienden a las familias.

En el caso de las entrevistados, todos afirman conocer al menos un programa en el que la empresa haya participado pero no saben a ciencia cierta, la razón de su participación.

De esta manera, las últimas preguntas retoman lo dicho en toda la encuesta, resultando que la mayoría de los empleados afirman que el conocimiento, la innovación, el aprendizaje y la ayuda a la comunidad determinan los valores de la empresa, con un 82%. Así mismo, el 68% de los empleados opinan que los valores si surgen a partir de los cuatro ejes ya mencionados. Por su parte los entrevistados confirman lo que los encuestados dicen al afirmar que los ejes propuestos definitivamente son rectores de la cultura y valores de organización. En cuanto al objetivo de investigación relacionado con el papel que juega la comunicación para fomentar la cultura; ambos públicos aseveran en su totalidad que la comunicación es fundamental y necesaria para crear y apoyar todos los procesos dentro y fuera de la organización.

### Conclusiones

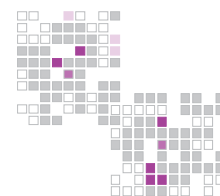
La llegada del siglo XXI y la postmodernidad nos han llevado a una revisión continua de los conocimientos, a la renovación de las ciencias sociales y al replanteamiento de su estudio a través de métodos más flexibles que nos permitan entender la esencia

de los sistemas sociales. Es así cómo dentro de esta revisión, cabe el análisis y evaluación de las organizaciones como sistemas culturales donde los valores y creencias guían las acciones y metas de los miembros que las conforman para dar respuesta a entornos competitivos.

De este modo, nuevas hipótesis y aproximaciones teóricas han surgido y, dentro de éstas, se plantean enfoques de estudio que involucran el análisis de diferentes aspectos del comportamiento organizacional. Los ejes y valores actuales que guían la cultura organizacional no son la excepción ya que permiten la búsqueda orientada de los valores corporativos basados en las competencias de las organizaciones y en el entorno en que conviven para plantear, construir o reafirmar el corazón ideológico de la organización de este nuevo siglo.

La redefinición o enfoque de los valores corporativos es esencial toda vez que ésta propone no sólo el exponer lo que hoy en día afecta a las organizaciones sino también esclarecer la necesidad de intervención de acciones que impulsen y fortalezcan la cultura para responder más adecuadamente al ambiente organizacional. El papel de la comunicación y el comunicador se ha vuelto fundamental dentro de esta construcción de procesos de cambio.

Así la comunicación, a través del replanteamiento de la cultura corporativa busca la vinculación de todos los públicos para modelar sinergias y fortalecer la sociabilidad y solidaridad de los miembros del sistema organizacional logrando una posición más fuerte y competitiva en el mercado. Así esta investigación permite conocer la relación de la cultura organizacional y el desarrollo de los ejes guía que modifican y sostienen la filosofía corporativa o institucional. Finalmente, permite afirmar a través de los estudios de caso realizados, que el cambio de valores organizacionales, genera mayor adaptabilidad de las organizaciones a sus entornos y en consecuencia de su supervivencia en contextos limitados por la competencia y las crisis.



## Recomendaciones

Uno de los aspectos fundamentales a considerar dentro del paradigma de la postmodernidad es que no todo conocimiento es único y válido por el resto de la eternidad, por muy claro y conciso que éste pudiera ser, es necesario llevar a cabo constantes revisiones que prueben y/o refuten lo aparentemente sublime y universal. Lo planteado hoy aquí tendrá que ser nuevamente cuestionado y reinventado con una perspectiva más adecuada al contexto de las futuras generaciones corporativas. No obstante, esta visión de organización como sistema cultural basado significados compartidos tiene que formar y contribuir a la construcción de una visión más completa de los tiempos que hoy enfrentan las organizaciones. Una forma estratégica de hacerlo es analizando continua-

mente los ejes culturales que propician los cambios de valores que pueden ser necesarios para la modificación de la cultura corporativa. Así la comunicación como agente de mediación y constructor de la misma ayudará a que cada uno de los miembros de la organización le dé sentido al cambio o reenfoque de valores que cimentan la filosofía corporativa. Si bien los cambios globales están forzando a las empresas e instituciones a modificar su misión, su visión y la forma de hacer las cosas, éstas deben escuchar e implementar recomendaciones basadas en la investigación contemporánea en el área y emprender todas aquellas acciones que les permitan consolidar una perspectiva más orientada hacia sus nichos de mercado y hacia la vinculación con otros sistemas más eficientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONILLA, Gutiérrez Carlos. *La comunicación: Función básica de las relaciones públicas*. México, D.F.: Editorial Trillas, 1999.

GARCÍA, C. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Enero-Abril. 2006. Núm. 001, Vol. 5. Pp.163-174. Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64750112>> Acceso en: 10 abril 2010

GOFFEE, R. & JONES, G. *El carácter organizacional*. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. España: Ediciones Granica, 2001.

HERNÁNDEZ, H. G., & CENDEJAS, G. Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. In: *Revista Razón y Palabra*. México. Agosto- Septiembre. 2006.

Núm. 52. Pp.1-11 Disponible en: <<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n52/hernandezcendejas.html>>

PINEDA DE A., M. El pensamiento teórico y crítico en tiempos de complejidad e incertidumbre en Ciencias de la Comunicación. In: *Revista: Utopía y Praxis Latinoamericana*. Venezuela. 2007 Núm. 39. Pp.133-142 Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=27903908>>

ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. 8a. ed. México: Prentice Hall, 1999.

RODRÍGUEZ, Ingrid. *Cultura Organizacional*. Curso Diseñado para el Centro de Gestión y Desarrollo de la Energía (CUBAENERGIA). 2004. Pp.1-9. Disponible en: <<http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf>> Acceso en: 15 Junio 2010.