

Fundamentos de Cultura Organizacional

Dra. Teresa Cruz Cordero.

Profesora y Consultora

Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana. Cuba

tcordero@uh.cu

1. LOS ASPECTOS TEORICOS BÁSICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Generalidades de Cultura Organizacional.

La cultura de las organizaciones es un tema incorporado al lenguaje de las organizaciones y tratado por diferentes autores. Es a finales de los años setenta y comienzos de los ochenta que adquiere trascendencia aunque desde alrededor de los años treinta la Escuela de las Relaciones Humanas se dedicaba a trabajos que en la actualidad han derivado en los estudios de la cultura empresarial.

Edgar Schein considerado un clásico en este tema plantea " (.) la cultura es un fenómeno profundo (.) compleja y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo"¹

Precisamente en reconocimiento a la importancia y la utilidad del dominio de los fenómenos que se producen internamente en una empresa, se plantea en este trabajo una base esencial en el estudio de la cultura, a veces no interpretada por sus propios miembros y que les impide para su actuar tener las siguientes pautas de:

Definir el Perfil de la Organización.

Identificar los valores centrales y compartidos.

Sustentar la misión visión y objetivos.

Propiciar un cambio duradero.

Entender lo que pasa y el porqué de las actitudes y actuaciones de sus miembros.

Mantener el equilibrio, las comunicaciones y las necesidades de recompensas, participación, cooperación y satisfacción.

Facilitar los medios para alcanzar la convergencia de intereses.

Desarrollar el sentido de identificación entre sus miembros.

Prever los efectos globales o individualizados que puede tener la toma de diferentes decisiones de cambio interno.

Encauzar las solicitudes a fenómenos de cambio externo, a través de nuevas políticas, estrategias y otros medios.

La cultura resultante de la organización está influenciada desde el exterior por la cultura de la nación y en muchos casos de las comunidades que la rodean.

Existen algunos estudios que tratan de caracterizar la cultura de la Nación Cubana; pero aún no hay nada definitorio al respecto, aunque por apreciaciones personales de cada cubano, muchos -por no absolutizar a todos- pueden hacer una descripción más o menos completa de sus rasgos fundamentales: lengua, historia, tradiciones, imágenes, costumbres, estereotipos y símbolos entre otros.

El que no se disponga de una investigación en Cuba representativa al respecto, no obstaculiza un estudio específico dado, por el contrario contribuye a la misma.

Existen investigaciones en diferentes países, que ponen de manifiesto o mejor evidencian que la Cultura Nacional ejerce mayor influencia sobre los individuos que la cultura de la organización a la cual que pertenecen. En realidad hay elementos de la Cultura Nacional que son determinantes en la caracterización de los individuos de un país o región.

En tal sentido se plantean determinados elementos que proporcionan información acerca de las características culturales de un país estas son:²

Roles Sociales. Importancia que se le concede al papel que desempeñan los individuos en la sociedad.

Criterios de éxito. Determina cuáles son los elementos que miden el éxito económico y social de los individuos.

Individualismo vs. Colectivismo. ¿Qué enfatiza en el país el individuo o el grupo.

Valores. ¿ Qué tipos de valores se priorizan, los materiales o los espirituales?.

Comunicación. Lenguaje verbal y no verbal, canales, etc. que proporcionan el enfrentamiento entre los individuos.

Religión. ¿Qué lugar se le asigna? ¿Qué prioridad tiene? ¿Qué o Cuáles predomina?

Actitud ante el cambio. ¿Abierta o cerrada?

Historia. ¿Qué hechos han marcado más fuertemente su conformación?

¹

SCHEIN, EDGAR. [1994], *CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO.*/ BARCELONA, PLAZA & JONES

² ADAPTADO DE @OBINS, S. POR GARCÍA, S.. Y @AMÍREZ, J.: “*CULTURA ORGANIZACIONAL*”. MATERIAL DE APOYO A LA MAESTRÍA EN CONSULTORÍA GERENCIAL.

CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA CUBANA (CEEC). LA HABANA, 1999.

-
-
-
-
-
-

Concepto de Organización

Las organizaciones en su sentido amplio constituyen para las personas, un determinado orden grupal, un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales -que no podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual- donde a cada integrante le corresponde interpretar un papel; igual o no al de otros.

¿Qué es una Organización según diferentes autores?

Para Schein (1992) las organizaciones son “Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con límites relativamente fijos e identificados que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersos en un medio ambiente que influye sobre ellos”.

Para Haas y Darabek (1973) es “Un sistema discernible de interacción relativamente permanente y

complejo, desde este punto de vista las organizaciones pueden ser reservadas como series de interacciones estandarizadas entre actores”.

Según Argyris (1975) “cuando son observadas atentamente ellas se revelan compuestas por actividades humanas en diversos niveles de análisis. Personalidades, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, todo eso existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional”.

Para Gutiérrez (1994) “Sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno”.

Expresa Mello³: “Son por tanto, inherentes al concepto de sistema (1) interdependencia entre las parte, (2) interacción entre ellas, y (3) globalidad de la forma.” Se puede agregar una cuarta (4), el surgimiento de propiedades emergente que no tienen las partes por separadas.

Al analizar las diferentes definiciones consideramos realizar las siguientes precisiones:

Existen diferentes formas y expresiones para su definición, inclusive con analogías.

Aunque no existe un criterio generalizado, ni universalmente reconocido de este término, todos los especialistas coinciden en que es fundamental para el desarrollo de los procesos investigativos, en todas las ramas del conocimiento científico.

Diferentes especialistas buscan la definición general, en correspondencia con la rama del conocimiento. La definición es circunstancial, se utiliza según los objetivos del análisis y el interés informativo para su aplicación.

Una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, una empresa, una comunidad, un país - son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integralmente.

Finalmente todo sistema orgánico, se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad. Las características de esta función y el papel de cada órgano componente, para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo.

La mayoría de los autores coinciden en que la organización es un “sistema”, interés en este trabajo hacer algunas precisiones de este término.

En el sentido de considerar a una organización como sistema abierto, los autores Katz y Kahn

⁴
plantean que

“la teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque sin insumos continuados la estructura se desmoronaría en breve. De aquí se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales, a través de las relaciones con las fuentes de energías para su manutención y el esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen principal la fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales”.

El Enfoque Sociotécnico, es también una definición de la organización, expresada como la composición de tres subsistemas como indica la figura 1.1.

1.

Técnico: Del que forman parte, las variables tecnológicas, la organización de sus procesos correspondientes y sus subsecuentes operaciones.

2.

Social: Incluye dimensiones tales como: necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, moral, clima, comunicación, organización informal, creencias, etc.

3.

Gerencial: Que abarca aspectos como: estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensa y de castigo, forma en que se toman las decisiones de solución de problemas, la planificación, organización, dirección, coordinación y control, etc.

³

Mello F. Achilles de Faria F, “Desarrollo Organizacional”. Enfoque Integral Editorial. LIMUSA, S.A.; Venezuela, 1995.

⁴

Katz, D. y Kahn, R.L: “The Social Psychology of Organizati3n” J.Wiley, EUA, 1996.

SISTEMA GERENCIAL

Desempeño

de

Tareas

Relaciones

de

Tareas

Procesos

de

Tareas

figura 1.1 Modelo sociotécnico

Fuente: Kingdon, D. R: Matrix Organization, Managing.
Information Technologies. Londres Tavistock, 1973, pág.95.

De las definiciones anteriores y las que aportan otros autores se puede sintetizar que una organización es:

Un sistema social

Un orden para el logro de objetivos

Un sistema de actividades deliberadamente estructurado

Un límite de frontera identificable

Un conjunto complejo, diverso y armónico

Un sistema abierto

Y con tres características básicas:

Tendencia a mantener y proteger un estado estable.

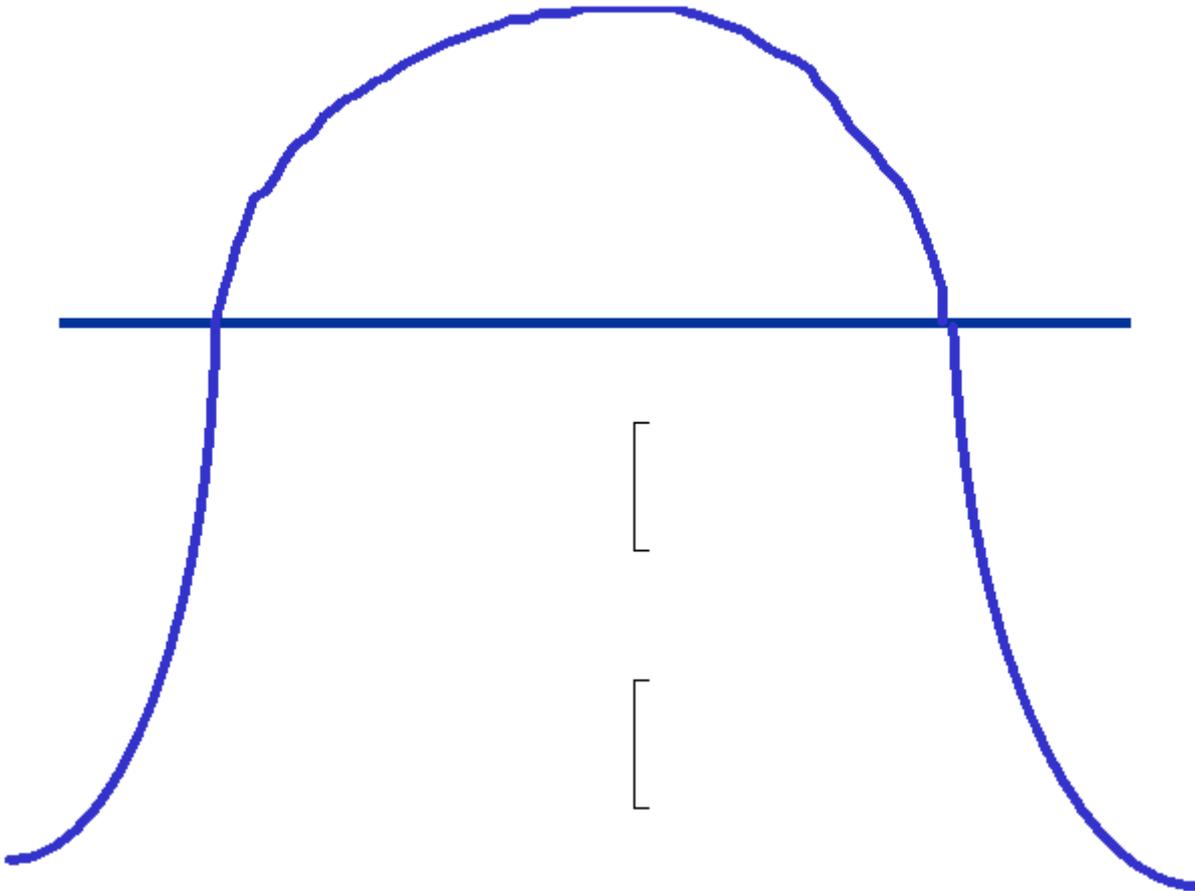
Potencial para acrecentar su capacidad interna y su amplitud par influir en el medio

Cultura propia.

La organización es pues una red de relaciones entre personas que componen su sistema social. La misma organización vista en lo material, tal como un conjunto de máquinas, equipos, muebles, instalaciones y otros medios, es una figura inmóvil, pues sólo las personas le dan vida, haciendo funcionar el sistema técnico.

La organización vital sería entonces cuando sea vista como un sistema sociotécnico, es decir, en la combinación administrada del sistema tecnológico y de sistema social, de forma tal que ambos se hallan interrelacionados, además de ser sistema abierto en interacción constante con su ambiente.

Al analizar la organización con este enfoque se aprecia que la mayor parte de los elementos componentes de los Subsistemas Técnico y Gerencial constituyen la parte visible de lo que se ha dado en llamar y graficar por diferentes investigadores "Iceberg Organizacional", mientras que el Subsistema Social sería a la parte invisible (mayor...) del Iceberg", como se muestra en el esquema de la figura 1.2.



Relaciones Formales

- Metas y Objetivos
- Estrategias Políticas
- Tecnología y Control
- Estructura y Estilo
- Autoridad y Procedimientos Administrativos

Relaciones Informales

- Que surgen de :
 - Actitudes
 - Percepciones
 - Valores
 - Sentimientos Emotivos
 - Acerca y hacia la estructura formal y sistema de personas
 - Comportamiento normativo
 - Comunicaciones
 - Interacciones Informales
 - Relacionadas con las operaciones tácticas de la organización

Modelo Iceberg DO por Herman

A primera vista lo que resalta o es más fácil ver en una organización son sus elementos más estructurados, los "formales": los recursos materiales con que cuenta; sus resultados en términos de productos, costos, ganancias; la estructura organizativa tipo de organización y subordinación; la tecnología; los recursos humanos, o las jerarquías. También en cierta medida, se aprecian las conductas y algunas normas (formales e informales) entre otras características. Sin embargo, en cualquier organización, existen relaciones "informales" que no necesariamente están

dadas por las casillas del organigrama, normas que no son detectables a simple vista ni en una o dos visitas a la organización, sentimientos (individuales o grupales) y tras todos estos elementos hay valores que conforman la cultura de la organización.

La parte invisible del Iceberg determina en gran medida lo que se observa, pero es que de hecho algunos de los elementos superiores han influido de manera importante en la conformación de los inferiores.

Al remontarse al surgimiento de la organización -momento en que se inicia la formación de su cultura- los elementos de un cuarto superior del Iceberg, influyen de manera casi determinante en los primeros patrones de cultura.

En realidad, en estos momentos iniciales no se puede hablar todavía de una cultura en términos de normas, valores y elementos compartidos, pero sí las bases de partida están dadas por las condiciones que dieron lugar al propio surgimiento de la organización.

De hecho, la parte superior existe desde el momento mismo en que se crea la organización, pero la sumergida no se ha formado prácticamente hasta tanto los propios sistemas formales y los procesos de integración interna del grupo/ organización y adaptación al/del entorno no van haciéndola surgir como elementos compartidos por los miembros del grupo u organización. En ese sentido es que se plantea la determinación de lo inferior del Iceberg por la parte superior.

Pudiera parecer contradictorio que se considere a los Recursos Humanos en el aspecto "técnico", cuando en todos las concepciones (desde la natural dada por la propia vida, hasta la propia dada por el sistema socio técnico). estos constituyen el aspecto social del progreso. Sin embargo tal como aquí se plantea y se presenta en el Iceberg Organizacional, cuando se considera al hombre en su aspecto formal de recurso (como sucede a veces) esto se hace más con un enfoque técnico que social y sólo en la medida que se concibe al Recurso Humano, en su interrelación con el entorno y otras dadas todas ellas por los elementos propios del ser humano, por las habilidades que le permiten desarrollarse como tal e integrarse a un grupo tales como: la comunicación, la creatividad, la solución de problemas, el liderazgo y otras que en mayor o menor medida todos poseen, es que puede clasificarse a los Recursos Humanos en su aspecto social.

Cuando se concibe al Recurso Humano "fríamente", como parte del engranaje organizacional, como total de trabajadores, o cargos cubiertos en la plantilla o "casillas" llenas del organigrama de dirección, es indudable que el enfoque de este factor es meramente técnico, tanto como pudiera serlo el nivel de inventario de determinada materia prima, el balance de los medios básicos o el surtido de producción.

Si el Recurso Humano, es considerado u factor y no un recurso más y se ve en su dinámica e interacción es posible "ubicarlo" totalmente desde el punto de vista social y, de hecho, corresponde a la parte sumergida del Iceberg, pues todo lo que en ella se encuentra tiene como punto común de referencia, las relaciones entre los hombres y de estos con los elementos técnicos, como parte del proceso de formación de la cultura. Esto será ampliado más adelante.

Conceptualización de la Cultura Organizacional.

Resulta difícil en casi todos los aspectos de la vida compartir un concepto único -y válido a su vez-, de un objeto de estudio dado. No obstante, nadie duda de la importancia que esto tiene para representar de forma abreviada una diversidad de hechos.

En este sentido existen conceptos muy estrechamente vinculados a los objetivos o hechos que representan, por ejemplo, el significado del concepto "perro" puede ser fácilmente ilustrado señalando a un perro.

El concepto en este caso es una abstracción de las características que todos los perros tienen en común, características que son claramente observables.

De otros conceptos no se puede decir lo mismo, ya que no es tan fácil su relación con el fenómeno que se desea representar, este es el caso de "la Cultura Organizacional".

Aquí de hecho existen interferencias, a un nivel de abstracción superior al de los acontecimientos concretos, y su significado no puede ser de fácil explicación con solo señalar un objeto, individuo o acontecimiento.

En la antropología cultural existe un sinnúmero de definiciones. Es importante hablar de buscar un acercamiento o punto de contacto entre las definiciones que da esta ciencia y las incidencias que las mismas pueden tener en las ciencias de la dirección, siendo la esencia la búsqueda de del término cultura desde el punto de vista organizacional.

Las diversas teorías que proponen la antropología son en realidad complejas y las mismas plantean que pueden distinguir dos corrientes como:

1.
Un sistema Integrante del sistema socio-estructural.

2.
Un sistema independiente de formación de ideas.

De estas dos corrientes surgen diferentes escuelas de pensamiento, entre ellas, la antropología, la que considera la cultura como un sistema socio- cultura y se divide en cuatro escuelas estas son:

1.
Funcionalista

2.
Funcionalista –Estructuralista.

3.
Ecologista- Adaptacionista

4.
Histórico – Disfuncionista

Escuela Funcionalista su postulado básico plantea que si las organizaciones sociales y las manifestaciones culturales no atienden los niveles de los individuos y no satisfacen los intereses de la integrantes de la sociedad tienden a desaparecer.

En definitiva desde esta perspectiva las organizaciones como sistemas socioculturales deben reflejar en sus estructuras procesos, formas, y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

Escuela Funcionalista–Estructuralista, refuerza el supuesto de que las organizaciones son sistemas socioculturales funcionales y están necesariamente en armonía con el microsistema en el plano cultural, las organizaciones están profundamente infiltradas por los valores del sistema social ambiental y este vínculo es muy estrecho y necesario para la organización, a fin de legitimar sus objetivos y sus actividades. No obstante este planteamiento no impide que algunos teóricos de esta escuela reconozcan el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías o características dentro de las organizaciones.

Escuela Ecologista-Adaptacionista, reconoce a las organizaciones como un sistema sociocultural abierto que interactúa con el medio. Las organizaciones reflejan de forma diferente sus valores y la cultura de la sociedad, aquí hay una diferencia con la Escuela Funcionalista – Estructuralista. Para los ecologistas la cultura de la sociedad no es más que uno de los numerosos valores contingenciales que pueden influir en las estructuras y procesos organizacionales. Estos valores de la sociedad constituyen un valor determinante del sistema de valores de las organizaciones que operan en su radio de acción.

La Escuela Historico-Difuncionista, expone las diferentes transformaciones culturales en función de los factores históricos. En este caso considera que el momento, el lugar y las circunstancias que circundan la creación de una organización pueden hacer surgir ciertos valores e ideología que influirá en el funcionamiento de la organización, pasando el marco de su utilidad sobre los planos de supervivencia y adaptación. Considera que para comprender la esencia y analizar la formación, desarrollo y declive de cualquier fenómeno es necesario estudiar la historia.

No obstante la cultura vista como formación de ideas representa también cuatro escuelas ellas son:

1.
Cognoscitiva

2.
Estructuralista

3.
Equivalencia mutua