



LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DEL CONCEPTO Y PROPUESTA PARA FACILITAR SU ABORDAJE.

Autor: Ariel Martínez.

Profesor Adjunto regular de la asignatura: Administración I. Licenciado en Administración, Contador Público y Magíster en Gestión Empresaria.

Resumen:

La Cultura Organizacional es un tema recurrente en el estudio de la Administración, se analiza desde el primer año de la carrera y se profundiza en el recorrido formativo del estudiante. Por lo tanto se vuelve relevante intentar producir un documento que, a partir del análisis del aporte de los principales autores sobre el tema, se configure como una síntesis de la temática con un estilo de redacción accesible para el alumnado.

Adicionalmente se tomara como puntapié inicial el trabajo preparatorio que demandó la prueba de oposición requerida en el concurso ordinario para el cargo de Profesor Adjunto en la especialidad Administración I (Resolución 192/2015). Por lo tanto se propone recorrer una selección de autores en base a la bibliografía incluida en la asignatura Administración I, incorporando otros autores clásicos en la materia (Morgan, Shein, Robbins).

Como conclusión se espera aportar un documento acorde a los alumnos de primer año de nuestra Licenciatura en Administración sobre un tema transversal a su formación y siempre presente como es el caso del tópico Cultura Organizacional.

Palabras claves: Cultura, Organización, Administración.

Área temática: Administración General

Introducción.

En torno al concepto de Cultura Organizacional podemos encontrar aportes desde distintas concepciones y autores, pero en gran medida todos coinciden en considerar al fenómeno como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y distinguen a la organización de las otras; este sistema es un conjunto de características valorado por sus integrantes. “Cultura refiere a los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas” (Etkin, 2000, p.221). Cuenta con métodos de construcción y transmisión, incluyendo elementos explícitos e implícitos, que se fundamentan en la interacción de todos los días influyendo en los comportamientos.

Si quisiéramos realizar un paralelismo con los individuos podríamos afirmar que se trata de la “personalidad” de la organización, en tanto resulta un elemento diferenciador que determina la forma en cómo se hacen las cosas y cuál es el comportamiento que se debe tener. Por lo tanto no puede resultar impuesta desde afuera, no es externa a los participantes, como tampoco es el resultado de una decisión o estrategia de la propia organización. Las decisiones podrán influir pero no determinar.

Por lo tanto se busca entender el concepto en toda su complejidad abordando sus fundamento, los elementos o artefactos que la forman, cómo crece y se mantiene, mientras que, por último, se explora a la organización como una construcción social, donde la Cultura es el elemento que dota de cohesión al sistema, permitiendo ver el fenómeno como un mecanismo central que permite la existencia misma de la organización. Es decir que se puede interpretar a la organización como un fenómeno cultural.

Objetivos.

- Realizar una búsqueda bibliográfica referida a la problemática de la “Cultura Organizacional”.
- Sintetizar lo relevado y seleccionar los principales aportes.
- Redactar un informe final que pueda ser utilizado como elemento de estudio por los alumnos de la asignatura Administración I de la Lic. en Administración. UNPAZ

Cultura en la Organización, primera aproximación.

La cultura es un contexto de significado, por lo tanto tiene un papel activo sobre la realidad, lo que no significa que exista una única cultura uniforme, se puede decir que existen subculturas o microculturas que coexisten teniendo diferencias pero no resultan necesariamente antagónicas. La cultura es más o menos compleja en función de la diversidad de contextos que coexisten en la organización. El concepto de cultura puede aplicarse en las unidades sociales de cualquier dimensión, en la medida que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y de su contexto. Por lo tanto podemos diferenciar una cultura dominante que expresa los valores centrales compartidos por la mayoría de los miembros mientras que las subculturas suelen aparecer en las organizaciones grandes para manifestar problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los participantes de algún área o sector y es posible definir las por designaciones departamentales y/o separación geográfica.

En la organización existen múltiples grupos, con sus reglas internas y sus ambientes de trabajo específicos, y ello deriva en la aparición de microculturas. Las mismas se desarrollan vinculadas a la estructura de la propia organización, los saberes o grupos de profesionales que la componen e incluso por la lógica de trabajo que presenta cada área de ella. A su vez muchas veces reproducen las diferencias que pueden existir entre sectores, siendo un reflejo de aquellos que cuentan con privilegios o de aquellos que se encuentran postergados.

Concebir la cultura en el sentido descrito permite entender por qué las organizaciones hacen a veces lo que hacen, se logra comprender los hechos misteriosos y aparentemente irracionales que se dan en los sistemas humanos. Por lo tanto resulta especialmente importante conocer los mecanismos por los cuales se crea, se mantiene y se reproduce la cultura organizacional.

Pero no puede entenderse a la cultura solamente como una serie de elementos o componentes que la constituye y le permite ser observada, de hecho son solo expresiones de fenómenos más complejos que son la base para las acciones o comportamientos puestos en práctica. Se trata de los modelos mentales o presunciones básicas que forman el cimiento de lo que conocemos como cultura organizacional.

Presunciones básicas, el fundamento de la cultura.

Para entender la cultura es imprescindible conocer aquello sobre lo cual se construyen los prejuicios que se utilizan para abordar la realidad organizacional. Según Shein (1988) incluso debería reservarse el término cultura “para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpreta la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (p. 23-24). Como se ve las presunciones básicas son determinantes a la hora de entender el comportamiento de los miembros de un sistema social. Por lo tanto cualquier manifestación observable (artefactos y valores) no dejan de ser un emergente superficial de la cultura.

En tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal que resulta de las respuestas que el grupo ha generado frente a los problemas enfrentados, producto del medio externo como el interno. Por consiguiente es algo localizable allí donde existe un grupo definido y con una historia compartida. Evoluciona con nuevas experiencias, por lo tanto puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Las presunciones subyacentes básicas como basamento de la cultura surgen y se consolidan cuando la solución a un problema sirve repetidamente, quedando a la larga asentada. Si logra quedar firmemente arraigada en el grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Tienden a ser incontestables e indiscutibles, se vuelve intrínsecamente difícil cambiar las presunciones ya que son, por definición, incuestionables. Tanto es así que muchas veces se vuelven inconscientes, ocasionando situaciones contradictorias. Incluso si dichas contradicciones afloran, las presunciones seguirán actuando, imposibilitando en muchos casos generar nuevas formas de resolver los problemas.

Otros autores, entre ellos Senge y Etkin, hacen referencia a una idea similar llamada “modelos mentales” caracterizados como las suposiciones personales y grupales que no se entienden separadas de la realidad social donde existen. Si bien la definición del mundo del individuo surge de la subjetividad o de su propia perspectiva, se trata de un ser social enraizado en una realidad intersubjetiva, también construida con otros. Son imágenes, supuestos e historias que los integrantes comparten en lo implícito y que influyen en sus actos. Tienen un importante papel en las relaciones humanas, son como una base o conocimiento que sedimenta, pero puede dificultar la comunicación entre distintos sectores de la organización. Los grupos pueden tener posiciones encontradas debido a premisas no

declaradas, que no entran en la discusión, ya que los modelos mentales son filtros o lentes que se utilizan en la lectura de la realidad y también tienen la función de reducir la ansiedad de los individuos en su trabajo, permitiendo disponer de respuestas anticipadas sobre lo verdadero y lo deseable. En tiempos de cambio, la defensa de los esquemas mentales, aunque sea comprensible, es también un factor que le quita posibilidad de crecimiento a individuos y grupos, el desafío es desaprender las costumbres que limitan la creatividad.

Elementos o artefactos.

Se trata del nivel más visible de una cultura que viene dado por su entorno físico y social, siempre pueden ser observadas, incluso por participantes externos a la organización, entre ellos podemos resaltar a las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje.

- *Anécdotas.* Se trata de narraciones que por lo general relatan sucesos de los fundadores, casos de reglas rotas, enriquecimiento de la noche a la mañana, recortes en la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacciones a errores y arreglos organizacionales. Las anécdotas afirman el presente en el pasado; explican y legitiman los usos actuales.
- *Ritos.* Son secuencias repetidas de actividades que manifiestan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuáles son las metas más relevantes, qué gente es importante y cuál prescindible.
- *Símbolos materiales.* La vestimenta de los trabajadores, el decorado, el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, las gratificaciones ejecutivas, salones de descanso o instalaciones para comer y espacios reservados en el estacionamiento para ciertos empleados. Estos símbolos materiales comunican a los miembros lo que es importante, el grado de igualdad que desea la dirección y las conductas (arriesgadas, conservadoras, autoritarias, participativas, etc.) que son apropiadas.
- *Lenguaje.* Muchas organizaciones y unidades interiores se sirven del lenguaje como medida para identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje los miembros dan fe de su aceptación de la cultura y, con ello, ayudan a preservarla. Con el tiempo las organizaciones suelen adquirir términos exclusivos para describir equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos relacionados con su área. A menudo los nuevos se sienten abrumados por siglas y

jerga que, luego de unos meses en el puesto, se vuelven parte de su lenguaje. Una vez aprendida esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de la cultura o subcultura.

Creación y mantenimiento.

Las costumbres, tradiciones y el modo general de hacer las cosas que tienen en el momento las organizaciones, se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito de esos esfuerzos. Así la primera fuente de la cultura de las organizaciones son sus fundadores o pioneros que suelen tener la visión de lo que debe ser. Adicionalmente el tamaño reducido de las organizaciones en formación facilita a los fundadores imponer su visión sobre otros, su idea original, sus prejuicios sobre cómo llevarla adelante, así como sus supuestos y por lo tanto tienen un inmenso efecto en los inicios de la cultura, al menos hasta que los primeros miembros comiencen a tener sus propias experiencias.

Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas en la organización sirven para mantenerla. Así muchas prácticas de recursos humanos refuerzan la cultura. El proceso de selección, los criterios para evaluar el desempeño, los sistemas de recompensa, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera. Tres son las piezas fundamentales en el mantenimiento de la cultura: las prácticas de selección, los actos de la dirección y los métodos de socialización.

Selección. Se trata del proceso por el cual la organización identifica y contrata a los individuos que tienen los conocimientos, habilidades y la capacidad de desempeñar un trabajo. Conjuntamente en la decisión interviene el juicio de quien debe tomar la decisión en lo que respecta a que tan bien se adaptara el postulante. Da por resultado que se contrate gente con valores comunes, al menos en buena medida. El proceso de selección también da a los candidatos información sobre la organización, los que perciben un conflicto con sus valores pueden retirarse ellos mismos del grupo de solicitantes. Se constituye como un mecanismo de doble vía que permite al empleador como al candidato anular el posible vínculo. En este sentido el proceso de selección mantiene la cultura de la organización al descartar a los individuos que pudieran atacar o socavar los valores centrales.

Dirección. Los actos de la dirección también tienen un efecto importante en la cultura organizacional. Según lo que dicen y a su conducta, los directivos establecen normas que

se filtran a toda la organización sobre sí es aconsejable correr riesgos, cuánta libertad deben conceder los gerentes a los subordinados, cuál es la atenuante apropiado, qué acciones se traducirán en aumentos, ascensos, otras remuneraciones, etc.

Socialización. No importa que tan bien una organización elija a sus empleados, los nuevos no están adoctrinados en la cultura de la organización. Por lo tanto se querrá ayudarlos a adaptarse a la cultura. Ese proceso de adaptación se conoce como socialización. Uno de los momentos más críticas ocurre al ingresar, quienes no aprenden las conductas esenciales corren el riesgo de ser tomados como rebeldes y, en última instancia, ser despedidos. Se puede entender el proceso de socialización en tres etapas: estado previo, encuentro y metamorfosis.

- El estado previo comprende todo el aprendizaje que ocurre antes de que el nuevo miembro se una al sistema, de modo que llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas tanto del trabajo por hacer como de la organización. Muchas veces el proceso de selección sirve para informar a los candidatos acerca de la empresa en su conjunto y para garantizar la inclusión de la persona correcta.
- Etapa de encuentro, el nuevo empleado ve cómo es de verdad la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran, si resultan más o menos parecidas, se reafirman las percepciones formadas antes. Pero no suele ser el caso. Cuando las expectativas y la realidad difieren, los nuevos empleados deben pasar por una socialización que los distanciará de los supuestos previos para sustituirlos con los que la compañía considera deseables. En el caso extremo, los nuevos miembros se desilusionan por completo de las realidades de su trabajo y renuncian.
- Metamorfosis, es el momento en que suceden cambios relativamente duraderos, el nuevo domina las habilidades requeridas en su puesto, se ajusta a los valores y las normas de su grupo de trabajo. El proceso de cambio termina cuando se sienten cómodos con la organización y su puesto, han internalizado las normas de la empresa y las de su grupo, las entienden y las admiten. Saben cómo serán evaluados, es decir, lo que se espera de ellos y lo que constituye un trabajo bien hecho. La metamorfosis exitosa debe tener un efecto positivo en la productividad de los empleados y en su compromiso con la organización, así como reducir su propensión a dejar la empresa.

La organización como fenómeno cultural.

Significado, comprensión y sentido compartido son diferentes modos de describir la cultura. Al hablar de cultura realmente se está hablando de procesos de estructuras reales que nos permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos. La vida se enmarca en una cultura, donde todo fluye linealmente en la medida que uno se comporta conforme a un código no escrito y si se trastornan estas normas el orden en la vida inevitablemente se romperá.

La naturaleza de la cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, que si uno se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social. La cultura es algo más que solo el conocimiento de la regla, se debe contar con la habilidad de aplicarlas en el quehacer diario. En nuestra construcción de la realidad influyen estas reglas y códigos de comportamiento apropiadas a cada situación, tal es así que implícitamente tomamos decisiones y asunciones sobre situaciones antes de aplicar cualquier norma, muchas decisiones y asunciones se hacen por completo inconscientemente como resultado de nuestro conocimiento sobre situaciones establecidas, apareciendo tales acciones como completamente espontáneas.

Formamos y estructuramos nuestra realidad como un proceso de “representación”, las personas intervenimos de forma inconsciente en la estructuración de nuestro mundo, la vida requiere que tomemos un papel activo en la construcción de nuestra realidad a través de numerosos esquemas interpretativos. Por lo tanto debemos intentar comprender la cultura como un progresivo y actual proceso de construcción de la realidad que nos lleva a un completo fenómeno de cultura viva. Un fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive.

Esta visión de la “representación” de la cultura tiene una enorme implicación para comprender la organización como un fenómeno cultural. La visión “representada” de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones.

Las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas, los objetivos, la misión, las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan. Son artefactos culturales que ayudan a conformar la continua realidad dentro de una organización. Como los valores, creencias y tradiciones de una

sociedad tribal, muchas posturas de la organización se embeben en aspectos rutinarios de la práctica diaria. Por eso, los aspectos rutinarios definen etapas estructuradas socialmente en las cuales la presente generación de actores reproduce sus formas de cultura viva. Con este marco de referencia se empiezan a ver distintos aspectos de la organización como ricos en significado simbólico, las reuniones son vistas como rituales, el lenguaje diario de la burocracia como un medio para crear sus propias características burocráticas. Las organizaciones acaban siendo lo que piensan y dicen ser, y como sus ideas y visiones las llevan a cabo ellas mismas.

La metáfora cultural. Como los magos primitivos, toda clase de expertos son animados a aceptar sus misteriosos cálculos y preservar su credibilidad a pesar de que los hechos prueban ser erróneos. Al experto técnico se le permite culpar al modelo empleado, o el rodar de los hechos como medio de explicar por qué las predicciones fueron inexactas. El análisis nunca será desacreditado y se preservará la apariencia de racionalidad. El mito de la racionalidad nos ayuda a ver ciertas acciones como legítimas, creíbles y normales, evitando la discusión y el debate que surgiría de reconocer la base insegura y ambigua que subyace en muchos de nuestros valores y acciones.

La mayor fuerza de la metáfora de la cultura reside en el hecho de que dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización. Como ya se dijo, numerosas estructuras organizacionales y prácticas, encarnan modelos de significado subjetivo que son cruciales para el entendimiento de como la organización funciona día a día.

La segunda ventaja de la metáfora de la cultura se deriva del hecho de mostrar que la organización descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados. Por lo tanto funciona como un “aglutinador normativo”, donde el acento recae en la influencia de la lengua, las normas, folclore, ceremonias y otras prácticas sociales.

En este sentido el conocimiento y las relaciones con el entorno son extensiones de la cultura, ya que llegamos a saber y comprender nuestro entorno a través de sistemas de creencias que guían nuestras interpretaciones y acciones. Nuestro entorno es una prolongación de nosotros mismos.

De la misma forma cuando se quiere llevar adelante algún cambio depende del cambio en imágenes y valores que guían las acciones. Todo cambio organizacional implica un cambio cultural. Pero entender la posibilidad de cambios en la cultura no conlleva una lectura

mecanicista que puede impulsar a creer que puede ser manipulada total o parcialmente, que puede ser moldeada y remodelada por sus directivos devenidos en héroes. La cultura no deja de ser una expresión del carácter humano, por lo tanto los directivos solo pueden influir en la evolución de ella siendo conscientes de las consecuencias simbólicas de sus acciones e intentando fomentar valores deseados.

Conclusión.

Como se logró mostrar, la Cultura es un fenómeno transversal a toda construcción social y en particular se describió los distintos elementos que definen su naturaleza en las Organizaciones; recorriendo desde el fundamento mismo del fenómeno, considerando sus presunciones básicas, que no son otra cosa que los prejuicios y creencias elementales subyacentes a todo aquello que resulta claro a simple vista.

En el mismo sentido se dio un detalle pormenorizado de los elementos o artefactos que forman la Cultura Organizacional, caracterizado por el entorno físico y social. Se mostró el nivel observable (anécdotas, ritos, símbolos materiales, lenguaje), para luego poder entender cómo se crea y se logra mantener en el tiempo, resaltando las piezas fundamentales en el proceso que permite sostener la Cultura a través de las generaciones que conforman la organización (Selección, Dirección y Socialización).

Como cierre se conceptualiza a la propia Organización como un fenómeno Cultural en sí mismo, ya que se está hablando de procesos de estructuras reales que nos permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos. La vida se enmarca en una cultura, donde todo fluye linealmente en la medida que uno se comporta conforme a un código no escrito y si se trastornan estas normas el orden en la vida inevitablemente se romperá. En este sentido el conocimiento y las relaciones con el entorno son extensiones de la cultura, ya que llegamos a saber y comprender nuestro entorno a través de sistemas de creencias que guían nuestras interpretaciones y acciones.

En síntesis, se aporta un documento sintético que recoge las principales consideraciones sobre el tema elegido, sin desconocer que podría quedar mucho más para decir (la Cultura Organizacional es un tema en permanente estudio) se ha recopilado un recorrido interesante sobre autores reconocidos en la materia. Adicionalmente el abordaje elegido responde a las necesidades de la asignatura Administración I de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de José C. Paz.

Referencias bibliográficas.

Etkin, J. (2000) *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Cap. 11. "Componentes culturales de la organización". Buenos Aires, Argentina. Prentice Hall.

Morgan, G. (1996) *Imágenes de la organización*. Cap. 5 "La creación de la realidad social: Las organizaciones como culturas" México. Alfaomega

Robbins, S. (1998) *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Cap. 16 "La cultura organizacional". México. Prentice Hall.

Shein, E. H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Cap. 1: "Cultura Empresarial: una definición". España. Plaza y Janes editores.