


Cultura en (y alrededor de) las organizaciones

El lado simbólico de las organizaciones

Yazmin Illia
Bruno Chaihuaque 



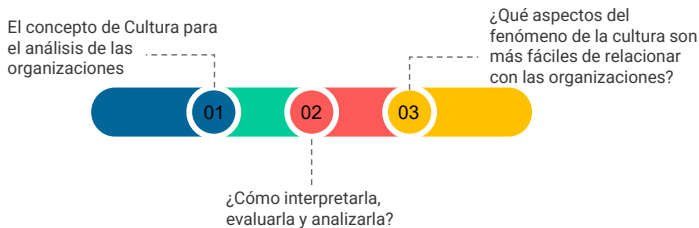
Escuela de Posgrado - Doctorado en Gestión Estratégica
Curso: Seminario de Temas en Gestión y Desarrollo Estratégico 2

November 5, 2022

- 1 "Concepts of Culture and Organizational Analysis" (Smircich, 1983)
- 2 "Cultura Organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado" (Gentilin, 2019)

- 1 "Concepts of Culture and Organizational Analysis" (Smircich, 1983)
- 2 "Cultura Organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado" (Gentilin, 2019)

El concepto de Cultura ¿Cómo abordarlo?



No hay un consenso sobre su definición

Sistema de símbolos y significados compartidos y aceptados conformado por términos, categorías e imágenes utilizados por una colectividad
(Pettigrew, 1979).

La cultura de la organización contiene símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los individuos los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización
(Ouchi, 1981).

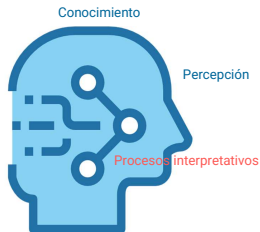
Cultura consiste en **aquellas reglas no escritas del 'juego social'**. Es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de otros Hofstede et al (2010:20).

El concepto de Cultura ¿Cómo abordarlo?



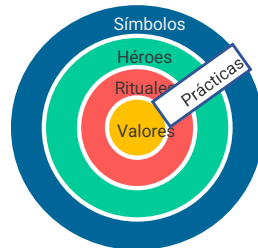
Las organizaciones como un fenómeno cultural

Las organizaciones pueden ser descritas en término de significados compartidos, valores, creencias y símbolos. No obstante, no es posible describir a la cultura como una manifestación (100%) organizacional (Morgan, 1986)



Influencia de la cultura en los procesos interpretativos

La concepción de la realidad social es impactada por los procesos interpretativos producidos a partir de metáforas para describir hechos u ocurrencias en función a otros elementos.



Ver Hofstede et al (2010:8)

Es posible reconocer a una organización a partir de sus manifestaciones culturales

Similitudes entre "cultura" y "organización"

La relación entre Cultura y Organizaciones es un reflejo de dos conjuntos de imágenes sobre el orden: Aquellos asociados a las organizaciones y aquellos asociados a la cultura

La cultura es un instrumento que sirve a las necesidades biológicas y psicológicas de los humanos (Funcionalismo de Malinowski)

La cultura funciona como un mecanismo regulador adaptativo. Une a los individuos en estructuras sociales (Funcionalismo- Estructural de Radcliffe-Brown)

La cultura es un sistema de percepciones compartidas. La mente humana genera la cultura mediante un número finito de reglas (Etnociencia de Goodenough)

La cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos, por lo que la acción simbólica requiere ser leída, interpretada o descifrada para ser entendida (Antropología Simbólica de Geertz)

La cultura es una proyección de la infraestructura inconsciente universal de la mente (Estructuralismo de Levi-Strauss)

Conceptos de "cultura" desde la Antropología

Interculturalidad
o
Gestión comparada

Cultura
corporativa

Conocimiento
organizacional

Simbolismo
Organizacional

Procesos
inconscientes y
organización

Temáticas en investigación sobre Gestión y Organizaciones

Las organizaciones son instrumentos sociales para el cumplimiento de tareas (Teoría de la Escuela Clásica)

Las organizaciones son organismos adaptativos que existen a partir de los procesos de intercambio con el entorno (Teoría de la Contingencia)

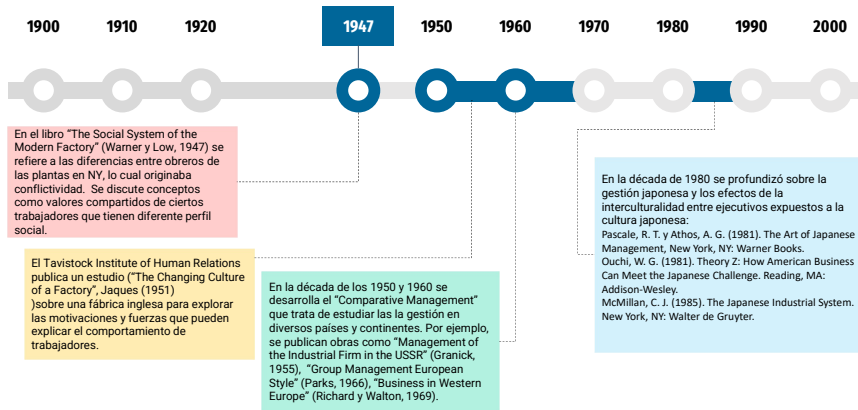
Las organizaciones son sistemas de conocimiento (Teoría de la Organización Cognitiva)

Las organizaciones son patrones de discursos simbólicos. La "Organización" es mantenida mediante formas simbólicas, como el lenguaje, que facilitan compartir realidades y significados (Teoría de la Organización Simbólica)

Las formas organizacionales y prácticas son las manifestaciones de procesos inconscientes (Teoría de la Transformación Organizacional)

Conceptos de "organización" desde la Teoría Organizacional

Evolución del Comparative Management y su relación con la Teoría de la Cultura en las Organizaciones

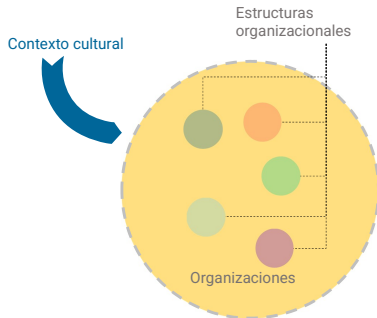


Antecedentes Históricos

- 1 Dentro de las ciencias sociales: antropología, la sociología, la psicología social y la economía, investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde la cultura ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales.
- 2 La influencia de la Economía ha sido menor que la de las disciplinas anteriormente descritas, sin embargo los análisis económicos ven en la cultura organizacional una herramienta que puede ser usada para incrementar ganancias.
- 3 Ouchi (1982) y Peters y Waterman (1984) buscan en las explicaciones culturales el éxito financiero. Ellos definen excelencia en parte, como un resultado financiero consistente y de alto rendimiento.

- ① El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional.
- ② Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Cultura y "Comparative Management": La Cultura como variable independiente



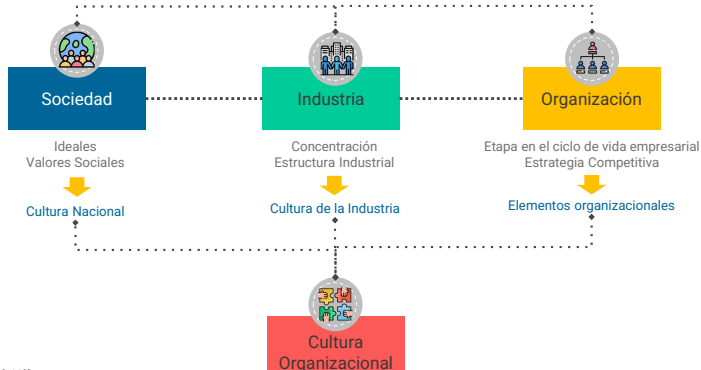
La cultura organizacional es el producto de la interacción de la cultura a nivel social, a nivel sectorial o industrial y a nivel organizacional. Las organizaciones pueden formar o deformar su cultura debido a factores exógenos como los sociales e incluso industriales.

Ver: Fombrun (1983)

Cultura y "Comparative Management": La Cultura como variable independiente



La cultura organizacional es el producto de la interacción de la cultura a nivel social, a nivel sectorial o industrial y a nivel organizacional. Las organizaciones pueden formar o deformar su cultura debido a factores exógenos como los sociales e incluso industriales.



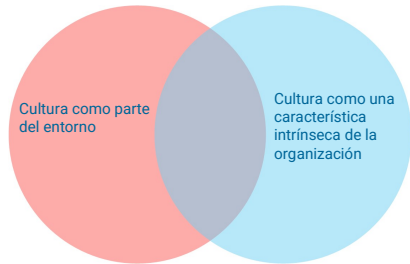
La Cultura como variable

Cultura Corporativa: La Cultura como una variable interna

Contexto cultural



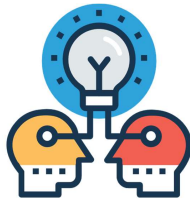
La Cultura como una variable: Una comparación



Las organizaciones son el reflejo de las tensiones que emergen de la interacción de las dimensiones de la cultura: contextual e intrínseca

La Cultura como una Metáfora primigenia para conceptualizar a las organizaciones

La cultura es un proceso cognitivo conformado por un sistema de símbolos, creencias y supuestos que definen la realidad organizacional de cada miembro de la organización



Las organizaciones y sus culturas pueden ser vistas como patrones en un discurso simbólico

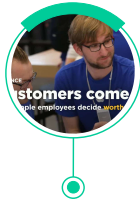
La Cultura es un artefacto epistemológico que permite entender a las organizaciones como la expresión de percepciones y significados compartidos

La Cultura como una metáfora primigenia: Una comparación



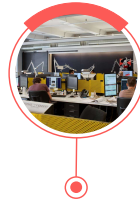
Arquitectónicos

Una cultura sólida, da la imagen de confianza. La solidez representada en una edificación



Indumentaria

El personal de oficina de Apple viste de manera casual. Indica una cultura relajada, para que fluyan en un mejor ambiente las ideas innovadoras



Layout

La disposición de los muebles de oficina indica que se valora la comunicación abierta entre los colegas y la disposición a cooperar entre ellos



Estilos

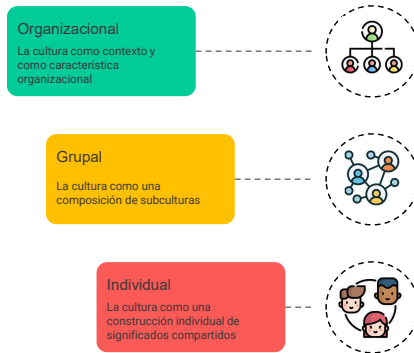
Un estilo de comunicación amical indica que se valora la camaradería y la confianza en el trabajo



Lenguaje/Jerga

El empleo de una jerga o lenguaje específico (lenguaje técnico), indica el establecimiento de grupos que comparten subculturas a partir del dominio técnico de sus miembros

Niveles de análisis: una síntesis

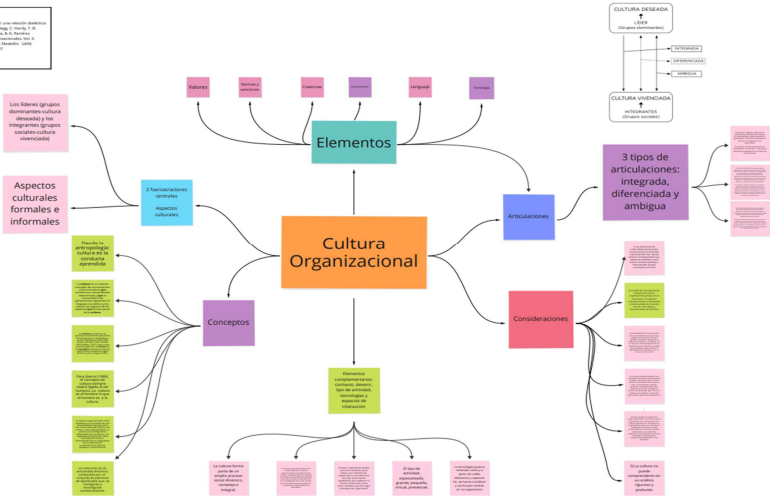


- 1 "Concepts of Culture and Organizational Analysis" (Smircich, 1983)
- 2 "Cultura Organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado" (Gentilin, 2019)

Referencia:
 - Schein, M. (1975). Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo existente. En S. K. Chag, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. Nord, D. R. Gonzalez Olvera, & G. Treviño (Eds.), Trabajo de estudios organizacionales Vol. 5. Registro de las sesiones (pp. 454-458). México: UNAM-AMBAE/RECH, Editorial Universidad UNAM.



Figura 1. Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo existente.



Alineamiento cultural-institucional (Graham et al., 2016)



La importancia de la cultura organizacional fue puesta en relevancia en el campo de la gestión y teoría organizacional a partir de la publicación del libro **En búsqueda de la excelencia**, de Peters y Waterman (1982). Su éxito radicó en el hecho de vincular el logro de los objetivos de la organización con la creación de una cultura organizacional fuerte.

- ❶ El término de cultura organizacional es un concepto no consensuado conceptualmente. Esta irresolución, que deriva tanto de diferencias en la concepción, como de la coexistencia de diversos niveles y métodos de aproximación, conllevan a entendimientos parciales e incompletos de un fenómeno que ante todo, se caracteriza por su complejidad e indeterminación.
- ❷ Para Gentilin, los líderes constituyen los grupos dominantes que buscan alcanzar la cultura deseada y los integrantes (grupos sociales-cultura vivenciada). Este supuesto parte de asumir que todos los líderes tendrán las capacidades, visión, para alcanzar esta "cultura deseada".
- ❸ Las aspiraciones de uniformidad cultural suelen fracasar porque la diversidad cultural persiste más allá del esfuerzo homogeneizador que realizan las entidades, sobre todo en contextos globales o multiculturales (propias costumbres y normas).
- ❹ La cultura se debe entender como construida, mantenida y reproducida por la gente. Ejem: caso de 3 residentes de medicina, uno de ellos logró cambios significativos desde su rol.

- ❶ La cultura no puede comprenderse sin un análisis riguroso y profundo.
- ❷ Todos los grupos sociales de la organización tienen una influencia activa y significativa en la configuración de la cultura organizacional. Los líderes no determinan la cultura, tan solo buscan establecerla.
- ❸ Pero ésta no puede comprenderse sin entender el proceso interpretativo que realizan los integrantes, quienes ejercen una fuerza modeladora capaz de generar comportamientos diferentes a los esperados.

Cultura Organizacional hoy

Para Great place to work (2011), la mejora en el “clima organizacional” impacta en el desempeño -la rentabilidad de las organizaciones por lo que es necesario implementar las prácticas que permiten mejorarlo. Los beneficios que reportaría un “excelente lugar para trabajar” . (definido por la consultora como aquel donde “confío en la gente para quien trabajo, tengo orgullo por lo que hago y disfruto de compartir el trabajo con mis compañeros”) serían “la atracción de los empleados más calificados, menores costos de rotación del personal, productos y servicios de mejor calidad”



Cuadro 1
Dimensiones y subdimensiones de un “Excelente lugar para trabajar”

Dimensión	Subdimensiones	
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Comunicaciones abiertas y accesibles• Capacidad para coordinar recursos humanos y materiales• Integridad al impulsar consistentemente la misión	CONFIANZA
Respeto	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional• Participación en decisiones relevantes• Cuidado de los empleados como individuos con vida e intereses personales	
Imparcialidad	<ul style="list-style-type: none">• Equidad – tratamiento equitativo para todos en términos de recompensa y esfuerzos• Ausencia de favoritismo al contratar y promover• Justicia – ausencia de discriminación, apelación	
Orgullo	<ul style="list-style-type: none">• Por el trabajo personal desempeñado• Por el propio equipo de trabajo y sus logros• Por la empresa, sus productos y su presencia en la comunidad	
Camaradería	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de ser auténtico• Socialmente amigable con atmósfera de bienvenida• Sentido de familia o equipo	

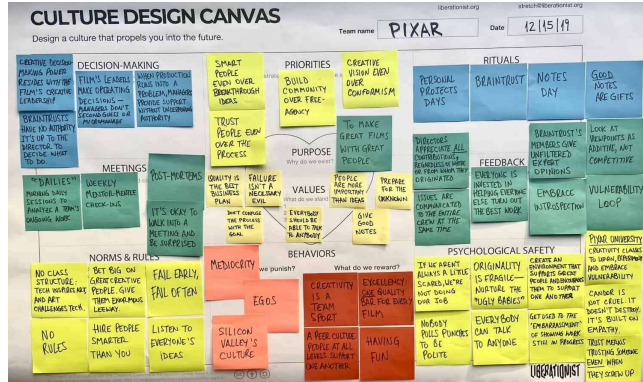
Fuente: Great Place to Work (2011).

Life at Google :

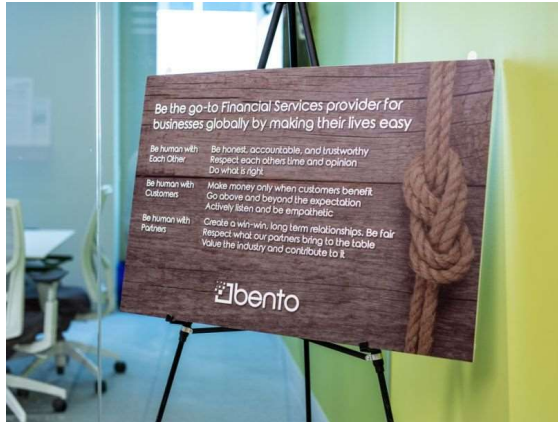
- ▶ Do cool things that matters
- ▶ Best company to work for
- ▶ An office for work and play
- ▶ Culture and diversity
- ▶ Innovations
- ▶ Googler's voice



Cultura Organizacional hoy



Cultura Organizacional hoy





Shape Together

As a truly global company, we strive for a workforce that is representative of the communities where we operate. We believe success comes from creating an inclusive and diverse work environment where everyone can make a difference and deliver their best.

Bringing people of different genders, ages, ethnic and cultural backgrounds together and giving them the opportunity to apply their diverse skills, experiences and perspectives, helps us succeed - with each other and with our customers.

