

# Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento

Lic. Delaray Minsal Pérez<sup>1</sup>  
MSc. Yudit Pérez Rodríguez<sup>2</sup>

## RESUMEN

La cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. Se distingue la cultura formal e informal, se exponen sus elementos, los factores internos y externos que influyen en ella; así como el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar en la búsqueda de una cultura orientada al conocimiento.

*Palabras clave:* Cultura organizacional, factores, gestión del conocimiento.

## ABSTRACT

The culture of an organization comprises a dynamic set of values, ideas, habits and traditions shared by the persons being part of an organization that regulate its acting. The formal and informal culture are distinguished, and their elements, external and internal factors influencing on it, as well as the change of culture and the elements that need to be motivated and counteracted while searching a knowledge-oriented culture.

*Key words:* Organizational culture, factors, knowledge management.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed* 2007;16(3). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_3\\_07/aci08907.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm) Consultado: día/mes/año.

La cultura empresarial u organizacional es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación.

*Schein* (1988), por ejemplo, se refiere a la cultura como “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o

ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales".<sup>1</sup>

Por su parte, *Robbins* (1999) afirma que: "la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo."<sup>2</sup>

*Deal y Kennedy* (1982), plantean que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura; la organización entonces debe trabajar sobre estos valores comunes y desarrollar "héroes modélicos" y "líderes" a quienes los demás puedan imitar.<sup>3</sup>

La cultura es la amalgama social y normativa que sustenta a una organización y la mantiene unida.<sup>1</sup>

La cultura es un factor que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de los miembros de la organización. Las organizaciones tienen una cultura propia, pero ella es, a su vez, un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etcétera.

Este subsistema expresa los valores y las ideas sociales, así como las creencias que los miembros de una organización llegan a compartir, y proporciona pauta de conductas y normas con las cuales la gente opera para alcanzar objetivos generalmente compartidos.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

En general es posible identificar, al menos, dos subsistemas culturales en una organización:

- La cultura formal.

Que consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros.

- La cultura informal.

Que contiene los comportamientos como son en realidad.

En ocasiones, estas dos culturas chocan entre ellas y con la cultura general de la organización; en este sentido, *Deal y Kennedy*, 1985; indican varios aspectos importantes:<sup>4</sup>

- La endogamia cultural, que se produce cuando no hay intercambio formal o informal entre las culturas.
- Los choques entre subculturas, aunque sea deseable una sana tensión entre ellas, si se torna muy pronunciada, se vuelve nociva y puede suponer un problema.
- La exclusividad, cuando la subcultura asume los requisitos de los clubes selectos, impone restricciones para pertenecer a ellos, se producen exclusiones arbitrarias de algunos individuos, etcétera.

- Las jerarquías subculturales, cuando los valores de las subculturas tienen prioridad sobre los valores compartidos de la empresa.

Con respecto a los elementos integrantes de la cultura organizativa, *Shein* (1988) distingue 3 niveles:<sup>1</sup>

- Nivel 1 (producciones). Es el más visible e incluye el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada en los miembros de una organización, producciones artísticas; en general, se compone de todos aquellos elementos que pueden captarse con nuestros sentidos.
- Nivel 2 (valores), es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.
- Nivel 3 (formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas), son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, que piensa que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo.

Toda organización trata de vender su imagen y de transmitirla al exterior, para ello, se valen de los siguientes elementos:

- Logotipos: para transmitir sensaciones de dinamismo o estabilidad, mediante el uso de imágenes, movimientos, colores, etcétera.
- Eslogan: mediante el uso del lenguaje la empresa puede decir mucho sobre ella.
- La distribución del espacio en los edificios: su decoración y mobiliario, pueden transmitir la ideología de una institución, si es conservadora o no, moderna, tradicional, etcétera.

La cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. Determina la forma como funciona una empresa; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento y se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

Es la cultura organizacional la que define el comportamiento, motiva a sus integrantes y afecta la forma en que la organización procesa la información. La combinación de diversos factores muestra las bases de la cultura organizacional, tal es el caso del uso de la información y su diseminación, el uso del correo electrónico, de los informes; así como la preferencia por la información oral, los rumores, etcétera.

La cultura organizacional es la médula de la organización, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.

Este, es un tema tan amplio y complejo que resulta difícil elaborar una relación completa de los elementos que la componen. En sentido general, se hablaría de todo el

conjunto de normas, estructuras, creencias, valores, símbolos, costumbres, etc; que la conforman, y en ella se distinguen factores internos o externos:<sup>1</sup>

a) Factores externos.

No forman parte de la organización, sino de su entorno, entre ellos, los clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, la sociedad en general y los accionistas.

b) Factores internos.

Entre ellos pueden citarse los siguientes:

- Fundadores, la primera o las primeras personas de las que surgió la idea de crear la empresa, ellas colocan los cimientos de la cultura sobre como debe ser su organización, ellas establecen sus paradigmas personales y culturales y proporcionan los principios básicos y objetivos de la organización, su experiencia, etc.
- Valores, son las convicciones de la organización, se sustentan en una base moral, constituyen los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa. Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización, sirven de elementos de integración del grupo y le ofrecen cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.<sup>5</sup>
- Creencias, constituye un elemento ideológico que no puede contrastarse con la realidad y carece de una base empírica, aunque tiene valor de realidad para el cliente, por ejemplo: planteamientos básicos e indiscutibles que comparte una gran mayoría de sus miembros.
- Tabúes, no pueden contrastarse empíricamente, se trata también de un elemento ideológico, plasmado en una serie de prohibiciones, por ejemplo, el fumar, no llevar corbata, etcétera. Su principal función es la de actuar como barrera, sanciona comportamientos y posee una función de control.
- Elementos cognitivos, es el conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de la organización con respecto al mundo que le rodea y de su propia labor y gestión. Son ideas que pueden confirmarse. Comprende los conocimientos, prácticas técnicas y de dirección, información del entorno, proyectos elaborados sobre la base de los objetivos y metas establecidos, estrategias, formas de distribuir y ejercer el poder, etc.
- Normas, pueden considerarse como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser. Es difícil distinguir entre normas, usos, costumbres, hábitos y reglas o leyes:
  - El uso: práctica popular de alguna conducta considerada apropiada pero no obligatoria.
  - La costumbre: cala más en la sociedad, acarrea desaprobación e incluso una acción de sanción sobre la persona que no la cumple.

- Los hábitos: informales, establecidos por el paso del tiempo y la tradición.
- Leyes y reglas: emanan de órganos formales.
- Símbolos y signos: Los símbolos están formados por un elemento material y otro ideal; su rasgo esencial, su carga efectiva y la multitud de significaciones que pueden encerrar. Los signos son un significante carente de afectividad, con un solo significado que se identifica sensorialmente, por ejemplo, el humo como signo de fuego, distribución del espacio, decoración, mobiliario, etcétera.
- Los ritos, rituales y ceremonias:
  - Los ritos: comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la empresa. Por ejemplo: comida por el fin de año, desayuno, etcétera. Al conjunto de ritos se le denomina rituales.
  - Ceremonias: Son espectáculos y celebraciones para festejar los éxitos alcanzados por la empresa o simplemente para unir los empleados.
- Mitos, sagas, leyendas e historias. Forman la sabiduría popular de la organización, revelan sus principios básicos:
  - Los mitos: narraciones imaginarias que describen los comienzos y transformaciones de la organización.
  - Las sagas: narraciones que dan a conocer las hazañas de los héroes de la organización.
  - La leyenda: narración de una serie de sucesos transmitidos de generación a generación, pero adornada con algunos detalles fantásticos.
  - La historia: narración basada en hechos verídicos que han tenido lugar en la empresa.
- Elementos humanos: Contribuyen a la formación de la cultura, así como a su transmisión entre los distintos miembros que integran la empresa. Cabe citar los siguientes: héroes, líderes, narradores, espías.<sup>1</sup>

Según *Charles Handy* (1987), pueden distinguirse cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia del énfasis que se conceda a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. La cultura del poder se caracteriza por estar dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave en las organizaciones.<sup>6</sup>

La cultura basada en el rol se identifica frecuentemente con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto en la organización. La cultura por tareas se soporta fundamentalmente en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, se basa en los individuos que integran la organización.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que produce que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

El mantenimiento o refuerzo de una cultura organizacional puede comprenderse mejor conociendo:

- Lo que los directivos consideran que es importante (lo que miden y controlan).
- La forma en que la máxima dirección reacciona ante las crisis y momentos difíciles.
- Los tipos de roles que proveen los directivos.
- Los criterios para distribuir premios o status.
- Los criterios para la promoción, el ingreso o el despido de personas.

Para el cambio de una cultura son fundamentales:

- Los métodos de medición y control.
- Los estilos que se emplean en momentos complejos.
- Los roles que se utilizan en los procesos de captación y orientación.
- Los criterios para asignar estímulos y recompensar a lo positivo.
- Los criterios para realizar promociones, despidos y la contratación de nuevos miembros.

La cultura organizacional tiene una importancia indiscutible en la conformación de una estrategia. Por ejemplo, si la organización se encuentra en un ambiente muy dinámico y de gran competencia, se necesita una cultura que apoye la flexibilidad y la coordinación de esfuerzos. Cuando la cultura se corresponde con la estrategia puede decirse que ella se encuentra en su mejor condición. Para una vida duradera, es determinante que la cultura se corresponda con la estrategia.

La cultura se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse como resultado del aprendizaje continuo de los individuos; además, se concede gran importancia a los procesos de sensibilización al cambio como elemento puntual de la cultura organizacional.

Cuando se desean desarrollar procesos de gestión orientados al conocimiento es necesario conocer aquellos elementos claves que componen la cultura de una organización, que tienen un impacto directo en el éxito de estos procesos gerenciales, se hace referencia entonces a: estructuras organizativas, estilos de dirección, productividad, ética tecnológica, sistema de información, métodos, y distribución de autoridad, organización del trabajo, sistema de control, sistema de comunicación, técnicas de dirección, lenguaje, actitudes y conductas. Sólo con el dominio, la comprensión, el estudio de la cultura organizacional, se logrará adaptarse al medio ambiente e integrar los procesos organizacionales internos.

La gerencia de los recursos humanos se ocupa de que el personal que labora en la empresa adquiera un estilo particular y propio y de que lo ponga en práctica, de crear y desarrollar sus ideas. Ella debe escoger un representante o líder en cada área de trabajo que motive e induzca al personal a seguir la filosofía de la organización, a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso y la identificación con su área de trabajo.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, esto posibilita un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. Tiene la particularidad de manifestarse por medio de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuáles facilitan el comportamiento en ella y, se identifican mediante un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

La cultura presenta varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los cuales los comportamientos difieren unos de otros y son aceptables, segundo; transmite un sentido de identidad a sus miembros, tercero; facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo y cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.<sup>7</sup>

Además, participa, promueve y apoya:

- La gestión gerencial, la flexibilidad, la evaluación y modificación el rumbo de la empresa.
- El empleo de tecnologías de comunicación, a la luz de la globalización.
- Realza el valor de los recursos humanos.
- Promueve la competitividad e innovación.
- Inculca la capacitación permanente, la prosperidad y la calidad de los resultados.
- Defiende la horizontalidad, la participación, la responsabilidad, el respeto mutuo, la honestidad.
- La formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- La comunicación de un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- El compromiso con algo superior al yo mismo.
- La estabilidad del sistema social.
- Estimula el uso de premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Los artefactos culturales motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Entre los factores que con más frecuencia afectan una cultura organizacional se encuentran:

- La historia y propiedad: Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear un ambiente de poder alto, donde se controlan los recursos. Las organizaciones antiguas tienden a estructurarse con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos; cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad y requiere un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

- La tecnología: Esta desempeña una importante función en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas influyen en los comportamientos de los individuos.

Es posible observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que esta se aprecia como una visión general necesaria para comprender el comportamiento de las organizaciones; por otro lado, es una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles; así como el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

La cultura se transmite en el tiempo y se adapta a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

## **CULTURA EMPRESARIAL TRADICIONAL *VERSUS* NUEVA CULTURA O CULTURA DEL CONOCIMIENTO**

En un mundo donde el cambio es tan acelerado, las organizaciones requieren de una cultura dinámica, totalmente diferente a la establecida hace algunas décadas.

La existencia de una cultura corporativa inspirada en la convicción de cada uno de los integrantes es mucho más productiva que una cultura corporativa aplicada por imposición desde la gerencia, y este aspecto se debe considerar cuando se aplique cualquier práctica para gestionar el conocimiento.

En una empresa es necesario fomentar, una cultura de la información y bajo los nuevos presupuestos, una cultura del conocimiento. Bajo esta, la conexión humana, la interacción entre los hombres es un pilar fundamental de una gestión exitosa.

Los nuevos esquemas gerenciales reflejan la forma como la organización piensa y opera y exige entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa, basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; así como un equipo de trabajo que participe en las acciones de la organización; nos referimos, por tanto, a una cultura empresarial, con nuevos rasgos, que facilite la interacción con el entorno.

Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño,



porque el aprendizaje en equipo implica generar valor en el trabajo y mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para apoyar la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Una serie de elementos básicos distinguen la cultura corporativa tradicional en contraposición a los que son necesarios incentivar en la cultura orientada al conocimiento, patrones que responden a exigencias totalmente diferentes y que potencian la introducción de nuevas filosofías o enfoques de trabajo en beneficio de la organización, la productividad, innovación y la competitividad.

Factores a contrarrestar	Factores a incentivar
Estilo de dirección que considera la calidad como una función.	La calidad es la base de toda la gestión empresarial e impregna por completo el estilo de dirección.
Estructura organizativa compleja orientada a sus funciones especializadas. Visión de la gestión de arriba hacia abajo.	Estructura organizativa ágil, dinámica y motivadora. Orientada a los procesos fundamentales de la producción y gestión, que procura la toma de decisiones a los niveles más bajos posibles de la plantilla.
Gestión individualista en la que no prima el trabajo en equipos ni la participación en la toma de decisiones.	Gestión participativa en la que prima el trabajo en equipos y los grupos autónomos de gestión y que persigue el consenso y el compromiso en el establecimiento y la consecución de los objetivos.
Los aportes a la organización se realizan en el plano individual y no siempre se reconocen.	Representación justa de los aportes individuales y colectivos realizados.
Falta de espíritu renovador, tanto en los procesos productivos como en los de gestión, así como en los productos y servicios prestados.	Visión del negocio a largo plazo mediante la planificación integral de las actividades, espíritu de renovación, flexibilidad en la distribución y en los modos de trabajo.
Liderazgo basado en la jerarquía.	Liderazgo por niveles de conocimiento, creatividad, capacidad de anticiparse a los cambios y capacidad de motivación personal.
Carencia de planes de mejoras bien estructurados a fin de conseguir objetivos.	Ejecución de un plan de mejoras de acuerdo con los objetivos generales, realizado mediante la participación de todos los elementos de la plantilla.
Procedimientos de comunicación e información interna inexistentes o restringidos.	Comunicación e información continuas en todos los sentidos, transparentes, amplias y puntuales, con sistemas que propician y potencian el proceso.
Planes de formación puntuales poco vinculados con las carreras profesionales y escasa colaboración con el mundo universitario.	Planes de formación permanentes para todos los trabajadores. Intensa colaboración con el mundo universitario y centros tecnológicos. Interés por el nivel de docencia básica de la sociedad que habita en el entorno.

Desarrollo de procesos de aprendizaje en función de los planes de formación.	Organizaciones con una filosofía de aprendizaje constante, con entornos laborales en el que los trabajadores pueden realizar todo tipo de actividades de aprendizaje que sirven de catalizador a los procesos de producción y a la generación de valor.
Baja capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y a los pedidos de los clientes.	Orientación total hacia el cliente, sustentada en el concepto de calidad total. Capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y las demandas de los clientes.
Sistemas retribuidos que no estimulan la eficacia.	Sistemas de retribución y recompensas que estimulen la eficacia, basados en el nivel de cumplimiento de las tareas y la capacidad de generar ideas de mejora.
Cultura organizativa basada en la infraestructura y los activos materiales	Cultura organizativa basada en el uso de los activos intangibles, fundamentalmente en el sujeto, y los asociados con este (conocimiento, know-how, experiencia, habilidades y aptitudes)
Cultura basada en las funciones, con una definición clara y precisa de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Cultura basada en las personas, con una detallada identificación de las actitudes y aptitudes requeridas del individuo y los puestos de trabajo y que tributan al cumplimiento de las metas de la organización.

En esta nueva cultura es importante el empleo de tiempo y recursos para comunicar los nuevos procedimientos de trabajo basados en el trabajo en grupo, la cooperación, la discusión y el análisis. La comunicación sirve también para interiorizar y crear la nueva cultura organizacional, flexible y creativa; se convierte, entonces, en una de las herramientas clave del sistema.

En las empresas modernas, influenciadas por los nuevos paradigmas, quienes invierten en conocimiento, imaginación, innovaciones tecnológicas, infraestructuras, capacitación y entrenamiento están más cerca del éxito, dispondrán de una mayor productividad y lograrán mayores beneficios en la nueva economía del conocimiento.

Esta sociedad, caracterizada por su complejidad, dinamismo y exigencia en las personas, demanda de una serie de habilidades y competencia diferentes, porque no basta con tener mucho personal, lo importante es contar con los mejores talentos, con un capital humano competente, motivado, con deseo de cambio, con participación democrática en las decisiones de la organización; esta sinergia es determinante para mejorar el clima y la cultura de las empresas y evitar la resistencia al cambio.

Las empresas deberán promover el uso intensivo de la información y el conocimiento como valor intangible, promover la imaginación, el sueño y su realización, a nivel de producto y mercado; la utilización de los estándares nacionales e internacionales, a nivel de estructura organizacional; de una la filosofía del modelo horizontal; de una comunicación interactiva; de departamentos y unidades semiautónomas y funcionales y por último; reconocer la importancia que a nivel de las personas, el talento humano, el

capital humano, la capacitación y el entrenamiento como inversión y el conocimiento y la experiencia, como capital, encierran para la organización y la obtención de utilidades.

Una empresa con una cultura basada en el conocimiento se caracteriza por:

- El trabajo en equipo.
- El liderazgo compartido.
- La comunicación afectiva.
- El autoaprendizaje.
- La experiencia.
- El desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades.
- El fomentar la creación de nuevos conocimientos.
- La inversión en capacitación, tecnología e infraestructura.
- El aumento de la competitividad presente y futura.
- El aumento del rendimiento productivo.
- El logro de mayor posicionamiento según su línea de negocio.
- La búsqueda constante del talento humano.
- La promoción de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios.
- La ética y los valores.
- La implementación de sistemas de incentivos y recompensas en función de los aportes hechos a la organización.
- La socialización.

Las organizaciones se plantean retos y se ha demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del lugar de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión permanente y profunda de la actividad gerencial.

La esencia de la gestión de quienes toman decisiones al más alto nivel es comprender con claridad hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de una organización y moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, porque se presentan imprevistos y cada posibilidad presenta sus limitaciones, algo que es complejo enfrentar con esquemas rígidos para ejecutar el cambio con enfoques nuevos; el cambio, en alguna forma, es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Schein E. La cultura empresarial y EL liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes; 1988.
2. Robbins S. Comportamiento organizacional. 8va. ed. México DF: Prentice Hall; 1999. p.601.
3. Deal TE, Kennedy AA. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Harmondsworth: Penguin Books; 1982.

4. Deal TA, Kennedy AA. *Cultura Corporativa*. México DF: Fondo Educativo Interamericano; 1985.
5. Campbell A, Tawadey K. La misión de los negocios: cómo conseguir el compromiso de los empleados. Madrid: Díaz de Santos; 1992.
6. Handy C. *The Gods of Management*. London: Souvenir Press; 1987.
7. Robbins S. Comportamiento organizacional. México DF: Prentice-Hall; 1991. p. 444.

Recibido: 18 de agosto del 2007. Aprobado: 20 de agosto del 2007.

MSc. *Yudit Pérez Rodríguez*. Grupo Gestión del Conocimiento. Dirección Técnica de la Unión Cuba Petróleo. Calle Oficios 154 entre Amargura y Teniente Rey Habana Vieja, Cuba. Correo electrónico: [ypr22@yahoo.es](mailto:ypr22@yahoo.es)

**1**Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Grupo Gestión del Conocimiento. Dirección Técnica de la Unión Cuba Petróleo.  
**2**Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Grupo Gestión del Conocimiento. Dirección Técnica de la Unión Cuba Petróleo.

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS<sup>1</sup>

CULTURA ORGANIZACIONAL.  
ORGANIZATIONAL CULTURE.

Según DeCI<sup>2</sup>

GERENCIA EMPRESARIAL.  
ENTERPRENEURIAL MANAGEMENT.

<sup>1</sup>BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup>Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en:

<http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>