

# Cultura empresarial

Manuel Jorge López Mercadé

PID\_00156530



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	6
<b>1. Aproximaciones contextuales</b> .....	7
<b>2. Modelos y referentes de la cultura organizativa</b> .....	9
<b>3. La cultura y los valores empresariales</b> .....	11
<b>4. Beneficios y límites de la cultura empresarial</b> .....	13
<b>5. Análisis estratégico de la cultura</b> .....	15
5.1. Dimensión corporativa de la organización. Dirección empresarial y dirección de los recursos humanos .....	15
<b>6. Las "organizaciones que aprenden" (<i>learning organization</i>)</b> ..	17
6.1. Consideración de cada caso como único .....	17
6.2. Conexión del concepto organizaciones que aprenden con el de la gestión del conocimiento .....	19
<b>7. La capacidad de auto-cuestionarse y la cultura de     colaboración</b> .....	20
<b>Bibliografía</b> .....	23



## Introducción

El concepto de cultura proviene del latín *cultūra*, "cults" ('cultivado') y "ura" ('acción', 'resultado de una acción').

Este concepto, de forma genérica, representa un conjunto de valores, costumbres, creencias, conocimientos... pertenecientes a un grupo social, ya sea de carácter religioso, científico, artístico, etc., que a nivel interno condicionan estilos o modos de vida durante una época determinada.

Desde un punto de vista antropológico y psico-social, el término *cultura* siempre ha formado parte del ámbito social, pero desde los años ochenta (aproximadamente) ha ido abriéndose terreno en el ámbito empresarial hasta el punto de significar para la empresa un signo de identidad.

Teniendo en cuenta la nueva adaptación del término *cultura* y haciendo uso del pensamiento de autores como Granell y García, S. y Dolan, obtenemos las siguientes definiciones de cultura empresarial:

- Granell define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social... esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los... valores, creencia, actitudes y conductas."  
H. Granell. (1997). *Éxito gerencial y cultura* (pág. 2). Caracas: Ediciones IESA.
- García y Dolan definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."  
S. García; S. Dolan. (1997). *La dirección por valores: El cambio más allá de la DPO* (pág. 33). Madrid: McGraw-Hill.

A partir de aquí podremos adentrarnos en el contexto organizacional, asimilando este concepto como un elemento base para la empresa u organización.

## Objetivos

Con el estudio de este módulo, el estudiante será capaz de:

- 1.** Comprender el concepto de cultura organizacional.
- 2.** Reflexionar sobre la importancia de la cultura organizacional para comprender las dinámicas organizacionales internas y para explicar las relaciones de la empresa con su entorno, pero sobre la cual resulta difícil profundizar por su ambigüedad e intangibilidad.

## 1. Aproximaciones contextuales

A lo largo de la historia, las empresas se han caracterizado por la búsqueda y el logro de una finalidad. **El modo en que este logro se lleva a cabo está relacionado con el marco en que se desarrolla.** Las características del entorno social, cultural y económico son los elementos a partir de los que se definen distintas formas de entender las organizaciones.

Si partimos de que las empresas disponen normalmente de recursos limitados y que, en la actualidad, estamos inmersos en procesos continuos de cambio, las ventajas competitivas de las empresas ha ido pasando del capital y la tecnología al talento de las personas y a la cultura empresarial de una forma aditiva y no sustitutiva. De esta manera las empresas han ido evolucionando haciéndose más competitivas, basando dicha competitividad en el desarrollo del talento y en la implicación de las personas en la cultura de la empresa desarrollando con ello la calidad y la innovación en las mismas.

La cultura empresarial estará asentada en **valores humanos que se reflejarán en la forma como se proyecta la empresa** y orientada en la cultura y los valores de quienes la representan partiendo del principio de que una empresa existe porque existen personas que la conforman y son su vivo reflejo.

Asimismo, el concepto de cultura es manejado cada vez con más frecuencia en los procesos de innovación dentro de la organización y en la gestión de cualquier cambio que la misma tenga necesidad enfrentar.

Como consecuencia de ello, las empresas actuales deberán entender que los recursos humanos, la cultura y los valores, son los elementos más valiosos para enfrentar los cambios a que se ven obligados por el mercado y las condiciones del entorno, cambios que llevan a constantes rediseños empresariales y cambios estructurales que permiten dar una respuesta adecuada a las exigencias del mercado y del entorno y que, a menudo se enuncian en términos de "cambio cultural". Es decir, el cambio del comportamiento de todas las personas de la empresa con relación al mercado y a las nuevas circunstancias propias del desarrollo social. Se trata de crear algo más que una estructura funcional, es cambiar la mentalidad de los directivos y de los recursos humanos poniéndolos en concordancia con la cultura empresarial.

Podemos por tanto definir **cultura empresarial** como lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y maneras de hacer colectivas, y se transmiten a los nuevos miembros de la empresa como una manera de pensar, vivir y actuar.

## 2. Modelos y referentes de la cultura organizativa

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, la iniciativa e innovación demostradas, etc. Es decir, la cultura es lo que se "respira" en una organización, lo que transmite los comportamientos de las personas que integran la empresa.

Algunos ejemplos de culturas empresariales pueden ser:

- Con orientación al cliente frente a la orientación al producto.
- Abierta y cooperativa frente a la cultura de no compartir información
- Delegación frente a concentración de poder.
- Flexible en normas frente a implacable en ellas.
- Personal frente a burocrática.
- Innovadora frente a "estática".
- Personal comprometido frente al no comprometido.

Como se ve, existen tantos modelos de cultura organizativa como tipos de orientaciones culturales, dependiendo de los objetivos perseguidos por la empresa y valores asociados a cada uno de ellos, que darían lugar a pautas culturales concretas.

Podríamos definir distintos perfiles de organizaciones en función de su cultura:

- Organizaciones **orientadas al poder**, cuyo objetivo es la competitividad en las que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.
- Organizaciones **orientadas a la norma**, cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.
- Organizaciones **orientadas a resultados**, identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.

- Organizaciones **orientadas a las personas**. Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto con valores relativos a la realización personal.

### 3. La cultura y los valores empresariales

Los valores pueden considerarse como el núcleo de la cultura empresarial, aportando un sentido y una dirección a todas las personas que forman parte de la empresa y unas directrices a la labor diaria. Los valores en los que se participa imprimen el **carácter fundamental de la empresa y crean un sentido de identidad con ella**. Los valores:

- En esencia se corresponden con principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas.
- Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores.
- Conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión.

Podríamos hablar de la necesidad que tienen las organizaciones de adoptar nuevos paradigmas para enfrentarse exitosamente a los profundos cambios que se están generando en el entorno. Para tal reto, es preciso pasar de estructuras piramidales rígidas y lentas hacia modelos dinámicos y flexibles, totalmente nuevos, que superen los inconvenientes de las estructuras verticales y fomenten la innovación constante y la participación plena de los empleados.

El camino para lograr este propósito implica tener una **concepción sistémica** del cambio en sí y ver a la organización como una totalidad o como sistema que posee a su vez **diversos subsistemas que interactúan** entre sí y con el **medio ambiente** al que pertenecen.

Por ejemplo, podríamos plantear un modelo ideal conformado por una serie de valores en función del subsistema al que se hace referencia y proponer adoptarlos a la empresa en un futuro próximo. El modelo serviría, asimismo, para comparar la situación actual en que se encuentran la organización e identificar los elementos que se deben trabajar. Véase un ejemplo:

Personal (dimensión interna)	Cliente (dimensión externa)
Calidad y compromiso Trabajo individual y en equipo Oportunidad de formación y desarrollo Facilitar sugerencias y la creatividad Visión global	Servicio y calidad Superar expectativas Precio y eficiencia Comunicación y asesoramiento
Estructura organizacional	Sociedad
Sistema de calidad Flexibilidad, delegación y "apoderamiento" Organización por procesos Redes sistémicas de actividad Alianzas Comunicación intensa y abierta	Recursos y medios proporcionales Responsabilidad social (RS corporativa) Ecología Salud / Sanidad pública Seguridad Generar valor a la sociedad

Debe tenerse siempre presente que la base para sentar el cambio hacia una cultura de nuevos valores debe verse desde una perspectiva integral o sistémica, e implica sensibilizar y habilitar a las personas que conforman la organización, ya que ellos son los que pueden impulsar o frenar el éxito ante el proceso de cambio.

## 4. Beneficios y límites de la cultura empresarial

Como hemos comentado anteriormente, toda cultura empresarial conlleva una serie de valores y de maneras de hacer, que de alguna forma proporcionan una **identidad** a la organización o empresa, la cual viene generada como consecuencia de la existencia de una misión, de una historia, una idiosincrasia específica. Esta base cultural se percibe en todas las actuaciones llevadas a cabo, desde los altos cargos directivos hasta el personal situado en la línea operativa.

Desde este punto de vista, el primer y principal beneficio de la existencia de una cultura empresarial es la **unidad existencial** y **operativa** de la propia empresa. Esta unidad existencial la encontramos en todos los procesos y actuaciones (dirección, selección, comunicación, publicidad, etc.) y dota a la empresa de un **comportamiento coherente**, relacionando:

- lo que es
- y lo que pretende ser

Esta primera ventaja o beneficio es, si cabe, más valioso si tenemos en cuenta que vivimos en una sociedad en la que lo permanente es el cambio, y la empresa, para ser siempre "la misma", deberá apoyarse sobre un referente común, consistente y estable. Este referente hace que todo el personal que forma parte de esta cultura sepa siempre cómo actuar ante nuevas situaciones y entornos diversos.

Otros beneficios podrían ser:

- Propiciar estructuras planas, menos jerarquizadas, más informales, que fomentan la creatividad, flexibilidad, adecuación al cambio, improvisación.
- Facilitar la comunicación, ya que si la cultura empresarial está bien definida y asumida, ayuda a una comunicación más fluida y provechosa, generando confianza entre clientes, trabajadores, proveedores, etc.
- Generar una estrategia publicitaria que permita a la empresa dar a conocer sus realidades, adquirir prestigio y una buena imagen.
- Una mejor integración del personal de nuevo ingreso, al cual se le proporcionará la información suficiente para una futura buena actuación.

Por otro lado, debemos tener en cuenta otra serie de beneficios, que establecen un marco de referencia para la definición propia de cultura empresarial, y que a la vez actúan como límite legal. Esta serie de **beneficio-límites** tienen su origen en el cambio de modelo de vida, así como en otras circunstancias de ámbito social, conformadas en el entorno de la organización:

- A nivel **institucional**: se han dedicado grandes esfuerzos para crear y mantener la denominada sociedad del bienestar, y para ello se han abordado diferentes proyectos y leyes con el fin de conseguir y garantizar una igualdad para todos los miembros de un estado.
- Desde el punto de vista **empresarial**: en el que el entorno como ya hemos dicho es cada vez más competitivo, las empresas invierten más esfuerzos y recursos en programas de formación, de retribución, de motivación, con la finalidad de retener a los profesionales con mayor talento.
- Y desde el punto de vista **personal**: el individuo ha pasado a ser mucho más exigente en todas las facetas de su vida y ya no solo busca la supervivencia en cualquier trabajo, sino que, aparte de buscar un sueldo que le permita cubrir sus necesidades, busca que el trabajo le ayude a ser feliz.

Partiendo de estas directrices y teniendo presente que cada empresa posee cierta libertad para generar su propia cultura, citaremos a continuación algunos límites legales establecidos como medidas de acción positiva para consolidar y garantizar la igualdad de oportunidades.

Estas medidas son, entre otras:

- La Ley de Integración Social de Discapacitados y el Real Decreto de Medidas Alternativas a favor de Trabajadores Discapacitados.
- La ley de Igualdad entre Hombres y Mujeres.
- La promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia.
- El Plan Concilia: llevado a cabo por la Administración pública, en el que se busca una mejora de las condiciones de vida, tanto a nivel laboral como familiar. Se trata de un modelo que no se ha quedado estanco, se ha abierto también al ámbito privado y ha sido acogido como un valor más para la mayoría de empresas.

## 5. Análisis estratégico de la cultura

La cultura empresarial nace, aparte de los valores y criterios de actuación, de la necesidad de cumplir con una misión. Para conseguir llegar a la misión es necesario que analicemos diferentes opciones atendiendo a la cultura empresarial, la cual nos servirá de guía a la hora de actuar:

- Las acciones o comportamientos diarios deben quedar alienados e integrados con los valores organizacionales. Los equipos de trabajo deben conocer la metodología y deben poseer la capacitación necesaria para poder actuar de acuerdo a lo que se espera de ellos.
- Debe existir una buena y clara comunicación de los objetivos que hay que conseguir, así como se debe conocer cuál es el plan estratégico que describe las condiciones deseadas para el futuro y el plan táctico que nos proporcionará herramientas para el presente.
- Buscar una integración o como mínimo un acercamiento entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas que la forman resultará un recurso estratégico importante, ya que sentirse parte de un equipo con unos objetivos cercanos genera en el personal una fuerte motivación.
- Se debe buscar un enfoque de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, teniendo en cuenta la calidad, la honestidad, la eficiencia, un precio justo...
- La existencia de una coherencia tanto interna como externa en la que exista un compromiso social ayudará, proporcionando una buena imagen de la organización.

Estas formas de actuación, entre otras, son el resultado de integrar la estrategia empresarial dentro del marco referencial de la organización: la cultura organizacional o de empresa.

### 5.1. Dimensión corporativa de la organización. Dirección empresarial y dirección de los recursos humanos

Existe una relación de interdependencia entre la dirección empresarial y la dirección o gestión de los recursos humanos. Esta relación viene dada como consecuencia de la existencia de una cultura empresarial que introduce unas

normas de comportamiento, unos valores éticos y una filosofía empresarial. Este conjunto de valores y códigos de conducta definen los criterios de actuación y por lo tanto, la dimensión corporativa.

Esta dimensión corporativa se encontrará encuadrada dentro de esta cultura organizacional y se verá afectada por los valores sociales y la consecuente división de trabajo. Podríamos definir esta dimensión de corporación sobre la base de tres componentes básicos:

- La filosofía empresarial: define valores que rigen los comportamientos y actitudes del personal de la empresa.
- La cultura corporativa: interpreta estos comportamientos y se encuentra orientada en la misma línea que la filosofía empresarial.
- Estrategia corporativa: procedimiento o forma que compone o determina la dimensión corporativa.

Una de las características fundamentales de esta dimensión corporativa es la influencia de la ética empresarial, que podríamos incluir dentro de la cultura empresarial, como un concepto más genérico.

Para que realmente exista una extensión de la dimensión corporativa y las personas que participan en la empresa se consideren parte de un proyecto global, es necesaria la configuración de tres elementos clave:

- Transparencia
- Primacía a los medios o procesos de transformación
- Credibilidad de la estructura corporativa

Otros puntos importantes que pueden colaborar con esta identificación del personal con la organización son: un estilo de dirección percibido como positivo, y fomentar el desarrollo del potencial del personal que conforma dicha organización.

## 6. Las "organizaciones que aprenden" (*learning organization*)

A las organizaciones, sean del tipo que sean, a menudo les afectan problemas que aparentemente son irresolubles, y a menudo también vemos que eso no es una visión personal sino una preocupación compartida por el conjunto de la empresa. En la base de estas preocupaciones se encuentra, en ocasiones, la dificultad colectiva de los miembros de la organización en su conjunto, para enfocar los problemas de una forma positiva, es decir, la incapacidad de la organización para aprender de sus errores y dejar de cometerlos una y otra vez, y de poderse anticipar los cambios en el entorno.

Una "organización que aprende" es la que en primer lugar permite a todos sus miembros obtener un aprendizaje consciente y continuado de su propio trabajo, a través de potenciar un determinado clima y una forma abierta de hacer las cosas. Formará parte de su definición y dimensión cultural.

Algunas características de este tipo de organizaciones son:

- Generan sistemas de gestión que promueven la interacción, el apoyo, la seguridad y la autonomía.
- Proponen un estilo de comunicación interpersonal y de tratamiento de los conflictos abierto, asertivo y basado en datos comprobables.
- Son flexibles, se adaptan fácilmente a las demandas de un entorno cambiante.
- Son capaces de integrar sus tensiones internas y desaprender supuestos y pautas de conducta viejas para adoptar otras nuevas.

No es fácil desarrollar una empresa con estas características. Es una inversión rentable para afrontar el reto de la constante evolución del entorno, la competencia y la actividad concreta de la empresa o negocio. Este tipo de enfoque es una herramienta para el desarrollo de las organizaciones, relativamente nueva, y que cada día es más utilizada a nivel internacional por los gestores empresariales más avanzados y con más visión de futuro.

### 6.1. Consideración de cada caso como único

No obstante, hay que tener cuidado a la hora de desarrollar los modelos o esquemas importados de otros países, ámbitos o tipos de empresa. En este sentido se menciona al autor Easterbuy-Smith<sup>1</sup> en el documento *Organizational*

<sup>(1)</sup>Profesor of Management Learning, The Management School, Lancaster University.

*Learning and Additional Culture*. Este autor hace referencia a las teorías con origen en Estados Unidos, que han creado una visión dominante y determinada del aprendizaje organizativo. De éstas destacan tres principalmente:

### Referencia bibliográfica

Mark-Easterbuy-Smith (1998). *Organizational Learning And National Culture: Do Models Of Organizational Learning Apply Outside The USA?* (vol. LIII, núm. 164, ag., págs. 281-295). Boletín de Estudios Económicos. Asociación de Licenciados Universidad Deusto.

- El procesamiento de la información racional (Huber), distingue cuatro procesos principales: adquisición, distribución, interpretación de la información y memoria organizativa.
- Otro referente es Argyris, que con su particular visión "radicalista" distingue el aprendizaje en una dirección (*single-loop*) y en la de doble vía (*double-loop*).
- Finalmente, se hace énfasis en la visión colectiva, que puede ser desarrollada a través del diálogo dentro de la organización, con la ayuda de los directivos capaces de dirigir sin basarse en la autoridad. (Senge).

Easterbuy-Smith nos indica que estos trabajos se han criticado, sobre todo con respecto al procesamiento de información, tanto desde Estados Unidos como desde fuera, basándose en que el aprendizaje organizativo está construido desde un punto de vista social. El estudio del mencionado autor se añade a la crítica, estudiando si la aplicación en diferentes países (España, India, Japón y China) puede afectar al tema de estudio, en cuanto a factores culturales, a los procesos y a los resultados del aprendizaje organizativo. Indica que se han estudiado casos de cómo fluye la información en las empresas, sobre todo en las plantas de fabricación de coches, intentando explicar qué modelos funcionaban y para qué.

La conclusión es que estos factores sí que afectan y que es necesario el estudio del aprendizaje organizativo en culturas diferentes a la de Estados Unidos.

En el caso concreto de España, parece ser que la cultura organizativa se asemeja más a la de Japón que a las de Estados Unidos, por eso las tendencias deberían ir hacia aquella dirección. Como caso curioso se destaca la empresa textil ZARA (mediante el estudio de Bonache y Cervino<sup>2</sup>, que parece indicar un modelo de aprendizaje de cruce cultural (*cross-cultural learning*) similar al japonés de I. Nonaka y H. Takenchi, autores del conocido *The Knowledge Creating Company*.

Esto nos lleva a considerar cada caso como único y especial, dado que cada persona tiene sus necesidades y unas carencias específicas integrables en el grupo, empresa y sociedad concretas. Por lo tanto, cada empresa necesitará un estudio de necesidades especialmente desarrollado en su entorno y realidad.

### Referencia bibliográfica

G. Huber (1991). "Organizational Learning: Contributing Processes and the Literatures". *Organizational Science*.

### Referencia bibliográfica

C. Argyris (jul-ag., 1994). "Good Communication that Blocks Learning". *Harvard Business Review*.

C. Argyris; D. A. Schöu (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley.

### Referencia bibliográfica

P. Senge (1990/1992/1995). "The leader's new work: Building Learning Organizations". *Sloan Management Review. La Quinta Disciplina en la Práctica* (vol. 32). Ed. Granica.

<sup>(2)</sup>M. Easterbuy-Smith (1998). "Organizational Learning And National Culture: Do Models Of Organizational Learning Apply Outside The USA?". *Boletín de Estudios Económicos* (vol. LIII, núm. 164, págs. 281-295).

## 6.2. Conexión del concepto organizaciones que aprenden con el de la gestión del conocimiento

En este apartado de las organizaciones que aprenden, querríamos resaltar la conexión de este concepto con la de gestión del conocimiento. Utilizaremos como referencia un artículo de Muñoz-Seca y Josep Riverola, donde se formula la siguiente pregunta:

¿Por qué unas empresas mejoran mientras otras se quedan "estancadas"?

La respuesta no es nada fácil y nos propone una reflexión sobre esta cuestión, indicando como motor de la mejora de una compañía **el conocimiento que posee la propia empresa y la capacidad que tiene para utilizarlo.**

En un mundo de globalización de *inputs*, la única ventaja competitiva radica en los conocimientos. Muñoz-Seca y Josep Riverola ponen como ejemplo una empresa de telecomunicaciones española, "Telefónica", remarcando que el principal activo de la empresa no recae en sus centralitas sino en los conocimientos que posee. La definición cultural de la organización considerará en mayor o menor medida el factor conocimiento y su interés estratégico, según fluya y se utilice (incrementar su volumen aplicativo en el negocio o servicio).

Los autores se plantean qué puede aportar lo que actualmente se conoce como *gestión del conocimiento*, en clara relación con el aprendizaje permanente, y nos resaltan las siguientes ventajas:

- Identifica los conocimientos clave para la productividad de la empresa.
- Identifica los conocimientos necesarios para la competitividad.
- Describe cómo lograr que las personas sean conscientes de los problemas que son vitales para la mejora de la empresa.
- Ofrece líneas de acción concretas, para que todos los componentes de la empresa implanten estas mejoras, al servicio del propósito final de la misma.

Coincidimos con las mencionadas aportaciones, considerando como puntos importantes a resaltar, adicionalmente, que:

- La información y los conocimientos son factores productivos básicos y diferentes.
- Un alto volumen de formación (tradicional) no es igual necesariamente a más conocimiento útil para la empresa.

### Referencias bibliográficas

J. Bonache; J. Cerviño (1996). "Caso Zara: el tejido internacional". En: J. J. Durán (coord.). *Multinacionales Españolas I. Algunos casos relevantes* (págs. 51-58). Madrid: Pirámide.

I. Nonaka, H. Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company*. Nueva York: Oxford University Press.

### Referencia bibliográfica

B. Muñoz-Seca; J. Riverola (1999). *Reestructuración y Conocimiento: ¿Aumentan la competitividad las prejubilaciones? Conocimiento y Competitividad (I)*. Expansión.

## 7. La capacidad de auto-cuestionarse y la cultura de colaboración

En la empresa actual, los modelos organizacionales valoran cada vez más la motivación para el trabajo y evolucionan paralelamente a los valores socio-culturales del entorno. Las propuestas más recientes encajan con el desarrollo práctico de muchas de las ideas de Kurt Lewin sobre la **investigación-acción** y la **investigación colaborativa**. Podemos poner como ejemplos la importancia creciente de los grupos autónomos o de los grupos de mejora centrados en la resolución de problemas.

El principal problema es la capacidad de la organización para cuestionar los procesos, las estructuras y los comportamientos, que aparentemente funcionan bien y lo están haciendo desde hace mucho de tiempo.

### Nota

Kurt Lewin (1890-1947). Nació en Moglino, en la provincia prusiana de Posen. Autor de ochenta artículos y de ocho libros. Conocido como el fundador de la psicología social moderna y por sus trabajos sobre dinámica de grupos.

Utilizaba la experimentación para probar hipótesis. Lewin estableció el centro de investigación en dinámica de grupo en el Instituto de la Tecnología de Massachusets (M.T.I), en seis áreas principales:

- 1) Productividad del grupo
- 2) Comunicación
- 3) Opinión social
- 4) Relaciones inter-grupos
- 5) Calidad
- 6) Mejora de funcionamiento de los grupos

Compilado por Julia Greathouse. [http:// Muskingum.edu/~psychology/psycweb/history/lewin.htm](http://Muskingum.edu/~psychology/psycweb/history/lewin.htm) 3/09/99.

Hay que incidir sobre las estructuras. Hay que aprender a desaprender. Se deben crear contextos que eliminen las barreras del aprendizaje y mecanismos de participación y reflexión que hagan posible el cambio. Está claro que el proceso para generar un cambio basándose en el aprendizaje se facilita desde la dirección de la empresa. Pero, es necesario:

- Un proceso colectivo de reflexión.
- Valorar el riesgo.
- Comenzar por pequeños proyectos.
- Emplear procesos de formación dirigidos al aprendizaje organizacional y a los objetivos de la propia empresa.
- Evaluar los progresos y comunicarlos permanentemente a todo el personal de la empresa.

### Referencia bibliográfica

K. Lewin (1969). "Quasi-Stationary Social equilibria and the Problem of Permanent Change". En: W. G. Wennis y otros. *The Planning of Change* (pág. 235-238). Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.

En este sentido hay que atender a la realidad de empresa. Lorenzo-Heva nos habla de que **el estado natural del trabajo de una organización no es la colaboración, el flujo de información, ni la cooperación**. Prueba de ello es que las empresas donde sí han encontrado esta cultura de colaboración lo han hecho sobre la base de la dedicación al trabajo y una disposición de recursos importante, considerando que la misma organización y su estructura pueden suponer una barrera, que se podrá compartir, y utilizar el conocimiento de forma efectiva para los intereses de la organización.

Hay que facilitar el acercamiento entre el conjunto del personal de la organización y además ayudar para que el flujo de conocimiento esté al alcance de todo el colectivo.

#### Referencia bibliográfica

Jacinto Lorenzo-Heva (julio-ag., 1999). "Gestión del Conocimiento: Un modelo de gestión empresarial a favor de la productividad y competitividad". *Capital Humano* (núm. 124, pág. 43).



## Bibliografía

- Argyris C.; Schöu D. A.** (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley.
- García, S.; Dolan, S.** (1997). *La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO*. Madrid: McGraw-Hill.
- García Echevarría, S.** (1997). *La dirección corporativa de los recursos Humanos*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Granell, H.** (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA.
- Huber, G.** (1991). "Organizational Learning: Contributing Processes and the Literatures". *Organizational Science* (vol. 2, pág. 88-115).
- Lorenzo-Heva, J.** (julio-ag., 1999). "Gestión del Conocimiento: Un modelo de gestión empresarial a favor de la productividad y competitividad". *Capital Humano* (núm. 124, pág. 43).
- Lewin, K.** (1969). "Quasi-Stationary Social equilibria and the Problem of Permanent Change". En: W. G. Bennis y otros. *The Planning of Change* (pág. 235-238). Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
- Easterbuy-Smith, M.** (ag., 1998). "Organizational Learning And National Culture: Do Models Of Organizational Learning Apply Outside The USA?" *Boletín de Estudios Económicos* (vol. LIII, núm. 164, págs. 281-295). Asociación de Licenciados, Universidad Deusto.
- Robbins, S.** (1991). *Comportamiento Organizacional* (6.ª ed.). México.
- Senge, P.** (1990). "The leader's new work: Building Learning Organizations". *Sloan Management Review* (vol. 32).
- Senge, P.** (1992/1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ed. Granica.
- Serna Gómez, H.** (1997). *Gerencia Estratégica*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Norma.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.** (1995). *The knowledge-creating company*. Nueva York: Oxford University Press.
- Ribes, A.** (julio, ag., 1997). "La Cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 79, pág. 42-47).

