

El Estudio de la Cultura Organizacional. Un camino hacia la Sostenibilidad Empresarial

Teresa Cruz Cordero
Doctora en Ciencias Económicas
Profesora investigadora de tiempo completo
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Monterrey (ITESM). México
teresa.cruz@itesm.mx



Hilda E. Puerta Rodríguez
Doctora en Ciencias Económicas
Miembro Cátedra de Investigación
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Monterrey (ITESM). México
hilda.puerta@itesm.mx



Rubén M. Mosqueda Almanza
Doctor en Ciencias Económicas
Profesor Investigador de tiempo completo
TEC de Monterrey, México
ruben.mosqueda@itesm.mx



Resumen

La importancia de las llamadas “Empresas Socialmente Responsables” viene dada, tanto por la creciente trascendencia del cuidado del medio ambiente y de las cuestiones de índole social, como por su condición de atributo adicional respecto a la competencia y la competitividad en cualquiera de sus niveles. El trabajo tiene el propósito de analizar la importancia de tener en cuenta el papel de estos aspectos en del estudio de la cultura organizacional, con todo su entramado de factores condicionantes y su imprescindible dinamismo, cada vez más intervencional en los ámbitos locales, nacionales e internacionales. Se enfatiza en la creciente incidencia de las cada vez más complejas tendencias de la economía internacional actual, en especial, la globalización que la caracteriza. El tratamiento adecuado de la cultura organizacional resulta de vital interés, tanto por el valor que agrega, como por su tributo a la competitividad empresarial presente y futura, que a su vez debe evitar el comprometimiento del futuro de las nuevas generaciones. Ello es esencial en la estrategia empresarial en las complejas circunstancias actuales.

Palabras clave: Empresa, Globalización, Cultura Organizacional, Sostenibilidad, Responsabilidad Social, Estrategia Empresarial, Conocimiento

Abstract

The importance of the so called “Socially Responsible Enterprises” relies on, both, the increasing significance of environmental problems and the social issues, and, on the other side because of its condition as an additional attribute regarding competence and competitiveness at anyone of their levels. This essay tries to explain all these questions, with special emphasis on the role of organizational culture, with all its conditioning factors and its indispensable dynamism, interrelated at local, national, and international levels. The influence of the complexity of international economy is specially treated, as the main objective, regarding its influence, mainly in the globalization case. The adequate treatment of organizational culture is of a vital interest, taking into consideration the value it added, and also its contribution to nowadays and future entrepreneurial competitiveness, trying, at the same time, to guarantee the quality of life of future generations. That is an essential consideration in the enterprise strategies in the today’s complex economic circumstances.

Keywords: Enterprise, Globalization, Organizational Culture, Sustainability, Social Responsibility, Entrepreneurial Strategy, Knowledge.

Recibido: Julio 9, 2013 **Aceptado:** Septiembre 13, 2013
Nº 6. Octubre - Marzo 2014 pp. 21 - 34
ISSN 1390-6321

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el respeto al medioambiente, la política social y la transparencia informativa, son aspectos que debe considerar cualquier empresa que desee mantener una posición de liderazgo, lo que hace se valoren cada día en mayor medida los planteamientos de "sostenibilidad" de las empresas, que vayan más allá de los meros resultados económicos, es por ello la importancia de referirnos a una empresa socialmente responsable.

La empresa socialmente responsable es la que cumple con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad económica, social, ambiental y que establece como principios, estándares de su cultura organizacional que se basa en valores, que la ayudan a que sea más eficaz y eficiente.

También resulta imprescindible considerar las tendencias y realidades de la economía internacional, plagada de incertidumbres, cambios y transformaciones, donde se destaca la crisis de carácter multidimensional que se enfrenta a nivel global, donde se incluye su faceta ecológica, con una especial incidencia sobre la labor de la empresa, la toma de decisiones y sus acciones con vistas al futuro.

En particular la sostenibilidad, no debe ser vista sólo desde una perspectiva medioambiental sino integral, es decir como una responsabilidad social donde la empresa exista con vitalidad renovada, como contribuyente al bienestar económico- social. Se puede, señalar que la extensión del ciclo de vida de la empresa tiene un importante contenido económico y social.

El desarrollo sostenible y la sustentabilidad se han entendido, no como un producto hacia el cual haya que aspirar o como un camino por el cual todos deban transitar, sino como procesos de cambio que pueden ser conducidos por ciertos principios, pero que tienen que ser construidos localmente con base en procesos de reflexión crítica y de acuerdo con los diferentes contextos (Huckle y Sterling, 1996; UNESCO, 2002).

Los tratadistas en la materia, que apuestan a las empresas con motivos disímiles, inclinan cada vez más sus preferencias por aquellas que operan impulsadas por valores alineados con los principios del desarrollo sostenible.

Para estar en correspondencia con los principios de desarrollo sostenible la empresa debe propiciar una cultura organizacional convergente con la estrategia empresarial dirigida a:

INTRODUCTION

Today, talking about the environment, social policy and information transparency, are issues to consider any business that wants to maintain a leadership position, making every day valued further approaches of "sustainability" of the companies that go beyond mere economic performance, which is why the importance of referring to a socially responsible company.

A socially responsible company is complying with a set of rules and principles relating to the economic, social, environmental and established as principles, standards, organizational culture is based on values that help make it more effective and efficient.

It is also essential to consider the trends and realities of the international economy, full of uncertainties, changes and transformations, which highlights the multidimensional crisis facing globally, which includes its ecological aspect, with special emphasis on the work company, decisions and actions for the future.

In particular sustainability should not be seen so or so from an environmental perspective but comprehensive, ie as a social responsibility where the company exists with renewed vitality, as a contributor to the economic - social. It may be noted that the extension of the life cycle of the company has a significant economic and social content.

Sustainable development and sustainability are understood, not as a product to which you aspire to or as a way by which all must move, but as processes of change that can be driven by certain principles, but they have to be built locally based on critical reflection processes and according to the different contexts (Huckle and Sterling, 1996; UNESCO, 2002).

The writers on the subject, who bet on companies with dissimilar reasons, increasingly turning their preferences for those operating driven by values aligned with the principles of sustainable development.

To be in line with sustainable development principles the company should promote an organizational culture converged with business strategy aimed at:

- Propiciar el compromiso con la calidad
- Crear valor económico, social y ambiental, a corto y largo plazo
- Potenciar el aprovechamiento de los recursos destinados a la fabricación de sus productos y a la prestación de sus servicios
- Promover el bienestar y la evolución de las generaciones presentes y futuras, en sus entornos operativos, en su contexto social inmediato y general.
- Perdurar con vitalidad renovada, que va más allá de simplemente sobrevivir, sino rediseñarse según la evolución de las necesidades socio-económicas del país y el escenario mundial.
- Fostering commitment to quality
- Create economic, social and environmental value, in short and long term
- Promote the use of resources for the manufacture of its products and the provision of their services
- To promote the welfare and development of present and future generations, in their operating environments, in general, immediate social context.
- Endure with renewed vitality that goes beyond just surviving, but redesigned according to changing socio-economic needs of the country and the world stage.

Para lograr nuestro objetivo se ha dividido el presente documento en seis, numerales, en el primero se señalan los aspectos generales de la cultura organizacional y los elementos que la afectan. Los apartados del dos al cinco hacen referencia a la dinámica cultural que se presenta en la gráfica 1, que incluye, consideraciones del ambiente tanto nacional como internacional que la circunscribe, el liderazgo de cara a establecer las características de la cultura organizacional, las funciones de adaptación externa e integración interna y el proceso de socialización, por último se derivan las conclusiones del trabajo.

CONSIDERACIONES GENERALES

La cultura organizacional tiene una importancia indiscutible en la conformación de la estrategia empresarial, si esta se encuentra en un ambiente muy dinámico, se necesita una cultura que apoye la flexibilidad y la coordinación de esfuerzos. Por tanto si hay convergencia entre estrategia y cultura puede decirse que la empresa se encuentra en mejores condiciones de lograr su sostenibilidad al tener en cuenta su contexto.

Un análisis de lo anterior lleva a coincidir con los estudiosos del tema en que una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo y hace considerar además, que es necesario el estudio y profundización de elementos esenciales de su cultura, que le permita trabajar hacia un futuro basado en valores que sean soporte en su desarrollo sostenible.

Lo anterior conduce a destacar cuatro aspectos importantes a tener en cuenta en la cultura organizacional y que nos permite ver su vínculo e importancia con el desarrollo sostenible de la empresa:

- Marcan el comportamiento habitual o deseado de los miembros de la organización.

To achieve our goal has been divided into six herein, numerals, the first describes the general aspects of the cultural organization and the elements that affect its section of 2 to 5 accentuated reference to cultural dynamics is presented in Figure 1, which includes considerations of national and international environment that circumscribes I, leadership in order to establish the characteristics of the organizational culture, the role of external adaptation and integration internal and socialization process finally derive the conclusions.

GENERAL CONSIDERATIONS

Organizational culture has an undeniable importance in shaping business strategy, if it is found in a very dynamic environment, we need a culture that supports flexibility and coordination of efforts. So if there is convergence between strategy and culture can be said that the company is better able to achieve sustainability by taking into account its context.

An analysis of the above leads to match the scholars that a sustainable company is one that creates economic value, environmental and social short and long term and does also consider that it is necessary to study and deepen its essential elements culture that allows you to work towards a future based on values that are supported you in their sustainable development. This leads to highlight four important aspects to take into account organizational culture that allows us to see its link and importance to sustainable development Company:

- Point out the usual or desired behavior of the members of the organization.

- Contribuye a conformar el sistema de estímulos y sanciones.
- Es factor de control organizacional de acuerdo con el consenso existente alrededor de los valores.
- Es soporte de la estrategia empresarial.
- Como puede apreciarse, tener en cuenta la cultura organizacional en el desarrollo sostenible, es de real trascendencia para la organización, de ahí la importancia de considerar algunas de sus manifestaciones esenciales.
- It helps to shape the system of incentives and sanctions.
- Factor of organizational control is according to the consensus around the values.
- Supports business strategy.
- As can be seen, taking into account organizational culture in sustainable development, is the real concern to the organization, hence the importance of considering some of its manifestations essential.

En este sentido, es necesario tener en cuenta los aspectos esenciales, pero no visibles de la cultura organizacional, constituidos por paradigmas, creencias, valores, normas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de estrategias, objetivos, procedimientos; organigramas; tecnología; los procesos de toma de decisiones, los sistemas de control, información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; forma de vestir; organización interna, entre otros, unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no es así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio-psicológico a nivel individual y grupal.

Tal y como se documenta en Cruz (2005), algunas afirmaciones que pueden exponerse en relación a la importancia el conocimiento, estudio y profundización de la cultura en la organización son las siguientes:

- Lograr un cambio más duradero en la organización. Crear la necesidad de mejorar la organización.
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades.
- Lograr mayor control de los recursos y organización integral.
- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas.
- Mejorar el trabajo individual y grupal.
- Crear capacidad de autodiagnóstico y autodiseño de la estrategia empresarial.

En este trabajo se tiene en cuenta el carácter dinámico de la cultura organizacional, es decir, que la misma está en constante transformación, llegándose a modificar sustancialmente sus normas, valores e, incluso, contenido esencial, lo cual no implica que está desaparezca totalmente pero, si así sucediera, la nueva cultura probablemente conservaría rasgos

In this regard, is necessary to consider the essentials, but not visible in the organizational culture, consisting of paradigms, beliefs, values, norms, which are specified in the demonstrations in organizations through strategies, objectives, procedures, organizational, technology, the decision-making processes, control systems, information, rites, behaviors, habits, behavior, way of speaking, gesture, written, climate, group cohesion, motivation, as well as logo, how to dress, internal organization, including others, some are more easily measured as the instrument to be used for this purpose, it is not for those that are related to the socio - psychological individual and group level.

As documented in Cruz (2005), certain statements that may be exposed in relation to the importance of knowledge, study and exploration of culture in the organization are:

- Achieve a more lasting change in the organization.
- Create the need to improve the organization.
- Facilitating changes in methods and styles through self-knowledge.
- Create the need for behavioral changes and acquisition of new skills.
- Achieve greater control over resources and comprehensive organization.
- Mobilize human resources in identifying problems and finding creative solutions.
- Improve individual and group work.
- Build capacity of self-diagnosis and self-design of business strategy.

This paper takes into account the dynamic nature of organizational culture, meaning that, that it is constantly changing, reaching substantially modifying its norms, values and even essential content, which does not mean you completely disappear but If this should occur, the new culture will likely retain more or

más o menos marcados de la anterior a un diferente nivel cualitativo.

Así pues, para una mejor comprensión del carácter dinámico de la cultura, es necesario hacer referencia a cuatro factores fundamentales, intervinculados los cuáles además, explican por qué surgen y sobreviven las culturas. (Ver Grafica.1. Dinámica Cultural).

less marked traits of preceding a qualitatively different.

Thus, for a better understanding of the dynamic nature of culture, it is necessary to refer to four main factors, which interlinked the also explain why cultures emerge and survive. (See Graphic 1. - Cultural Dynamics)

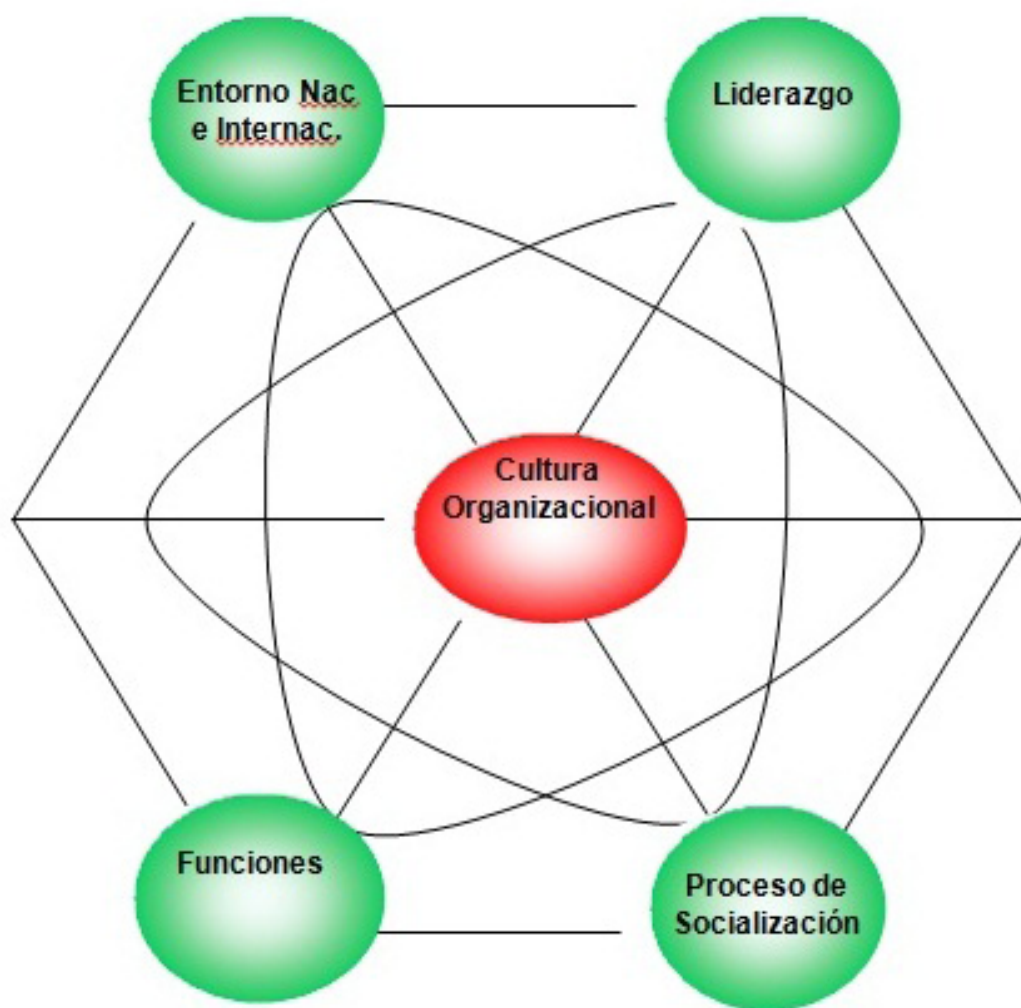


Figura 1: Dinámica Cultural

Entorno Nacional e Internacional

La situación económica, política, social y medioambiental del mundo se ha transformado enormemente en los últimos años, lo que condiciona la necesidad de implementar nuevas ideas y enfoques, derivados de un nuevo pensamiento acerca del manejo empresarial que tiene que adecuarse cada vez más a los cambios que han tenido lugar no sólo a nivel nacional, sino también internacional y que se entrelazan entre sí.

National and International Environment

The economic, political, social and environmental world has changed greatly in recent years, which determines the need to implement new ideas and approaches, reflecting a new thinking about corporate management must increasingly adapt to the changes that have taken place not only nationally but also internationally and to intertwine with each other.

Un mundo cada vez más globalizado, con inmensas transformaciones científico técnicas y empresas transnacionales gigantescas, ha condicionado, entre otras muchas consecuencias, importantes transformaciones en las normas internacionales de competencia, cada vez más férreas y difíciles de cumplimentar.

En la actualidad se hace presente más que nunca la necesidad de la instrumentación de principios holísticos y de la teoría del caos en el análisis y manejo de las empresas, entidades cada vez más complejas, cuando la incertidumbre, asociada también a la crisis comienza a verse como algo natural, por lo que las predicciones son cada vez más inciertas, lo que se asocia también a la crisis sistémica que caracteriza al mundo de hoy. Surge así, un nuevo paradigma de pensamiento, nuevos métodos de gestionar y de adentrarse en el futuro, así como una nueva forma de describir la realidad.

Aunque se afirma que existe todo tipo de sistema, predominan los adaptativos, de comportamiento no lineal, muy influyentes e influidos por y desde el entorno y donde el todo no es la suma de las partes, sino mucho más y diferente. Donde todas las variables que se relacionan con el sistema pueden considerarse como endógenas, inclusive el propio entorno.

Si se analiza el entorno en el ámbito de la organización, este proyecta hacia a la misma un conjunto multifacético de tendencias: económicas, políticas, ideológicas, culturales, religiosas, sociales, entre otras, marcadas por la evolución y el desarrollo histórico de la sociedad, donde el carácter de los sistemas hegemónicos patriarcales de dominación masculina en las distintas sociedades, se evidencia en la actualidad en determinados valores y normas que privilegian a los hombres en su condición de poder y liderazgo organizacional.

Uno de los requisitos esenciales para el funcionamiento exitoso del sistema organizacional consiste en el conocimiento de las demandas del entorno y de sus principales tendencias que inciden en la organización en forma de impactos-positivos o negativos- denominados comúnmente oportunidades y amenazas.

El entorno puede clasificarse en microentorno y macroentorno. Ejemplo del primero pueden ser los clientes, los suministradores, la competencia, los organismos superiores, las instancias del gobierno, etc. El tipo de intercambio directo que establece la organización con estos eslabones presupone un sistema de influencias mutuas en los que esta puede incidir.

An increasingly globalized world, with immense scientific transformations techniques and giant corporations, conditioned, among other consequences, some important changes in international competition increasingly difficult tracks and complete.

Today is present more than ever the need for the implementation of holistic principles and chaos theory in the analysis and management of companies, organizations increasingly complex, uncertainty associated with the crisis also starts to look like something natural, so predictions are increasingly uncertain, it's also associated with the systemic crisis that characterizes the world today. Therefore, it arises a new paradigm of thought, new method of managing and on into the future, as well as a new way of describing the reality.

Although it is claimed that there is any kind of system, the predominant adaptive nonlinear behavior, very influential and influenced by and from the environment and where the whole is not the sum of the parts, but much more and different; were all the variables that are related to the system can be considered as endogenous; including the environment itself.

If one analyzes the environment in the area of organization, this projects into the same multifaceted set trends: economic, political, ideological, cultural, religious, social, among others, marked by the evolution and historical development of society where the character of hegemonic patriarchal systems of male dominance in different societies, is evident today in certain values and norms that privilege men in their condition of power and organizational leadership.

One of the essential requirements for the successful functioning of the organizational system is knowledge of the demands of the environment and its main trends affecting the organization in the form of impact-positive or negative-commonly called opportunities and threats.

The environment can be classified into micro and macro environment. Examples for the first one can be customers, suppliers, competitors, higher organisms, government bodies, etc.. The direct exchange rate provides the organization with these links presupposes a system of mutual influences which can affect this.

Por su parte, el macroentorno, compuesto por macrosistemas, presenta tendencias que afectan los microprocesos organizacionales. A diferencia del microentorno, la organización no puede incidir directamente sobre el macroentorno, por lo que su única alternativa es adaptar sus microprocesos a estas macrotendencias. La crisis económica, la inflación, las tendencias demográficas y las ambientales constituyen ejemplos concretos de macrotendencias. En este sentido otros aspectos serán expuestos al analizar la función de adaptación externa.

El análisis nos lleva a la reflexión en cuanto a que la cultura organizacional en su interacción con el entorno se va consolidando al intentar adaptarse a las sustanciales modificaciones que en él se operan, lo cual influye de forma importante en el proceso de formación, consolidación y cambio cultural.

Al mismo tiempo, se produce una relación biunívoca entre la empresa y su hábitat, sea nacional o internacional, de modo que también las modificaciones que tengan lugar en la cultura, organización y estrategias de la misma, puede incidir ampliamente en el clima y en el modo de actuar en otros sitios o territorios. El ejemplo del prototipo de organización de la empresa japonesa y su extensión en el mundo, puede resultar ilustrativo.

Liderazgo

El liderazgo influye en las funciones de la cultura (integración interna, adaptación externa) y tiene un rol fundamental en la formación, consolidación y cambio cultural y de ningún modo puede sobrestimarse su papel.

Se puede señalar que el liderazgo tiene influencia en la cultura empresarial, ya que decide sobre los recursos, información, recompensa y castigos, la autonomía, el control, entre otros, así como incorpora comportamientos, hábitos, lenguaje normas, entre otros.

De presentarse una situación no usual a la acostumbrada o crisis que demande respuesta, el directivo (hombre o mujer) actúa, reacciona y sienta las bases para la instauración de nuevas normas y con ellas, surgen nuevos métodos de trabajo y con todos se consolidan valores o surgen otros nuevos, que a su vez, determinan las normas.

Un nuevo jefe en ocasiones implanta nuevas normas y sus valores pueden ser diferentes a los existentes, lo que provoca cambios en las actitudes y conductas, que son las manifestaciones más evidentes de

For its part, the macro, macro-composed, presents the micro trends affecting organizational. Unlike the microenvironment, the organization can not directly influence the macro, so that their only alternative is to adapt their micro-processes these megatrends.

The economic crisis, inflation, demographic trends provide a concrete example of environmental megatrends. In this regard other aspects will be exposed to analyze the function of external adaptation.

The analysis leads to reflection about organizational culture in their interaction with the environment is consolidated when trying to adapt to substantial changes therein operate, which has a significant impact on the formation, consolidation and cultural change.

At the same time, there is a two-way relationship between the company and its habitat, whether national or international, so that also changes taking place in the culture, organization and strategies it can widely affect the climate and how to act at other sites or territories. The example of the prototype of Japanese business organization and its extension in the world, can be illustrative.

Leadership

Leadership influences the functions of culture (internal integration, external adaptation) and has a role in the formation, consolidation and cultural change and in no way can overestimate their role.

It may be noted that leadership influences the corporate culture as it decides on the resources, information, rewards and punishments, autonomy, control, among others, as well as incorporating behaviors, habits, language standards, among others.

Should an unusual situation to the usual or crisis response demands, the manager (male or female) acts, reacts, and lays the foundation for the establishment of new rules and with them come new ways of working and all values are consolidated or new ones arise, which in turn determine the rules.

A new head sometimes implements new rules and values may be different from the existing s, leading to changes in attitudes and behaviors that are the most obvious manifestations of

la cultura en toda la organización. Esto puede ser positivo o no, todo está en dependencia de las necesidades de cambio en la organización.

Es esencial comprender que el líder juega un papel significativo en el arraigo de los niveles de la cultura (visibles o no), pero sin el grupo en sí mismo, no existe la misma y, por tanto cada integrante del grupo tiene una participación más o menos destacada en función de la propia unidad de éste y del grado de consolidación de su cultura.

Funciones de la Cultura

En el proceso de formación de la cultura se crea la Identidad como función, dada por el conjunto de características fundamentales de la organización, donde intervienen los niveles de la cultura antes expuestos. La Identidad distingue a cada organización y se, manifiesta dentro de otros dos procesos, que son vitales, los cuales Schein (1994) ha denominado: Integración Interna y Adaptación Externa.

La Adaptación Externa, es también una función fundamental, ya que la misma proyecta la relación organización – entorno. Esta permite a la organización subsistir mediante la adaptación a un entorno turbulento, agresivo, como el actual y también en el caso de su participación en un medio diferente, como es el de una inversión o el desarrollo de negocios en otro país.

La Adaptación – Organización – Entorno es mutua, existe una relación biunívoca, pues por la propia interacción entre ambos hace que la primera se adapte al mismo y ésta como ente social, se adapta al segundo e influye en su transformación con relación a sus propias experiencias y a sus valores.

La interacción entre ambos provoca un equilibrio dinámico, y no se debe dudar de la acción – reacción, que se ejerce entre el entorno y la organización. Las contradicciones que existen son naturales, además de ser fuente motriz del desarrollo y sin la una no existiría la otra.

Ya ha sido planteado que el entorno organizacional, puede dividirse en micro entorno y macro entorno, en dependencia de lo más o menos cercano a la empresa. En este sentido cambios políticos, legales, económicos demográficos, del entorno nacional e internacional, considerados dentro del marco del macro entorno traen un impacto en la empresa, pero no necesariamente implican un cambio cultural organizacional, no obstante constituyen macro tendencias a las que la organización deberá hacer frente en el proceso de adaptación a su entorno.

culture throughout the organization. This can be positive or not, it's all depending on the needs of the organization change.

It is essential to understand that the leader plays a significant role in the entrenchment of culture levels (visible or not), but the group itself, there is the same and therefore each group member has a more or less prominent depending on the unit itself of this and the degree of consolidation of their culture.

Functions of Culture.

In the process of formation of culture identity is created as a function, given by the set of fundamental characteristics of the organization, which involved the levels of culture discussed above. Identity distinguishes each organization and, expressed in two other processes, which are vital, which Schein (1994) has called: Integrating Internal and External Adaptation.

External Adaptation is also a fundamental role, since it projects the organization relationship - environment. This allows the organization to survive by adapting to a turbulent environment, aggressive, like the present and in the case of participation in a different medium, such as an investment or business development in another country.

Adaptation - Organization - Environment is mutual, two-way relationship exists because the very interaction between the two makes the first suit the same and it as a social entity, adapts to and influences second transformation in relation to their own experiences and values.

The interaction between them causes a dynamic equilibrium, and no action should doubt - reaction exerted between the environment and the organization. Contradictions are natural as well as being a prime mover of development and no one not exist other.

It has been argued that the organizational environment can be divided into micro and macro environment, depending on the more or less close to the company. In this sense, political, legal, economic, demographic, national and international environment, considered within the framework of the macro environment bring an impact on the company, but not necessarily imply an organizational cultural change, however are macro trends that the organization will face in the process of adapting to their environment.

La Integración Interna es una de las funciones de la cultura organizacional, ya que ésta nace, se desarrolla y se transforma a partir de la necesidad del propio grupo de existir y mantenerse como tal.

Esta función es la unificación del grupo, en el sentido de su adecuación, formación y consolidación sobre la base de los elementos compartidos por los miembros que los forma, mientras que la Adaptación Externa, no es más que la supervivencia en términos de las respuestas al entorno en que está ubicado el grupo y que mantiene una relación de interacción constante, que puede incluso poner en peligro su propia existencia siendo este un elemento fuerte en la formación y consolidación de la cultura organizacional.

No se debe separar lo interno de lo externo por su gran interrelación, sino enfocarlos como unidad sistémica y, por tanto, en constante interacción y mutua influencia. Alrededor de la empresa se mueve un conjunto de otras culturas que emiten diferentes fuerzas positivas y negativas, entiéndase estas como amenazas y oportunidades del entorno que se mueven en forma de espiral y ayudan o no a ésta, que a la vez se mueve proyectando sus propias fortalezas y debilidades.

Como es de apreciar en la función Integración Interna, sólo puede verse hacia dentro del grupo, pues aunque éste como tal no tiene existencia material aislado del entorno donde surge y, que en cierta medida, condiciona su creación, dado que la organización tiene vida propia; necesita integración y ésta la logra en la misma medida en que se consolida como tal y desarrolla estilos propios, lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios de inclusión y exclusión, orden jerárquico, mecanismos de poder y autoridad, comunicación, interrelaciones, sistemas de estimulación y sanciones, sentido compartido de pertenencia.

Schein (1994), en la obra referenciada anteriormente señala 6 problemas de Integración Interna los cuales son:

- Lenguaje común y categorías conceptuales.
- Límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión.
- Poder y jerarquía.
- Intimidad, amistad y amor.
- Recompensas y castigos.
- Ideología y religión.

Todos los elementos anteriores referidos a la integración interna posibilitan la formación y desarrollo del grupo como tal y constituyen función de la cultura en términos de que los componentes organizacionales

Internal Integration is a function of organizational culture, as it is born, develops and transforms from the same group need to exist and be maintained as such.

This function is the unification of the group, in the sense of its suitability, training and consolidation on the basis of the elements shared by the members that form while External Adaptation is nothing more than survival in terms of responses to environment in which is located the group and maintains a constant interaction, which may even endanger their very existence being this a strong element in the formation and consolidation of organizational culture.

Do not separate the internal from the external for their great relationship, but systemic approach them as a unit and, therefore, in constant interaction and mutual influence. About the company moves a set of other cultures that emit different positive and negative forces, you understand these threats and opportunities as they move around in a spiral and it help or not, which in turn moves projecting their own strengths and weaknesses.

As is seen in the role Internal Integration I can only see inside the group, as though it itself has no material existence isolated from the environment in which it arises and, to some extent, determines its inception, as the organization has own life, and this requires integration achieved in the same extent as such consolidates and develops their own style, common language and conceptual categories, group boundaries and criteria for inclusion and exclusion, hierarchy, mechanisms of power and authority, communication, interrelationships, stimulation and sanctions systems, shared sense of belonging.

Schein (1994), in the above referenced work notes 6 internal integration problems which are:

- Common language and conceptual categories.
- Group boundaries and criteria for inclusion and exclusion.
- Power and hierarchy.
- Intimacy, friendship and love.
- Rewards and punishments.
- Ideology and religion.

All the above elements related to internal integration enable the formation and

de ésta, favorecen la integración y son, de por sí, una respuesta del grupo a sus necesidades en este sentido.

Las funciones integración interna y adaptación externa se encuentran ínter vinculadas y son interdependientes, la primera condiciona la segunda en el sentido que posibilita la propia existencia del grupo y, a su vez, el esfuerzo por la supervivencia y la adaptación al y del entorno hace que se alcance la integración.

Socialización de la Cultura

Hofstede (1980) identifica los aspectos comunes y las diferencias entre las culturas de una misma empresa en diversos países. Se observó que en una misma empresa, donde todas las oficinas regionales comparten normas y procedimientos claramente definidos, existen diferencias culturales importantes de un país a otro. Esta evidencia es consistente con la existencia de una cultura nacional que, a su vez, “contiene” a la cultura organizacional.

De esta suerte, el proceso de adaptación por el que pasan los nuevos trabajadores se conoce con el nombre de Socialización de la Cultura. Este proceso es sumamente complejo ya que algunos de los elementos básicos de la cultura como: normas, valores y creencias o presunciones básicas del grupo (organización) se transmiten a los nuevos miembros, de modo que, estos los compartan para así incorporarse a la misma, si no saldrá de ésta.

En este proceso, la cultura se auto perpetúa a través del aprendizaje por los nuevos miembros de los elementos básicos de la misma, pero, a su vez, se renueva y en constante dinámica, asimila nuevos valores afines o no (aunque convergentes) a sus presunciones básicas.

La persona que llega a una organización pasa por un período de adaptación y entrenamiento durante el cual recibe mucho más de lo que da, primera fase de este proceso), pero en dependencia del grado de integración de la cultura de esa organización y cuán divergentes puedan ser sus propios valores respecto a las percepciones básicas de ésta, el nuevo miembro se incorporará más rápido o no a asimilar los patrones culturales del grupo. De no ocurrir así, se producirá un enfrentamiento o incongruencia de valores y presunciones básicas entre el individuo y la organización.

Este nuevo miembro se incorporará más rápido o no a la organización, al asimilar los patrones culturales del grupo y podrá, a su vez, en una segunda fase más

development of the group as such and constitute role of culture in terms of the organizational components of the latter, the inclusion and are, themselves, a response from the group to its needs in this regard.

The functions of external adaptation and internal integration are inter-linked and interdependent, the first condition the second in that it allows the existence of the group and, in turn, the effort for survival and adaptation to the environment and makes Integration is achieved.

Socialization of Culture.

Hofstede (1980) identifies the commonalities and differences between the cultures of the same company in different countries. It was observed that in the same company, where all regional offices share clearly defined rules and procedures, there are significant cultural differences from one country to another. This evidence is consistent with the existence of a national culture that, in turn, “contains” the organizational culture.

In this way, the process of adaptation that workers have been through is known as Socialization of Culture. This process is very complex as some of the basic elements of culture such as norms, values and beliefs or basic assumptions of the group (organization) are transmitted to new members, so that, they all share so join it if not leave it.

In this process, self-perpetuating culture through learning by new members of the basics of it, but, in turn, constantly renewed and dynamic, assimilates new values related or not (but converging) to their basic assumptions.

The person who comes to an organization goes through a period of adaptation and training during which receives far more than he gives, first phase of this process), but depending on the degree of integration of the culture of the organization and how divergent can be your own values regarding basic perceptions of it, the new member will join faster or not to assimilate cultural patterns of the group. So this does not occur, there will be a clash or incongruity of values and basic assumptions between the individual and the organization.

This new member will join faster or not the organization, I assimilate cultural patterns of the group and may, in turn, in a second step

lejana o más cercana, incorporar nuevos elementos al mismo. Los trabajadores que no aprenden, por ejemplo el sistema de valores esenciales de la organización, pueden ser rechazados por el grupo o autoexcluirse de éste.

En síntesis, el aprendizaje cultural tiene cuatro fases: entrada, asimilación, transformación y perpetuación. De aquí se desprende el sentido de comprometimiento, su motivación, y sus resultados en términos de productividad e inclusive su permanencia en tiempo en la organización.

El proceso de socialización tiene como objetivo fundamental incorporar nuevos miembros a la organización a través de los cuáles se transmite y renueva la cultura y se logra así la perpetuación de la misma.

Existen diferentes mecanismos para llevar a cabo este proceso. Muchos de ellos están vinculados con la dirección del factor humano, tales como la capacitación, los entrenamientos, las formas de recompensa, el papel del líder en la organización y la fuerza de la sinergia que emana de los grupos. Asimismo, algunos de los elementos señalados en la función de Integración Interna contribuyen a este fin.

El proceso de socialización tiene un carácter objetivo por lo que resulta de gran importancia que se conozca su existencia y se participe en su facilitación para contribuir a la solución de los problemas de adaptación externa e integración interna.

Conclusiones

Cuando se desean potenciar los procesos de gestión orientados a una actividad empresarial de sostenibilidad, es necesario conocer la dinámica cultural y sus factores, así como aquellos elementos claves que componen la cultura de una organización y que tienen impacto directo en el éxito de estos procesos gerenciales.

Entre los elementos clave que componen la cultura organizacional e impactan de manera importante los procesos de la organización, se destacan las estructuras organizativas, estilos de dirección, productividad, tecnología, sistemas de información y comunicación, tipo de autoridad, organización del trabajo, sistemas de control, enfoque estratégico, es decir, es necesario conocer indicadores de los sistemas: culturales, humanos y de gestión, así como paradigmas empresariales.

En la actualidad se habla de nuevos paradigmas empresariales que reflejen como la organización

farther or closer, incorporate new elements to it. Workers who do not learn, for example, the core value system of the organization, may be rejected by the group or opt out of it.

The cultural learning has four phases: entry, assimilation, transformation and perpetuation. From this follows the sense of commitment, motivation, and results in terms of productivity and even their remaining time in the organization.

The socialization process has as main objective to incorporate new members into the organization through which they transmit and renew the culture and thus achieves the perpetuation of the same.

There are different mechanisms to carry out this process. Many of them are linked to the management of human factors, such as training, workouts, ways to reward, the leader's role in the organization and strength of the synergy that comes from the groups. Also, some of the elements in the function of internal integration contribute to this end.

The socialization process is objective in nature so it is very important to know its existence and participates in its facilitation to contribute to solving the problems of external adaptation and internal integration.

Conclusions

When you want to enhance management processes aimed at a business on Sustainability, is necessary to understand the cultural dynamics and factors as well as those key elements that make up the culture of an organization and have a direct impact on the success of these management processes.

Key elements that make up the organizational culture and an impact significantly the processes of the organization, highlighting the organizational structures, management styles, productivity, technology, information and communication systems, type of authority, work organization, control systems, strategic approach, ie you need to know system indicators: cultural, human and management as well as business paradigms.

Today we talk about new business paradigms that reflect the organization thinks and operates and which are part of their culture, which is supporting the strategy towards a sustainable

piensa y opera y que formen parte de su cultura, la que es soporte de la estrategia hacia una empresa sostenible. Esta requiere un directivo preparado con conocimientos para desarrollar y alcanzar los objetivos de su negocio, una dirección proactiva, distribución de facultades y descentralización en la toma de decisiones, desarrollo de la innovación tecnológica y la investigación para fomentar la eficiencia y la eficacia, un sistema de recompensa, basado en la efectividad de los procesos gerenciales que tenga en cuenta los riesgos en su gestión, así como un equipo de trabajo que participe en las acciones de la organización, y por tanto una cultura empresarial que facilite la interacción con el entorno.

Es un tema de creciente interés, sobre todo a partir de los últimos diez años, en el cual se pueden apreciar resultados importantes, como es el caso del liderazgo, género comunicación, competencia, comunicación y calidad, entre otros. Sin embargo, se denota la necesidad de una mayor interiorización en este tema por parte de los directivos organizacionales.

Es importante tener en cuenta ¿qué se estudia? La cultura real o la deseada y precisar los instrumentos de medición que se utilizan y velar por el sesgo que introduce el investigador. En estos estudios hay que profundizar en el estado de la innovación tecnológica y la investigación, como pilares del desarrollo sostenible.

El entorno es un factor significativo en la dinámica cultural, de no considerarse en los estudios de la cultura organizacional y en la proyección de la estrategia traería como consecuencia, un estado de inestabilidad en la empresa que afectaría su sostenibilidad.

La determinación de los paradigmas, y la precisión de indicadores culturales y humanos, son vitales ya que ellos marcan los comportamientos de los individuos en la organización. El potenciar aquellos que favorezcan el mejoramiento empresarial y contribuyan a los principios de desarrollo sostenible es uno de los Retos que deberá enfrentar la empresa actual.

El estudiar la cultura organizacional contribuye a la formulación de una estrategia empresarial convergente con la cultura y hace más sólida la proyección estratégica lo que permite a la empresa trabajar hacia un futuro basado en valores que sean soporte de los principios del desarrollo sostenible en su contexto organizacional.

company. This requires a manager prepared with knowledge to develop and achieve the goals of your business, a proactive management, distribution of powers and decentralization in decision-making, development of technological innovation and research to promote efficiency and effectiveness, a system of reward, based on the effectiveness of management processes that takes into account the risks in its management and working as a team to participate in the actions of the organization, and therefore a corporate culture that facilitates interaction with the environment.

As a topic of increasing interest, especially from the last ten years, in which you can see significant results, such as leadership, gender communication, competence, communication and quality, among others. However, it shows the need for greater internalization in this issue by organizational managers.

Energy is important to note what is studied? The real culture or specify desired measurement instruments are used and ensure that the bias introduced by the researcher. In these studies should deepen the state of technological innovation and research, as pillars of sustainable development.

The environment is a significant factor in the cultural dynamics not considered in studies of organizational culture and the projection of the strategy would result in a state of instability in the company that affect its sustainability.

The determination of the paradigms, and the accuracy of human and cultural indicators, is vital as they mark the behavior of individuals in the organization. To develop those that promote business improvement and contribute to the principles of development is one of the challenges that will face the current company.

To study the organizational culture contribute to the formulation of a business strategy and culture converged with more solid strategic projection what businesses permit and work towards a future based on values that are supporting the principles of sustained development in its organizational context.

Bibliografía / Bibliography

- Mosonyi, E. E. (2000): «Perspectivas interculturales en educación ambiental». Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental, Caracas, oct.
- Cruz, T. El Diagnostico de la Cultura Organizacional. La Experiencia en una Empresa. Cuba, <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm> agosto 2005
- Cruz, T (2000). Fundamentos metodológicos para el estudio de la cultura organizacional. Tesis en opción al grado de Doctor, Universidad de la Habana Cuba.
- Cruz, T (2008) Cultura Organizacional y Sostenibilidad Empresarial. Ponencia Seminario Anual CEEC, Universidad de la Habana Cuba.
- Pérez Peña, O., y Velázquez Bedoy, V. (2003): «Educación para la conservación de la diversidad biológica y cultural», en M. Bertely Busquets (ed.): Educación, derechos sociales y equidad. La investigación educativa en México 1992-2002, México, D. F., Consejo Mexicano de Investigación Educativa.
- Reyes Ruiz, J. (2000): «Multiculturalidad y ecología». Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental, Caracas, oct.
- Rodríguez, N. y Latorre, V. Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. Revista de la Construcción [online]. 2011, vol.10, n.3, pp. 64-74. ISSN 0718-915X.
- Estévez, M. (2000): Evangelizar para incentivar una cultura ambiental. Reflexión presentada en el Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental, Caracas, oct.
- Friedman, J. (1994): Cultural Identity and Global Process, Londres, sage Publications.
- González-Gaudio, E. (2004): «Encuesta Latinoamericana y Caribeña sobre la Educación para el Desarrollo Sustentable». Ponencia presentada en la Conferencia Internacional de Educación para el Desarrollo Sustentable, Universidad de Braga, Braga, mayo.
- Huckle, J., y Sterling, S. (1996): Education for Sustainability, Londres, Earthscan Publications.
- Hofstede G. (1980). Motivation, leadership and organization. Do American leadership theories apply aboard? Organizational Dynamics, 9, (1): 42-63.
- King, A. D. (1997): Culture, Globalization and the World-System. Contemporary Conditions for the Representation of Identity, Minneapolis, University of Minnesota Press.
- Lasky, M. J. (2002): «The Banalization of the Concept of Culture», en Society, vol. 39, n.º 6, pp. 73-81.
- Lewellen, T. C. (2002): The Anthropology of Globalization: Cultural Anthropology Enters the 21st Century, Westport, Conn., Bergin & Garvey.
- Medellín Milán, P., y Nieto Caraveo, L. M. (2000): La producción de conocimiento sobre la sostenibilidad: Tópicos emergentes, México, anuies-semarnap-Universidad de Guadalajara.
- Sánchez Cortés, M. S. (2001): «El reto de la educación ambiental», en Ciencias, n.º64,
- Schein, Edgar. Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona, Plaza & Jones, 1994,
- Smith, P. (2001): Cultural Theory, an Introduction, Malden, Oxford, Blackwell Publisher.
- Tomlinson, J. (1999): Globalization and Culture, Cambridge, Polity Press.
- Torres Carrasco, M. (2001): Educación ambiental para un futuro sostenible en América Latina. Experiencias significativas, Bogotá, Ministerio de Educación Nacional/oea/Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Bibliografía web y otros.

- Hernández Ramos M. J., Tilbury, D. Educación para el desarrollo sostenible, ¿nada nuevo bajo el sol?: consideraciones sobre cultura y sostenibilidad. <http://www.rieoei.org/rie40a04.htm>
- Novacom Consultores de Comunicación. (2005). La responsabilidad social corporativa, una gran oportunidad para todas las empresas. <http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2005/03/30503.php>
- Academia Nacional de Educación Ambiental, A. C. (2005): La Academia Nacional de Educación Ambiental ante el Decenio de las Naciones Unidas de La Educación para el Desarrollo Sustentable. Declaración de Aguascalientes, México, http://anea.org.mx/eventos/diplo_reg_edamb/anea-Declaracionea-eds-vf.pdf
- Unesco, y Griffith University (2002): Teaching and Learning for a Sustainable Future, http://www.unesco.org/education/tlsf/intro/uncofrm_0.htm
- Cruz, T (2008) Sostenibilidad Empresarial: Convergencia Cultura Organizacional y Estrategia. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sostenibilidad-empresarial-convergencia-cultura-organizacional-y-estrategia.htm> , http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/sostenibilidadempresarialculturaorganizacional/, <http://www.tablero-decomando.com/socios/formulario.asp?f=263>,
- Figueroa Hernández, J. A. (2000): Anticultura ambiental en la cultura del agua, <http://www.anea.org.mx/docs/Figueroa-AnticulturaAmbientAgua.pdf>