

CULTURA ORGANIZACIONAL: SU CONCEPCIÓN, SENTIDO Y SIGNIFICADO.³

GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ *

RESUMEN

La cultura organizacional se constituye en un nuevo paradigma y por lo tanto en una interpretación diferente de la organización, que permite su comprensión desde otra perspectiva. El concepto se revitaliza a raíz de los procesos de globalización y de su consecuencia el nuevo modelo tecno económico, basado en el conocimiento la información y la tecnología.

Tres son los elementos que le dan significado a la cultura en las organizaciones: las creencias, los valores y los mitos; y adquiere sentido para las personas en cuanto cumple funciones importantes para sus integrantes: reduce su incertidumbre en cuanto establece patrones de comportamiento, facilita la formulación de objetivos colectivos, da identidad y fortalece el compromiso de los miembros.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo conceptual para el Seminario Investigativo sobre Cultura Organizacional se plantea alrededor de tres ejes de discusión: la concepción sobre los elementos componentes del fenómeno a estudiar, el aprendizaje y el clima organizacional.

3 Ponencia inaugural en el Seminario Investigativo sobre Cultura Organizacional en la carrera de Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

** Administrador de Empresas. M.B.A. Universidad Eafit. M.Sc. Desarrollo Educativo y Social CINDE Universidad Pedagógica Nacional. Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Director Carrera de Administración de Empresas
Email: gcaldero@nevado.manizales.unal.edu.co*

Esta ponencia pretende iniciar el análisis del primer aspecto abordando tanto el concepto como sus relaciones, el sentido que pueda tener en un contexto de Administración y el significado para la organización.

Teniendo en cuenta que el presente documento es tan sólo una apertura al tema y al debate, para profundizar en el concepto de cultura se espera desarrollar las siguientes actividades: tres ponencias presentadas por los seminaristas con sus respectivos protocolos, los temas propuestos son: el *sistema cultural* en las organizaciones, ponencia en la que se desarrollarán los elementos componentes (mitos, valores e ideologías), los artefactos y las manifestaciones; sistema *socioestructural* que tratará de las relaciones de la cultura con las estructuras formales, las estrategias, las políticas y los procesos y por ende con los elementos del funcionamiento organizacional (objetivos, metas, estilos gerenciales, mecanismos de control, autoridad, poder, procesos de gestión del talento humano).

La tercera ponencia versará sobre la cultura y los actores tanto en su papel pasivo de receptores de una cultura como constructores de ella, incidencia de algunos actores influyentes como fundadores, líderes, etc. Las tres ponencias y sus protocolantes deberán considerar las relaciones que se generan tanto a nivel interno de la organización como los vínculos con la sociedad y el entorno. Igualmente participarán cuatro profesores invitados que disertarán sobre la Concepción de Organización, una visión antropológica de la cultura y sobre la relación entre Cultura y Lenguaje.

REPENSANDO LA ORGANIZACIÓN

La nuestra es una sociedad de organizaciones, entendidas como sistemas sociales, cuya justificación proviene de la necesidad del ser humano de obtener resultados que le serían imposibles de alcanzar mediante el esfuerzo individual. Difícilmente puede encontrarse hoy una actividad social que no sea realizada en y por una organización.

La racionalidad de dichas organizaciones ha conllevado el desarrollo de tres exigencias fundamentales en ellas: la especialización, la jerarquía y la centralización (Morin, 1993).

En la organización el individuo aporta sus potencialidades especializadas pero las coloca al servicio de un todo, es decir, sacrifica parte de su autonomía para el logro de unos objetivos comunes, para el logro de unas metas; esa parte "sacrificada" continuará siendo un potencial que en cualquier momento podría despertarse y colocarse al servicio de la organización: sería ésta una potencialidad para la polivalencia. Significa lo anterior que la especialización lleva implícita la polifuncionalidad "la especialización es uno de los aspectos, una de las tendencias,

una de las expresiones de los desarrollos organizacionales de la diversidad, pero que por comportar necesariamente inhibición y sometimiento, aporta atrofia o la anulación de cualidades propiamente individuales” (la cursiva es nuestra). (Morin, 1993: 358)⁴

En relación con la jerarquía, la connotación en Administración ha sido frecuentemente la de dominación – autoridad; sin embargo existe una concepción complementaria de integración de múltiples niveles, es decir, que existe una relación jerárquica del todo y las partes (Morin), de esta manera se integra la concepción jerárquica de cadena escalar planteada por Fayol la cual permite interpretar los principios sobre autoridad, control y toma de decisiones con la visión sistémica de la jerarquía.

La organización jerarquizada no es sólo la subordinación de lo bajo a lo alto, de lo especializado a lo no especializado, de la ejecución al mandato, sino también un desarrollo y una expansión de emergencias de abajo arriba, de nivel en nivel... No es sólo la pirámide que se derrumba, es también el árbol que se eleva. No se trata del sometimiento de los seres solamente, se trata también de la producción de seres y de subjetividades cada vez más ricas, como bien lo muestra la constitución de organismos policelulares. (Morin, 362)

La necesidad de control y de direccionalidad que se manifiesta en las organizaciones sociales ha impulsado la creencia de que es indispensable un ente centralizado que oriente dichas decisiones, pero Morin establece que tanto en las organizaciones vivientes como en las sociedades humanas es normal el policentrismo y en estas últimas es precisamente la cultura la que puede determinar el funcionamiento de las organizaciones sin la necesidad de un centro único de mandato – control: “Las sociedades humanas han funcionado durante decenas de miles de años sin aparato de Estado, de manera cuasi acentrada, en función de las normas – reglas culturales engramadas en cada individuo; el poder de mandato, de control, de decisión era en ellas eventualmente colegial”. (Morin, 369).

Esta relación dialéctica especialización – diversificación, jerarquía – anarquía y centralización – policentrismo generan antagonismos internos y causan conflictos en las relaciones individuo – organización, a lo cual se debe agregar las tensiones propias de la relación organización – sociedad, generando la necesidad de agregar un nuevo ingrediente al estudio de las organizaciones y de su gerencia: el comportamiento organizacional.

4 Morin realiza un interesante análisis de conceptos bio – físicos de las organizaciones vivientes y los proyecta sobre estructuras antrosociales, en un proceso interactivo y comunicativo de las dos dimensiones.

De esta manera la concepción de organización como estructura, propia de la teoría clásica y que ha tenido trascendencia hasta la teoría contingencial, deja de ser la única forma para interpretar la organización. Surge así la cultura organizacional que analiza las variables del comportamiento que se interrelacionan con aspectos estructurales, sociales, históricos y del entorno y que podrán explicar en parte sus éxitos y fracasos; en consecuencia se convierte en objeto de estudio en cuanto que permite la comprensión, desde otra perspectiva, de la organización y de su gestión y dirección.

Este nuevo paradigma es relativamente reciente, aunque su fuente primigenia puede remontarse a la escuela de las relaciones humanas en su búsqueda de solución a problemas psicosociales del hombre en el trabajo. Su mayor desarrollo se da cuando diversos autores intentan explicar el éxito de las organizaciones japonesas y su contraparte en las empresas norteamericanas⁵ y encuentran que se quedan cortas las teorías fundamentadas en la gestión funcional: estrategia mercadológica, análisis financiero, entre otras.

El concepto y sus implicaciones en la dirección de las organizaciones se revitaliza en la actualidad a raíz de los procesos de globalización y su consecuencia el nuevo modelo tecno económico basado en el conocimiento, la información y la tecnología, que a su vez está relacionado con los replanteamientos en la concepción del hombre, del trabajo, del mundo, de la vida y de sus interacciones en el micro mundo de las organizaciones.

La innovación tecnológica y social, determinante de la competitividad, demanda la ruptura de arquetipos culturales vigentes; no basta con lograr grandes competencias individuales si no existe la habilidad para suboptimizarlas en beneficio de un trabajo en equipo que genere la sinergia requerida; no es suficiente contar con muchos conocimientos si se carece de la capacidad para aprender a aprender; hacer parte de la comunidad en la cual se encuentra inserta la organización continúa siendo importante pero es necesario trascenderla: "Si la cultura de una organización y los valores de su comunidad chocan, la organización tiene que prevalecer, o de lo contrario no hará su contribución social" (Drucker, 1996: 79).

Por último para entender la cultura organizacional, es pertinente reconocer algunos supuestos teóricos que serán debatidos y profundizados durante el seminario:

- Aceptar la metáfora que identifica la organización con mini sociedades y que como tal tiene sus propios patrones, modelos y características culturales (Allaire y Firsirotu, 1992b)

5 Denison (1991) considera como antecedentes próximos los planteamientos de Ouchi (1981) en su libro Teoría Z, Pascale y Athos (1981) El arte de la administración japonesa, Deal y Kennedy (1982) Cultura Organizacional y a Peters y Waterman (1982) En busca de la excelencia. A Edgar Schein se le reconoce como uno de los precursores y más connotados autores sobre el tema, especialmente por su libro " Cultura y Liderazgo Organizacional" (1985)

- Reconocer que la eficiencia está influida por los patrones o creencias de la organización los cuales se soportan en normas operativas y rituales que hacen inteligible la experiencia cotidiana (Morgan,1990), esto implica reconocer que existe un sistema gerencial basado en valores, creencias y principios.

- Reconocer en la organización tres componentes que interactúan y que generan una trama de relaciones: un sistema socio estructural conformado por las estructuras, estrategias, políticas, procesos y el funcionamiento organizacional (objetivos, relaciones de autoridad y poder, procesos de gerencia del talento humano, estilos gerenciales); un sistema cultural que le da los significados simbólicos a la organización (mitos, valores e ideología) y los empleados particulares con sus talentos, características y limitaciones (Allaire y Firsirotu, 1992b).

- Considerar que los tres sistemas generan un entramado de relaciones complejas, entre sí, con la sociedad, con la historia, con el contexto y con los factores contingenciales. ⁶

- Los elementos que conforman la cultura existen y perduran en la medida en que tengan significado para los miembros de la organización, es decir, les suministre estrategias para sobrevivir y adaptarse con éxito a la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL: UN NUEVO PARADIGMA PARA COMPRENDER LA ORGANIZACIÓN

Para entender el significado y el sentido de la cultura organizacional no basta con definirla, es necesario conocer sus manifestaciones, sus funciones, los factores que la determinan, los mecanismos para su generación, conservación y transmisión, sus características más relevantes, sus limitaciones y los campos de comprensión y estudio.

Hay coincidencia por parte de la mayoría de los autores que abordan el tema de la cultura organizacional, que ésta consiste en un sistema particular de significados o propósitos compartidos por los miembros de la organización y que está integrada por mitos, valores y creencias. Es pertinente aclarar que el concepto hace referencia a la manera como las personas perciben esas características y no a la parte afectiva de agrado o desagrado, en cuyo caso debería hablarse de satisfacción laboral (Robbins, 1994)

Las creencias son suministradas a las personas por la organización, quienes las aceptan y sobre ellas fundamentan su pensamiento y su acción; el sistema coherente de creencias configuran una ideología la cual justifica el orden social o su cambio radical (Allaire, 1992b)

6 Allaire y Firsirotu definen contingencias como las características del ambiente que la organización ha integrado a sus operaciones y que están fundidas en ella (tecnología, relaciones de trabajo, características de la industria, etc.), mientras que los contextos son las realidades actuales del ambiente (mercados, competencia, socio política)

Los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad que permiten establecer lo que es bueno o malo, lo que debe o no hacerse, es decir establecen criterios para evaluar y juzgar situaciones. Los valores se vuelven explícitos en la mayoría de las organizaciones por medio de sus declaraciones de filosofía o en la formulación de su misión.

En términos de Cohen el mito es un “relato en gran parte ficticio, que trata de orígenes y transformaciones, expresado en términos simbólicos y al cual se atribuye un carácter sagrado” (citado por Allaire, 1992:30). Los mitos fundamentan el presente sobre situaciones pasadas.

La cultura se manifiesta en los patrones de pensamiento que se transmiten a los empleados (especialmente a los nuevos) y que les ofrece estrategias de acción para tener éxito en la adaptación, desempeño y supervivencia en la organización, es decir, les establece los límites del comportamiento aceptable.

Igualmente se manifiesta en los significados que las personas le dan a la vida organizacional, sus exigencias y preferencias.

Estas manifestaciones se expresan a través de símbolos y artefactos tales como ritos, ceremonias, costumbres, metáforas, acrónimos, léxico, eslóganes, cuentos, leyendas; si bien estos elementos son aspectos tangibles, es necesario ser cuidadosos pues tan sólo reflejan la parte superficial de la cultura y pueden estar indicando significados más profundos (Morgan,1990). Es especialmente importante tener en cuenta lo anterior al realizar estudios de caso para evitar quedarse en la parte anecdótica de la cultura.

Son también expresión de la cultura los medios instrumentales como edificios, mobiliario, diseño, uso y distribución de espacios, que crean el ambiente físico. Morgan sugiere que sería interesante estudiar en la organización, las salas de reuniones antes de llevar a cabo la junta y después de efectuada la sesión y obtener de allí hipótesis sobre la cultura de la organización.

La cultura organizacional tiene sentido en la medida en que cumpla funciones significativas para sus integrantes: de una parte reduce la incertidumbre en cuanto establece patrones de comportamiento, facilita la formulación de objetivos colectivos que trasciendan los intereses individuales, influye sobre el comportamiento individual para el logro de esos objetivos, da identidad a la organización, fortalece el compromiso de los miembros con su organización y disminuye la necesidad de controles formales.

De otra parte la cultura organizacional debe suministrar elementos para interactuar con la sociedad y el entorno y afrontar problemas de adaptación al cambio, así como establecer criterios frente a la cultura ambiente, el contexto y los factores contingentes. También transmite a sus públicos sus singularidades y su estilo.

Interesante es preguntarse sobre cuáles son los factores que determinan el desarrollo de la cultura. Al respecto Allaire y Firsirotu (1992 a) consideran tres influencias dominantes: los valores y características de la sociedad circundante, necesidades, motivaciones y preferencias de los actores más influyentes, y los factores contingentes como la tecnología y las características de la industria.

Un aspecto que ha despertado el interés de los investigadores sobre el tema es la manera como se genera, conserva y trasmite la cultura en las organizaciones. Los resultados coinciden en la importancia de los fundadores y de los líderes que a través de su historia ha tenido la organización, y la incidencia sobre la cultura presente de la manera de hacer las cosas en el pasado y que por ser exitosas se han convertido en norma o regla para el actuar hoy.

Shein establece diez mecanismos para transmitir la cultura y los ordena de explícitos a implícitos así: declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos y materiales usados en el reclutamiento, selección y socialización; diseño de espacios físicos; modelación deliberada de papeles, enseñanza y asesoría por parte de los líderes; sistemas explícitos de premios y status, criterios de promoción; historias, leyendas, mitos, anécdotas sobre personas y acontecimientos; aquello que miden y controlan los líderes; reacciones del líder ante crisis muy importantes; diseño y estructura de la organización; sistemas y procedimientos organizacionales y criterios implícitos en los procesos de administración del talento humano. (Citado por Hampton, 1992: 473).

Un factor que influye en la conservación de la cultura, además de los propios de la gestión humana, son las conductas y procedimientos de los altos niveles directivos, los cuales refuerzan las creencias, los mitos y los valores. Los conflictos entre los equipos directivos y la manera como se solucionan y se presentan al resto de empleados influyen sobre la cultura general de la organización.

Los empleados aprenden la cultura a través de las historias (leyendas, cuentos, casos), los ritos (rituales de llegada, premiaciones anuales), los símbolos materiales y el lenguaje (siglas, eslóganes, léxicos).

El análisis de los autores especializados permite obtener algunas características (quizás pudiera hablarse de hipótesis) de la cultura organizacional:

1. No es monolítica sino que se hace referencia a una cultura dominante, de manera que se pueden presentar subculturas y contraculturas. Las primeras reflejan problemas de sus integrantes y se manifiestan en normas o valores con fines de tipo personal o que favorecen a pequeños grupos. La contracultura es la oposición a valores formales de la organización por luchas ideológicas o divergencias profundas en los equipos directivos.

2. Cambia o evoluciona con el tiempo, por lo tanto puede ser intervenida intencionalmente y en consecuencia ser administrada.

3. Genera inercia, es decir, que sus características tienden a ser permanentes en el tiempo y para cambiarlas debe generarse una nueva dinámica; esto es importante cuando se toma la decisión de hacer cambios planificados.

4. Dado que los significados compartidos son creados con la influencia de todos los participantes, los empleados antiguos tienden a tener mayor incidencia sobre la cultura.

5. Una cultura sólida ayuda a reforzar los objetivos y a orientar las acciones creando un ambiente favorable para el éxito.

6. El liderazgo adquiere una nueva dimensión centrada en los aspectos simbólicos y funcionales: "lo que un buen líder que se preocupa por crear la institución que deja detrás cuando pasa por la empresa es una cultura corporativa que refleja y sigue proporcionando sentido y valores que inicialmente dio a la compañía" (Hampton, 1992: 470).

7. La cultura refleja los intereses de los miembros y tiene viabilidad en la medida en que satisfaga las necesidades de sus integrantes.

Hasta aquí se ha asumido que la cultura organizacional beneficia el desarrollo corporativo, pero no puede desconocerse que tiene sus limitaciones e incluso sus peligros. Una cultura estática o rígida en un entorno cambiante podría convertirse en un obstáculo para la innovación y el desarrollo institucional; podría constituirse en un mecanismo de control y manipulación ideológico, reduciéndola a una visión mecanicista e instrumental con consecuencias graves en la dirección.

Otro peligro sería que al igual que un turista que sólo observa lo circunstancial y lo decorativo de la comunidad que está visitando, un estudioso de la cultura puede quedarse en lo superficial, aparente o anecdótico.

Los campos de comprensión de la cultura organizacional y por lo tanto los ámbitos de investigación son múltiples, entre otros:

- La relación con la cultura de la sociedad en que está inscrita; al respecto existen diversos puntos de vista, para algunos podría existir una cultura organizacional que difiera significativamente de la sociedad ambiente, según otras escuelas se podría carecer de cualquier ligazón entre una y otra y otros no conciben una separación entre ellas.

- El clima organizacional. Existe una discusión entre clima y cultura, que en términos de Denison (1991) no se refieren tanto al qué estudian sino al cómo lo hacen.⁷

7 Este tema será objeto de análisis especial en el Seminario mediante ponencia y debate dirigido por el profesor Albeiro Marín.

- **Aprendizaje organizacional.** Tópico de especial interés dadas las características del nuevo modelo técnico económico y su énfasis en el conocimiento.⁸
- Relación con factores contingentes tales como la tecnología y la innovación, el proceso de cambio, la competencia y las características de la industria propia de cada organización.
- El pasado de la organización y la orientación histórica de sus dirigentes.
- La relación con el sistema socio – estructural: estructura, objetivos, políticas, procesos, estrategias, estilos directivos.
- Las características del sistema cultural: mitos, valores y creencias, y sus manifestaciones.
- Comportamiento de los actores (empleados, directivos, líderes): saberes, competencias, motivaciones, expectativas, intereses y capacidad de influencia.
- Relación entre cultura organizacional y productividad organizacional. Este tema es tratado ampliamente por Denison (1991).

BIBLIOGRAFÍA

ALLAIRE Yvan, FIRSIROTU, Michaela. Teorías sobre la cultura organizacional. En: Abravanel et.al. Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Santafé de Bogotá: Legis, 1992 (a).

ALLAIRE Yvan, FIRSIROTU, Mihaela. Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones. En: Abravanel et.al. Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Santafé de Bogotá: Legis, 1992(b).

DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1989.

DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Santafé de Bogotá: Legis, 1992.

8 Al igual que el anterior será tratado a profundidad por la profesora Julia Clemencia Naranjo.

DRUCKER, Peter. Su visión sobre: la Administración, la Organización basada en la Información, la Economía y la Sociedad. Santafé de Bogotá: Norma, 1996.

GIBSON, James. Et.al. Organizaciones: conducta, estructura, proceso. México: Interamericana, 1984.

HAMPTON, David. Administración. México: McGraw Hill, 1992.

LITTERER, Joseph. Análisis de las organizaciones. México: Limusa, 1991.

MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. Madrid: Alfaomega, 1990.

MORIN, Edgar. El método. I La Naturaleza de la Naturaleza. Madrid: Cátedra S.A., 1997.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones.

Documentos de Internet.

AGUADO, R.J. Cultura organizacional. Rjaguado@ spin.com.mx

COBO, Francisco Javier. La cultura de la empresa. Javiercobo@redestb.es

Seminario virtual sobre calidad total: Cap. IV Cultura organizacional para la calidad. <http://www.cmseyt.org.pe/capac 1.htm>