

TEMA 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

DESCRIPCIÓN Y CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Es un sistema de creencias y valores compartidos que desencadenan normas, conductas y actitudes comunes entre los miembros de la organización. Estos valores dependerán de los valores de los individuos y vivencias tenidas a lo largo de su historia. Se derivan dos premisas básicas de la cultura organizacional:

- Es **compartida**, la mayoría de los miembros de la organización tienen similares puntos de vista cuando se trata de emitir juicio de valor. Sin embargo, no impide que puedan existir algunos miembros de la organización que no compartan estos valores o creencias y tengan puntos de vista distintos. Pero esta disonancia no influye en el sistema de valores.
- **Afecta al comportamiento**. Supone que los miembros se vean condicionados por los valores y creencias de la organización.

Elementos que forman parte de la cultura organizacional

Se identifican tres componentes básicos de la cultura.

- **Artefactos**: Son el componente visible y explícito de la cultura. A través de ellos podemos saber cómo se manifiesta la cultura, pero no conocemos su esencia. Además, su influencia sobre el comportamiento es menor que otros elementos que están más arraigados e incrustados en la cultura. También pueden considerarse artefactos la propia historia de la organización.

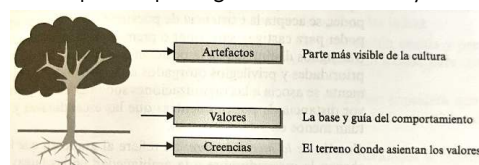
Rituales	Conjunto de celebraciones o ceremonias que se desarrollan con cierta periodicidad para difundir y reforzar la cultura de la organización.
Héroes	Miembros de la organización que son reconocidos por cumplir y promulgar los valores. Frecuentemente, son personas que han desafiado otras leyes internas o externas a favor de los valores de la cultura.
Tabúes	Delimitaciones de lo que no se debe hacer o no está bien visto entre los miembros de la organización.
Historias	Enseñan comportamientos ejemplares o no deseados.

- **Valores**: Son principios duraderos acerca de lo que es correcto o no, de lo que es justo o no, etc. Estos sirven de guía para actuar cuando se da una situación de incertidumbre o conflicto. Están más arraigados y consolidados que los artefactos y son más difíciles de cambiar.

Su identificación puede ser difícil, e incluso arriesgada, puesto que a veces se pueden manifestar de forma idealizada. En algunas ocasiones se muestran valores para ser coherentes con una postura o situación, aunque las creencias individuales no sustenten esos valores e incluso sean contrarias.

- **Creencias**: Son invisibles e implícitas y están aún más asumidas que los valores. Por ello, se consideran supuestos inconscientes que influyen en la manera de percibir, de pensar, de sentir y de actuar. No suelen ser cuestionadas por los individuos.

Aunque las creencias no son visibles y residen en el conocimiento táctico de las personas, conforman la esencia de la cultura de la organización que después genera los valores y se concreta en artefactos visibles.



Rasgos para definir y evaluar una cultura organizacional

Geert Hofstede realizó un estudio para identificar las variables o rasgos que pueden caracterizar a una cultura. Además, muestra que existe una influencia inevitable entre la cultura nacional y organizacional.

- **Individualismo-colectivismo**: Cuando una cultura es individualista, los valores se basan en respetar y defender los derechos y libertades individuales. Se pone énfasis en definir las recompensas, reconocimiento y metas personales. En cambio, cuando una cultura es colectivista, la cooperación entre los empleados para obtener metas se generaliza.
 - Individualismo ⇒ cultura estadounidense.
 - Colectivismo ⇒ cultura japonesa.

- *Distancia de poder*: Se refiere al grado de aceptación de la distribución no equitativa de poder. Se acepta la existencia de puestos de trabajo que aglutinan bastante poder para castigar, sancionar o premiar. Es común encontrar signos distintivos de la posición y el estatus, así como la existencia de prioridades y privilegios.
 - Mayor distancia ⇒ organizaciones sudamericanas y árabes.
 - Menor distancia ⇒ organizaciones escandinavas y germánicas.
- *Evasión de la incertidumbre*: Se refiere al grado en que los empleados rechazan la incertidumbre y la ambigüedad en las tareas que realizan. En una cultura adversa a la incertidumbre, las personas se sienten muy inseguras cuando las instrucciones no están totalmente claras y definidas.
- *Masculinidad-feminidad*: Se refiere al valor que se asigna a las tradiciones sobre los roles de género. En culturas masculinas los roles sexuales están claramente definidos, lo que supone que las funciones y tareas de hombres y mujeres son distintas. En cambio, en culturas femeninas se supone que hombres y mujeres pueden desempeñar las mismas funciones.
 - Masculinidad ⇒ cultura japonesa.
 - Feminidad ⇒ cultura sueca.
- *Orientación a corto plazo-largo plazo*: Grado en que los miembros de la organización se motivan por resultados a corto o largo plazo. Cuando la cultura está orientada a largo plazo, los individuos valoran el futuro. Sin embargo, cuando la cultura está orientada a corto plazo, lo más importante para los individuos es el pasado y el presente.
 - A largo plazo ⇒ cultura de países asiáticos.
 - A corto plazo ⇒ Pakistán

Se han identificado 7 dimensiones con las que se puede definir la naturaleza de su cultura:

- *Innovación y aceptación de riesgos*: grado en que la clase directiva de la organización anima a sus miembros a ser innovadores y asumir riesgos.
- *Atención al detalle*: grado en que se anima y se premia que los empleados sean rigurosos y minuciosos en la forma de realizar las tareas.
- *Orientación a resultados*: grado en que la dirección evalúa y premia los resultados concretos en lugar del proceso llevado a cabo para conseguirlos.
- *Orientación a las personas*: grado en que la dirección considera que sus decisiones afectarán de manera positiva o negativa a los miembros de la organización.
- *Orientación al equipo*: grado en que las tareas o actividades se organizan para que sean realizadas por un equipo, en lugar de favorecer y promover el trabajo individual.
- *Agresividad*: grado en que se favorecen y premian comportamientos competitivos en lugar de valorar otros comportamientos caracterizados por la igualdad, la calma o la accesibilidad.
- *Estabilidad*: grado en que la dirección promueve comportamientos para mantener y fortalecer el statu quo.

Cultura dominante y subculturas

El nivel en que se comparten los valores y creencias de la cultura no siempre es homogéneo en la organización.

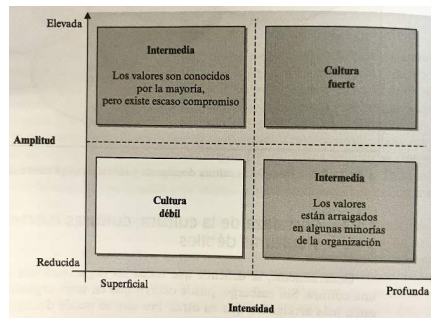
- *Cultura dominante*: creencias y valores profundamente arraigados de manera generalizada en la organización.
- *Subcultura*: sistema de valores y creencias que difiere de la cultura dominante, aunque está sustentado, en parte, por los valores centrales.

Fortalezas de la cultura: culturas fuertes y culturas débiles

La fortaleza de la cultura se determina a través de dos dimensiones principales:

- *Amplitud*: Número de miembros de la organización que comparten los valores y creencias de la cultura.
- *Intensidad*: Grado de compromiso que manifiestan las personas con los valores de la organización.

La cultura organizacional fuerte es la que contiene valores profundamente asimilados por la mayoría o la totalidad de los miembros de la organización. Este tipo de cultura afecta en gran medida al comportamiento y la actitud de las personas, creando consenso y unanimidad en la manera en que se desenvuelven diariamente. Se defiende que las personas se encuentran más motivadas y comprometidas, por lo que logran mayores niveles de desempeño y mejores resultados financieros.



EFFECTOS Y FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las principales funciones de la cultura organizacional:

- **Reguladora.** Las personas se comportan de manera homogénea y previsible, obedeciendo a una serie de normas no escritas que se derivan de la cultura. Este efecto genera más comodidad entre los miembros de la organización, puesto que reduce la incertidumbre a la hora de resolver algunos problemas.
- **Motivadora.** Cuando los miembros comparten los mismos valores se genera un clima de cooperación y cohesión. Esto permite que los trabajadores manifiesten un compromiso con la organización y se identifiquen con lo que ésta representa. Asimismo, provoca un sentimiento de estabilidad y se reduce la incertidumbre por no saber cómo actuar ante un problema determinado.

Los estudios resaltan los efectos positivos de una cultura organizacional fuerte, entre los que se destaca el compromiso que se genera hacia la propia organización como recurso intangible valioso. Por el contrario, una estructura organizacional fuerte también puede implicar efectos negativos. Las creencias y valores distorsionan la percepción de lo que ocurre fuera de la organización, así como la forma de evaluar cada situación.

ORIGEN Y DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Las primeras semillas de la cultura organizacional surgen de la cultura y la filosofía de los fundadores de la organización. Cuando la organización se crea, sus fundadores transmiten objetivos, intereses y estrategias que, inevitablemente, se encuentran impregnados de valores, creencias y juicios de valor.

Estos valores deben de producir efectos positivos en la organización. En caso contrario, la alta dirección y los empleados se ocuparán de relegar tales valores hasta que dejen de afectar al comportamiento de la organización. Los valores se asimilarán con más intensidad cuando la rotación de los empleados sea baja. Las prácticas de recursos humanos también pueden provocar el asentamiento de la cultura.

Por último, cuando la cultura se encuentra asentada y consolidada, los procesos de socialización contribuyen a comunicar y reforzar aún más la asimilación de los valores y creencias de la organización. Son procesos sutiles y espontáneos que finalmente contribuyen al adoctrinamiento de los miembros de la organización.

LAS CULTURAS NACIONALES Y LA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Aunque las organizaciones desarrollan una cultura propia derivada de su identidad, es inevitable que esta cultura esté influida por la cultura nacional. La globalización unifica los valores y creencias, pero al mismo tiempo obliga a las empresas a trabajar en un contexto multinacional.

Debe tenerse en cuenta que las personas que trabajan en una organización también pertenecen a una sociedad que comparte unos valores y creencias. La influencia de los valores asimilados en otros contextos es inevitable.

La complejidad surge cuando la organización debe tomar decisiones que encajen con los valores culturales de todos sus miembros. La percepción diferente de un gesto o comportamiento puede ser interpretada como una falta de respeto o tratamiento incorrecto. Por tanto, el directivo debe conocer tanto la cultura propia de la organización como admitir los valores culturales de cada empleado como otro condicionante más para la eficacia de sus decisiones.