

III - LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

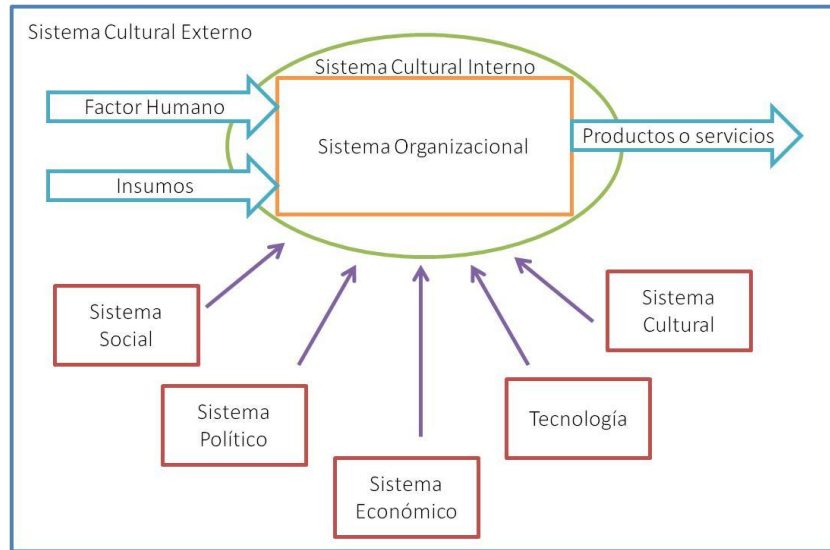
Cada *organización* existe en un *ambiente* sumamente complejo *que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad*. Este entorno total es el del macro-ambiente, que está *formado* -como mínimo- por tres sistemas principales: *cultural, político y económico*. En ese entorno están también la tecnología y el sistema social.

El integrante de una organización moderna sufre la influencia de cada una de estas fuerzas:

- Reacciona frente a ellas
- Necesita comprender su naturaleza e importancia si pretende alcanzar un buen nivel de desempeño en la organización.

Cultura:

- Conjunto complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (concepto antropológico, referido únicamente al Hombre; no abarca el reino animal ni otros aspectos del medio natural)
- Comprende todo lo que la especie humana ha introducido o creado en el medio ambiente, incluida toda construcción material;
- Pero nos referiremos particularmente *al modo en que la sociedad vive, incluyendo las relaciones entre valores, roles y normas de comporta//*, y al *conjunto de respuestas incorporadas por la sociedad frente a situaciones determinadas*, que permiten a sus integrantes vivir e interactuar con sus semejantes.



Toda organización se crea para ciertos fines, que realiza mediante las interacciones entre sus miembros, las cuales constituyen su estructura. Las personas que intervienen son, cada una de ellas, portadoras de una serie de valores, de conductas que han sido modeladas por lo aprendido en sus grupos de pertenencia (familia, escuela, amistades, sector social, y en general el medio ambiente en el que actúan). Sus pautas de conducta, función por tanto de la cultura y de la estructura social a que pertenecen los individuos, se reflejan en ellos en forma de sistemas similares en cuanto a caracteres, personalidades y creencias.

Las organizaciones son sistemas sociales que existen y actúan en un macro ambiente que incluye al sistema cultural.

Cada organización crea su propia cultura –que es una subcultura respecto de la que reina en su ambiente social-, patrones de conducta propios de la organización, adquiridos y ajustados al contexto del patrón cultural de la sociedad, más amplio y que lo comprende. Estos *patrones de comportamiento* propios de la organización representan lo que, dentro de ella, se considera "bueno" para los fines de la misma y, tácita// aceptados por sus miembros, pasan a ser el sistema de valores al que éstos ajusten sus normas individuales.

Según Robbins y Coulter: “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”.

Las culturas organizacionales tienen ciertas características comunes:

- Se instalan por imitación, interacción y aprendizaje;
- Son dinámicas y suelen experimentar cambios, que no pocas veces escapan al control de la Dirección;
- Se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto;
- Pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales exitosas.

El estilo de la Alta Dirección es un elemento de importancia decisiva en la conformación de la cultura de la organización (aunque no el único). Así, los rasgos de personalidad de quienes componen aquélla (frutos de sus propias subculturas), se proyectan con un peso considerable en los mandos intermedios. Pero suelen ser a su vez atenuados o condicionados por el contexto económico-social, el tipo de tecnología empleada en la producción de bienes o servicios, los valores y creencias imperantes en el ambiente externo.

La cultura de las organizaciones: interrelaciones individuo – Grupo - Empresa

Grupos primarios y grupos secundarios.

Grupos primarios	Grupos secundarios
Organización informal	Organización formal
Relevancia que tienen dichos grupos, en todo el proceso organizacional, incluido el manejo y control de la organización	Resultado de las relaciones formales establecidas en la estructura de la organización
Base afectiva, afinidades entre sus miembros	Opuestas a las de los primarios
No necesaria// trabajan en el mismo espacio físico aunque es frecuente que surjan en el marco de la pertenencia a un mismo sector	Dentro de ellos se pueden formar y coexistir grupos primarios, basados en relaciones más estrechas y personales
Pequeños	Mayor tamaño
Relación es espontánea, voluntaria, durable	Muy numerosos dependiendo del grado de departamentalización de la estructura
Se constituye en un fin en sí misma: la aparición de objetivos del grupo es posterior a su formación	Objetivos y tareas que se les asignan dan origen al grupo
Interesan para analizar la organización en sus aspectos informales.	

Los grupos son uno de los principales vehículos de control social. Mediante el grupo el individuo adquiere metas, actitudes e ideales. Coactiva o persuasivamente, los distintos grupos imponen el cumplimiento de sus pautas de comportamiento a sus miembros.

En la medida en que la vinculación de los *grupos primarios* es cara a cara, la tecnología (que establece y condiciona las relaciones del proceso) determina en muchos casos la formación de los mismos. De la misma manera que estos grupos informales cumplen una función integradora para el individuo, son *relevantes para la organización desde el*

momento que influyen y determinan en gran medida el comportamiento de sus integrantes. Los grupos informales pueden conferirle cohesión a la organización, o bien ser vehículos de disociación, dependiendo del clima social imperante en organización o de la coincidencia que exista entre las medidas que se instrumenten y los fines grupales. También estos grupos son vías de comunicación e instrumentos de integración.

La organización puede ser definida como un sistema social. La organización constituye un sistema complejo, dinámico y abierto, dado que presenta múltiples interrelaciones, cambia permanente// e interactúa con el contexto cultural. Por ello es que, entre otras cosas, puede renovarse estructural// cuando afronta una crisis; pero, si bien cambia, no por ello deja de conservar ciertos rasgos inherentes a su identidad.

Pertenencia, implicación, identificación

La cultura comprende una serie de *valores*, *conocimientos* y *percepciones comunes*, pero también y sobre todo, *hipótesis* fundamentales: *Representa los conocimientos de partida para actuar, analizar y decidir.* Los miembros de la organización no siempre perciben el sentido de estas hipótesis: las consideran como verdades primarias. La cultura parte de la idea de que cualquier actividad humana dentro de un marco organizado no se impone por naturaleza, sino que se deriva de hipótesis. Estas creencias o hipótesis son compartidas, son comunes a un conjunto de personas; el hecho de compartir es el criterio de su pertenencia a la cultura. A pesar de que estas creencias operan inconsciente//, es lo que la empresa estima que debe transmitirse a los recién llegados para realizar su integración. Ese momento de transmisión da a la cultura un aspecto de patrimonio más sólido.

El conjunto de las técnicas de gestión de personal está basado en una concepción implícita de las relaciones que mantienen la empresa y el empleado. En dicho conjunto se distinguen varias cuestiones:

- En la motivación nos encontramos con la relación empresa-individuo en la que se supone que es la empresa la que, con sus actuaciones y su forma de dirigir, puede desarrollar en el individuo la dinámica del trabajo, interiorizando el impulso hacia el logro de las metas.
- La satisfacción representa más bien un estado ligado a la producción y a la eficacia; se supone que mejorando sus condiciones de trabajo se acrecentará la eficacia global.

Ambas teorías parten de que tanto la motivación como la satisfacción del individuo serán resultado de una relación unidireccional: la empresa es quien debe promoverlas u otorgarlas. Habitual//, las organizaciones buscan, a través de valores firme// sustentados, que sus integrantes desplieguen conductas que refuercen la adhesión a sus propósitos estratégicos. En este sentido, los sentimientos de aquéllos se manifiestan en diversos grados: pertenencia, implicación e identificación.

Pertenencia es una percepción del sujeto, el miembro de la organización, que tiene clara noción de a qué organización "pertenece", sin que ello signifique necesaria// adhesión, satisfacción, involucración, etc.

Es una *relación unívoca*, que puede darse o no, que puede o no generar posterior// crecientes grados de adhesión que aseguren el concurso del agente, el aporte de su esfuerzo. Dos ejemplos nos permitirán ilustrar este concepto. Uno es por su contrario, la "no pertenencia": En la película "La deuda interna", el chiquilín de la Puna jujeña a quien su maestro lleva a conocer la capital de la provincia, vuelve y cuenta las cosas que vio "cuando estuvimos en la Argentina"; o sea, que no percibe que su pueblito, y él mismo, pertenecen a la Argentina. El otro es el del jugador de fútbol profesional que siendo "híncha" apasionado de un club, juega en otro, sabe -cuando sale a la cancha- que está comprometido con éste último, pertenece (aunque sea transitoria//) al que lo ha contratado. De alguna manera, cuando alguien reconoce realmente la pertenencia a una organización, percibe, a su vez, que la organización le pertenece.

Implicación es una *relación biunívoca*, donde el empleado *comparte los objetivos de la organización, los siente propios, porque existe una coherencia entre ellos y las posibilidades de llevarlos a cabo*, entre lo que se dice y lo que concreta// puede hacerse, y porque percibe que esos objetivos son útiles para ambos. En esta relación bidireccional (hay interacción entre individuo y empresa) se crea una situación de coherencia, compatibilidad o adecuación entre ambas partes; aquél se compromete porque siente creíbles los objetivos, los comparte, participa y se involucra. Esta conducta es positiva, asegurando una marcha paralela entre la organización y el empleado.

Porter (citado por Thévenet) define la implicación como:

- El convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización;
- La voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y las misiones que la organización ha fijado y un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

Su base, pues, es un claro sistema de objetivos. *Si el objetivo no es creíble, la implicación será nula*. Un objetivo aceptable, p.ej. aumentar el índice de calidad de 90% a 95%, se puede transformar en inalcanzable cuando se agrega “en un mes”. La implicación sería también un factor que favorece la eficacia, lo cual no significa adhesión incondicional o adoración del asalariado a su empresa, sino que parece suponer sólo cierto compromiso con sus valores y mayores oportunidades para él mismo.

Un clima de confianza basado en un buen programa de comunicaciones, que de ninguna manera deberían convertirse en manipulaciones, contribuye a crear el compromiso mencionado en el párrafo anterior. Las razones éticas se comprenden fácil//, pero lo que quizá no siempre se aprecia es que el individuo tarda muy poco en darse cuenta de que es víctima de una manipulación. Manipular es influir en el otro explotando sus habilidades pero enrareciéndole el

objetivo. Sólo se llega a la implicación partiendo de una comunidad de objetivos y medios y de confianza mutua. El individuo acuerda primero y luego actúa convencido. Los objetivos ambiciosos son más creíbles y alcanzables cuando se trabaja con mecanismos de consenso. La empresa puede asentar o proponer unos valores; pero debe llevarlos a cabo con la gente, y la convencerá de su pertinencia si la realidad se corresponde con ellos.

Identificación el *individuo siente que la suerte de la organización es su propia suerte*, lo bueno o malo que le pasa a aquélla es como si le pasara a él mismo. Ejemplos: el hinchado de fútbol dice "ganamos", "perdimos", aunque él no interviene en el juego.

Según Chris Argyris, este sentimiento sería malsano en el caso de las empresas; él afirma que para que el individuo sea eficaz en su trabajo necesita tener una buena vida de "no-trabajo". Algo así como decir que se ponga la camiseta de la empresa cuando está en ella, y que se la saque cuando sale.

Sin embargo, las empresas suelen pedir la identificación de sus empleados, y los portavoces –y primeras víctimas– suelen ser sus jefes. Esta es una mirada que no va más allá del corto plazo, no ven que esa entrega absoluta es insostenible en el largo plazo, porque o bien el agente se vuelve un ser pasivo, sometido, rutinario, o se va de la organización para poder vivir con mayor plenitud. Creemos que Argyris tiene razón: no es sólo malsana para el empleado, sino que a la corta o a la larga lo es para la propia empresa.

Niveles culturales que enmarcan la cultura empresarial

El nivel de cultura empresarial sólo concierne al grupo social que se inscribe dentro de los límites de la empresa. Pero ésta se desarrolla en el marco de otros dos niveles:

- Una cultura exterior a la empresa, nacional o regional, constituida por valores, por percepciones comunes, por maneras parecidas de enfocar la realidad;
- Una variedad de culturas internas (subculturas) que se corresponden con los grupos sociales de los que provienen sus miembros, no forzosa// coherentes entre sí.

Bajo estas influencias y sobre estas diversidades se construye la *cultura de la empresa*, que resulta así de la combinación de un conjunto de subculturas.

Estas *subculturas* son *expresiones de grupos humanos y se autorregulan mediante un conjunto de normas y reglas implícitas*, un patrimonio de experiencias comunes, de acciones, de respuestas a los hechos, lo que les permite un enfoque relativamente unificado de la realidad. Ellas pueden ser:

- *Supuestos compartidos*: cuáles son nuestros marcos de referencia comunes, maneras de pensar, formas de hacer.
- *Valores compartidos*: en qué creemos aquí, a qué principios les asignamos mayor importancia.
- *Significados compartidos*: cómo interpretamos aquí los hechos y las cosas.
- *Imagen corporativa compartida*: cómo nos vemos y cómo creemos que nos ven los demás.

La cultura también es el resultado de un proceso de creación, de verificación, incluso de selección de normas y de maneras de hacer.

La existencia de estas subculturas no es programada por la dirección de la empresa y no es consecuencia de un proyecto empresarial. En cualquier organización se desarrollan procesos no conducidos ni controlados, en los que la lógica no tiene forzosa// relación directa con las estrategias internas de la empresa. Es más, la cultura de los

dirigentes, aunque importante, es una entre todas las demás subculturas. La *cultura empresarial no es necesariamente la de sus dirigentes* (aunque la de éstos tiene una influencia poderosa).

Estas subculturas pueden agrupar a los individuos por razones que no son las que habitualmente clasifican a los participantes de una empresa. Podemos entonces distinguir algunas variables que reagrupan a los asalariados de una misma empresa según sus percepciones de la realidad, como la formación, la actitud con respecto al trabajo, una historia común. De todos modos, la base de la conformación de la cultura de una organización no es la negación de las subculturas, sino la creación de otros lugares comunes de reconoci// y de representación a nivel del conjunto.

Culturas “fuertes” y culturas “débiles”

Enfocada desde el grado de homogeneidad en el interior de la organización, la cultura puede ser calificada:

Cultura Fuerte	Cultura Débil
Normas, estándares y guías, fijadas por los distintos niveles de Dirección, bastante uniformes, conocidos y compartidos por todos	Normas de subgrupos, o individuales, sobrepasan la influencia de las normas culturales emanadas de la Dirección
Fomentando una orientación común de comportamiento	Predominan las subculturas grupales.

Es importante destacar que las calificaciones de “fuerte” o “débil” no tienen, en este caso, una carga valorativa. No necesariamente débil significará siempre malo. En algunas situaciones es deseable que se facilite y/o estimule la influencia de las subculturas, porque permite diversidad de pensamientos y de acciones. También es importante reconocer que en culturas débiles no es fácil lograr comporta//s consistentes a lo largo de toda la organización. En este tema es de aplicación el “enfoque de Contingencias”, ya que las variables de carácter tecnológico y social del ambiente interno pueden determinar, según el caso, la conveniencia de un tipo de cultura “fuerte” o “débil”.

Sistemas culturales

La cultura organizacional (llamada también cultura corporativa) tiene diversos componentes, que en su conjunto caracterizan la personalidad, la identidad de una empresa, y que ayudan a comprender mejor los restantes subsistemas, proporcionan patrones de evaluación. Por tanto, la cultura influye decisiva// en la forma en que funciona la empresa, ya que repercute en el comporta// de sus integrantes. Esos componentes, básicamente valores y creencias, se manifiestan a través de dos sistemas culturales: formales e informales.

Formales

Las normas formales, así como las políticas trazadas por sus autoridades, son una *expresión de la cultura oficial*. Así, estructuras, líderes, códigos y políticas, sistemas de recompensa, orientaciones y programas de entrenamiento, contribuyen a la creación de la cultura y a su sostenimiento en el tiempo.

- Estructura organizacional: Muchas de las organizaciones actuales, por dar el ejemplo más común, tienen una estructura burocrática, vale decir, estricta división de tareas, estandarización de actividades, y una ardua competencia y especialización. Las grandes organizaciones la requieren para sobrevivir, por las ventajas que ofrecen para quienes manejan y controlan, pero grandes son también sus desventajas y disfunciones. Por ejemplo:
 - la gente tiende a obedecer la figura de autoridad, sin importar qué es lo que ésta ordene.
 - los jefes tienden a evadir culpas.
 - la estructura fragmenta el trabajo y los roles, dividiéndose tanto que no ven el resultado final, y nadie se hace responsable del producto final de las acciones.

Hoy asistimos a la aparición de nuevos diseños estructurales, tendientes a remover las normas burocráticas, extender la responsabilidad hacia abajo y dar poder a los individuos en todos los niveles de la organización para que los mismos puedan tomar decisiones. Esto requiere un cambio cultural que compatibilice la independencia de los decisores con fuertes principios organizacionales que unifiquen valores y orientaciones. En este sentido, S. Barcos, en su enfoque de la “Gerencia Múltiple” para abordar la creciente complejidad actual, propone que “El Gerente debe usar del poder dando libertad de actuar, dentro de los principios unificadores (que no son reglas sino que sólo establecen límites), facultando a los individuos para trabajar responsable y eficazmente”.

- Líderes: Los líderes formales son un *componente crítico en la cultura de las organizaciones* dado que *pueden crear, mantener, o cambiar la cultura*. La orientación inicial la dan frecuentemente los fundadores, si tienen una visión sobre cómo será la nueva organización. Pueden personificar los valores de la cultura, creando un rol modelo para otros que lo observan y lo siguen, y guiando decisiones a todos los niveles organizacionales.
- Códigos y políticas: Muchas organizaciones guían el comporta// de sus empleados a través de *valores, misiones, credos, políticas y códigos formales*. Los valores, misiones y credo son abstractos y generales. Los códigos son muy variados en contenido y al implementarlos es difícil generalizar sobre su impacto. Un código puede prescribir el comporta//, pero si éste no es seguido por los miembros de la organización, puede terminar en una organización fuera de línea (que dice algo y hace otra cosa). Por ello, es necesario que los códigos sean consistentes con el sistema cultural.
- Sistemas de recompensa: Las bases sobre las que se estipulan las remuneraciones e incentivos de diverso tipo evidencian la cultura de quienes las establecen y son un mensaje a todos los miembros, que interpretan qué valores se premian. Si por ejemplo, se otorga una recompensa por haber alcanzado un determinado objetivo sin prestar demasiada atención a qué medios se utilizaron, esto impulsará probable// conductas del personal reñidas con la ética. Dado que la gente tiende a hacer las cosas que tienen una recompensa, la gerencia debe asegurarse

de que los objetivos sean coherentes con las políticas proclamadas y no hayan sido cumplidos mediante comporta//s indeseables.

- Programas de orientación y entrenamiento: A través de estos programas se comunican los valores y guías específicas para desenvolverse en la organización. Se brinda entrena// a la gerencia e indirecta// se comunican los comporta//s valorados por la organización. Estos programas deben ser consistentes con la cultura organizacional, porque si no están alineados con ella, pueden fracasar en su propósito o, inclusive, ocurrir que su realización no sea tomada en serio sino simple// como una manera de gozar de un día libre.

Informales

Suelen ser elementos inmateriales, producto de la creación espontánea de los miembros. Ello no quita que puedan ser incorporados a las normas de la organización, adquiriendo entonces carácter formal. De entre ellos, haremos referencia a la mística e historias, los ritos, los tabúes, los símbolos de status y las jergas.

La gente inventa historias y construye místicas para darle sentido a sus mundos y vida. Son anécdotas que recuerdan sucesos importantes de la vida de la empresa, hechos reales que a veces se magnifican convirtiéndose en mitos legendarios. Los protagonistas de las historias suelen ser los fundadores, o ciertos empleados, considerados “héroes” de la empresa, y la *moraleja de cada historia expresa valores de la organización*.

Los rituales o ritos (gestos y ceremonias instituidos por la costumbre) pueden tener un aspecto informal (saludos de rutina, felicitaciones o festejos en ocasiones determinadas) o pueden haber sido formalizados por la empresa (por ejemplo, la presentación e iniciación del nuevo empleado, llamada "inducción"). Los rituales *le dicen a la gente*

simbólica// qué se debe hacer y qué se espera que haga. Es una manera de afirmar y comunicar de manera tangible la cultura.

Los tabúes (aquello que se considera prohibido o, al menos, inconveniente) proceden del medio ambiente cultural social; pero también cada organización crea sus propios tabúes, como el caso del tuteo en ciertos niveles o respecto de ciertas personas.

Los símbolos, como los ritos, pueden también estar formalizados (ej.: el tamaño del escritorio o del despacho conforme al nivel jerárquico, el derecho a estacionar el automóvil en la playa de la empresa) o basarse sólo en la costumbre (lugar donde se almuerza, por ejemplo).

La jerga es el lenguaje peculiar de la actividad, los términos o significados acuñados espontánea// dentro de la propia organización (o en una parte o sector de ésta). Las culturas desarrollan y usan lenguaje para comunicar valores a los empleados. Resulta eficiente y directo y sirve, dentro del grupo, como muestra patente de pertenencia, fomentando a la vez la solidaridad de aquél.

Utilidad del estudio de la cultura de la organización

Para el profesional que participa o interviene en una organización, el estudio y conocimiento de su cultura le resulta útil porque, entre varias razones:

- Fomenta la comprensión, ya que muchas conductas adquieren sentido al revelarse los condicionamientos culturales que las impulsan.

- Permite predecir el comportamiento, porque los valores, las creencias y las normas desempeñan un papel importante en cuanto a determinar la forma en que las personas actuarán frente a una situación dada.
- Sustituye a la experiencia, ya que el conocimiento de los factores culturales permite asimilar más rápidamente su sistema de valores.
- Facilita el cambio, ya que la comprensión de la dinámica e influencia culturales permite la flexibilidad y adaptación de la Dirección a las nuevas circunstancias.