

**EDGAR H.
SCHEIN**

**ORGANIZATIONAL
CULTURE AND
LEADERSHIP**



3rd
EDITION

Libro La cultura organizacional y el liderazgo

Edgar H. Schein

Jossey-Bass, 2004

Primera Edición: 1985

También disponible en: Inglés

Reseña

Esta obra clásica de Edgar H. Schein es uno de los libros más importantes jamás escritos sobre la cultura organizacional. Schein, quien acuñó la frase “cultura organizacional”, ofrece un análisis comprehensivo del tema en un estilo refrescantemente libre de argot sociológico. Ha organizado el libro lógicamente en tres unidades: define la cultura, explica las suposiciones culturales y habla del papel de los líderes en la formación, transmisión y cambio de las culturas organizacionales. Schein brinda una buena visión general de las investigaciones más importantes y relevantes del campo, y sus deliberaciones son centradas y prácticas, con numerosas referencias a casos de la vida real. *BooksInShort* lo recomienda como una obra indispensable para estudiantes de sociología y para organizaciones. Los gerentes que busquen información esencial sobre la cultura organizacional en un libro no necesitan seguir buscando.

Ideas fundamentales

- La palabra “cultura” es abstracta, pero los fenómenos que describe son concretos y muy poderosos.
- La cultura es lo que diferencia a una organización de un grupo aleatorio de gente.
- La cultura se desarrolla cuando una organización va más allá del mero cumplimiento con los métodos de sus líderes para compartir los valores de éstos.
- La cultura es el producto de las lecciones que aprende un grupo al resolver problemas exitosamente.
- Inserte, refuerce y transmita la cultura organizacional mediante decisiones tales como a qué prestarle atención, a quién recompensar y cómo distribuir recursos.
- Puede interpretar los artefactos visibles como el modo de vestir, el diseño de la oficina o los estándares de conducta sólo si entiende la cultura organizacional.
- La cultura puede ser tan profunda que los miembros de la organización podrían no entender por qué se comportan como lo hacen.
- No haga una valoración cultural excepto para resolver problemas bien definidos.
- El cambio cultural implica tanto desaprender como aprender.
- El trabajo principal del líder es manejar la cultura.

Resumen

La definición de cultura

Los fundadores y líderes de organizaciones establecen grupos para lograr metas. Los éxitos de los grupos validan las suposiciones y valores de los líderes, que luego determinan el modo en que la cultura define el liderazgo para las siguientes generaciones.

Aunque la cultura es abstracta, las fuerzas que pone en movimiento son poderosas y reales. Los eruditos han planteado numerosas definiciones, pero todas comparten la idea de que la cultura se refiere a los valores que los miembros de un grupo tienen en común. Pero cultura no implica sólo compartir.

“Las fuerzas que se crean en situaciones sociales y organizacionales y que provienen de la cultura son muy poderosas. Si no entendemos la operación de estas fuerzas, nos convertimos en sus víctimas”.

Estos cuatro elementos adicionales deben estar presentes para crear una cultura organizacional en su empresa:

1. **“Estabilidad estructural”** – La cultura es la base de la identidad de grupo. Mantiene al grupo junto y lo define aun cuando los miembros vayan y vengan. Por

eso es tan difícil el cambio de cultura.

2. **“Profundidad”** – La cultura es tan profunda que los miembros de un grupo pueden no estar conscientes de ella. Simplemente es la forma en la que uno hace las cosas y no necesita explicación.
3. **“Amplitud”** – La cultura afecta todo en una organización, influyendo en cada función y actividad.
4. **“Patrones o integración”** – La cultura es lo que hace que las conductas, valores y rituales del grupo sean coherentes.

“La cultura de un grupo puede definirse como un patrón de suposiciones básicas compartidas que aprendió un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna”.

Cada grupo crea reglas básicas, y éstas se convierten en sus normas. A menudo, esto ocurre espontáneamente poco después de haberse formado el grupo. Sin embargo, a veces un individuo establece una organización, y al hacerlo le impone sus valores y reglas. Esto sólo produce cultura y no cumplimiento, si el grupo logra tener éxito, acepta los valores y reglas del fundador y las trasmite. El grupo luego presenta su cultura a cada nueva generación.

Cultura organizacional

Tres elementos contribuyen a la cultura organizacional:

1. **“Los artefactos visibles”** – Características observables. Estas incluyen elementos tales como el nivel de formalidad con el que la gente interactúa, el diseño de la oficina, marcas de estatus y cómo la gente se comporta en las reuniones.
2. **“Las creencias, reglas, normas de conducta y valores asentados”** – Algunas compañías sientan explícitamente sus valores y normas culturales en eslóganes o frases pegajosas.
3. **“Las suposiciones subyacentes básicas, tácitas y dadas por sentadas”** – Explican los artefactos y creencias de la cultura.

“Cada grupo debe aprender a convertirse en un grupo”.

Un grupo cultural tiene propósitos, tácticas, estrategias y mediciones compartidos. Si entran en conflicto las subculturas en un grupo, podrían perjudicar el rendimiento del grupo. Por otro lado, en un entorno que cambia rápidamente, el conflicto intercultural puede hacer que el grupo se adapte y aprenda. El consenso es deseable sólo para grupos en sus etapas formativas iniciales. A medida que maduran, el consenso incluso puede detenerlos.

“Las organizaciones son, a fin de cuentas, el resultado de personas que hacen cosas juntas con un propósito común”.

Estas cinco “suposiciones básicas compartidas” describen el contenido o las dimensiones de una cultura:

1. “Adaptación externa”

Los fundadores y líderes de grupos deben definir los límites del grupo si quieren que sobreviva y crezca. De hecho, el éxito o fracaso de los líderes depende de su capacidad para manejar las relaciones del grupo con el entorno. Si el grupo no tiene éxito en su entorno, significa que el líder falló. Por tanto, no se puede evaluar la fuerza de una cultura sin examinar su entorno.

2. “Integración interna”

Un grupo no es simplemente una reunión de gente; las muchedumbres no son grupos. Las personas se definen como grupo cuando están de acuerdo en lenguaje, calificaciones de membresía, estatus, poder e influencia, y las reglas que rigen las relaciones entre compañeros. Los miembros de un grupo deben entender las recompensas y sanciones por el buen o mal desempeño. Además, deben tener un modo de explicar lo inexplicable – una mitología o ideología.

“El sentido de pertenecer a un grupo surge en las exposiciones sucesivas a sucesos claves – aquellos que despiertan sentimientos intensos y con los que hay que enfrentarse definitivamente”.

Sin estándares o creencias compartidas, los miembros de un grupo se sentirán inseguros y desconcertados, y el grupo no podrá responder a retos internos o externos. Aunque el entorno en el que funciona un grupo fija ciertos límites al potencial del grupo, su cultura es aun más poderosa para definir sus límites y aspiraciones.

3. “Suposiciones sobre la realidad y la verdad”

Las distintas culturas definen la realidad y la verdad de manera distinta – incluyendo “la realidad física externa” que, en algunas culturas, incluye al mundo de los espíritus. Especialmente si los miembros del grupo pertenecen a culturas nacionales diferentes, pueden tener ideas opuestas sobre ciertos asuntos, lo que dificulta trabajar juntos.

“La fuerza y la estabilidad de la cultura provienen del hecho de que ... el individuo se aferrará a ciertas suposiciones básicas para corroborar su membresía en el grupo”.

Las ideas opuestas sobre la verdad complican la formación de grupos multiculturales. A medida que los miembros de un grupo interactúan, el grupo podría desarrollar nuevos valores compartidos, distintos de los que tenían los miembros en un inicio. De otra forma, una cultura podría volverse dominante. Esto ocurre a menudo en empresas conjuntas multinacionales. Si ninguna de las culturas cede, la entidad fusionada podría no ser un grupo. Las suposiciones del grupo sobre la realidad ayudan a sus miembros a determinar qué información necesitan; cómo recopilarla, priorizarla e interpretarla y, finalmente, a tomar decisiones.

“El grupo no puede alcanzar sus metas ni cumplir con su misión si no hay un consenso claro sobre los medios que se usarán para llegar a las metas”.

Además de tener diferentes percepciones de la realidad física, las organizaciones tienen distintos valores sobre la “realidad social”, es decir, sobre cómo deben los

miembros tratarse unos a otros y asignar poder. Por ejemplo, en sociedades jerárquicas, la gente podría aceptar la validez de las declaraciones de los ancianos sin cuestionarse. En sociedades individualistas, los miembros quieren razones y pruebas. El hecho de que una cultura sea de “alto contexto” o de “bajo contexto” también determina las actitudes de sus miembros ante la verdad: En culturas de alto contexto, la verdad y el significado dependen de las circunstancias, condiciones y actores individuales. En culturas de bajo contexto, los significados son inequívocos y universales.

4. “Suposiciones sobre la naturaleza del tiempo y el espacio”

Las ideas sobre el tiempo distinguen a unas culturas de otras. Las siguientes son las cuatro principales tendencias acerca del tiempo:

1. **Al pasado** – Se enfoca en lo que era.
2. **Al presente** – Se enfoca en la tarea que se tiene a la mano.
3. **Hacia el futuro cercano** – Se enfoca en alcanzar metas a corto plazo.
4. **Hacia el futuro lejano** – Se enfoca en el largo plazo.

“La realidad puede existir en los niveles físicos, grupales e individuales y la prueba para saber lo que es real será distinta según el nivel – pruebas abiertas, consensos sociales o experiencias individuales”.

Además, la tendencia acerca del tiempo puede ser policrónica o monocrónica. En EE.UU., los gerentes tienden a pensar monocrónicamente; separan el tiempo en trozos y hacen “una cosa a la vez”. Las culturas monocrónicas consideran que el tiempo es escaso y valioso. Por el contrario, las culturas del sur de Europa, africanas, de Medio Oriente y asiáticas son policrónicas. A la gente de estas culturas, la noción de que el tiempo es escaso le parece extraña y no ve por qué debe hacer sólo una cosa a la vez. Los gerentes japoneses sincronizaron los procesos de producción que los gerentes estadounidenses hacían en secuencia – e inventaron la administración de inventario del “justo a tiempo”. Las diferentes tendencias acerca del tiempo pueden complicar las relaciones dentro de las organizaciones, y en todas las culturas. Por ejemplo, los vendedores tienden a pensar en el corto plazo, y los investigadores en el largo plazo. La palabra “pronto” puede significar cosas totalmente distintas en el departamento de ventas y en el de investigación y desarrollo.

“Uno de los usos más sutiles del espacio es el uso de gestos, la posición del cuerpo y otras señales físicas para comunicar nuestro sentido de lo que ocurre en un momento dado y nuestro modo de relacionarnos con los demás en esa situación”.

La tendencia acerca del espacio también difiere entre grupos. Las personas usan la distancia física para comunicar relaciones sociales; sin embargo, un grado de cercanía que es aceptable para los miembros de un grupo puede ser impertinente y ofensivo para otros. Las culturas organizacionales establecieron normas para la distribución del espacio. Usualmente, a los miembros de mayor estatus se les asignan espacios más grandes y atractivos.

5. “Suposiciones sobre la naturaleza humana, sobre la actividad y sobre las relaciones humanas”

Cada cultura tiene creencias sobre lo que es humano y lo que no lo es. De hecho, algunas culturas justificaban la esclavitud al afirmar que los esclavos no eran seres humanos en su totalidad. Las culturas también definen la naturaleza humana: Algunas piensan que la gente fundamentalmente es mala, y otras creen que es buena. Los valores culturales sobre la naturaleza humana determinan las actitudes de los miembros hacia el trabajo. Las culturas tienen tres tendencias principales:

1. **“La tendencia a hacer”** – Es característica de las culturas pragmáticas que suponen que la naturaleza es controlable y que la humanidad es perfectible. La cultura estadounidense, con el énfasis en la acción individual, ejemplifica la tendencia a hacer. Las organizaciones con una cultura de hacer luchan por crecer y controlar el mercado.
2. **“La tendencia a ser”** – Tiene un sentido fatalista que obliga a aceptar en vez de intentar controlar la naturaleza y a enfocarse en el presente. Las organizaciones con culturas de ser se adaptan a los hechos externos en vez de intentar crear, crecer o controlar.
3. **“La tendencia a ser y a convertirse”** – Enfatiza el desarrollo personal y la autorrealización. Una subsidiaria de Exxon no quería ascender a gerentes franceses o italianos por ser “demasiado emocionales”; esto evidencia la mentalidad poco tolerante que hace suposiciones sobre el crecimiento y el desarrollo de la personalidad. Por el contrario, Digital Equipment Corporation fomentaba casi cualquier tipo de autodesarrollo.

La comprensión y transmisión de cultura

Los investigadores que tratan de analizar las culturas organizacionales deben empezar por aceptar que su comprensión es necesariamente limitada. Sólo a medida que desarrollan relaciones profundas con miembros del grupo podrán verdaderamente comprender la cultura. Aquellos que comparten la cultura podrían sentirse incómodos al revelar sus suposiciones fundamentales. Tal vez ni siquiera estén conscientes de ellas. Además, la cultura cambia con el tiempo. Es posible evaluar la cultura, pero generalmente las encuestas y cuestionarios son inútiles porque son incapaces de revelar los sentimientos profundos o las conductas complejas. Las entrevistas son un mejor enfoque. Sin embargo, los líderes no deben hacer evaluaciones culturales si no abordan un problema claramente definido porque, de lo contrario, arriesgan afectar la cultura, que puede llevar al caos. Fundamente las evaluaciones sobre problemas concretos que afectan el funcionamiento y la eficacia de la organización.

“Si la organización no está bajo demasiado estrés externo y si el fundador ... se queda mucho tiempo, la cultura evoluciona poco a poco y va asimilando lo que mejor funciona con los años”.

Las culturas organizacionales a menudo se agrupan en torno a los hechos y creencias de los fundadores, quienes usualmente tienen convicciones firmes sobre los distintos aspectos de la cultura. Si la actitud de los fundadores es adecuada para el entorno, la organización tiene éxito. Hay seis tipos de decisiones y conductas que se insertan en la cultura y la transmiten:

1. Medida y control de decisiones
2. Respuesta a las crisis
3. Distribución de recursos

4. Capacitación, enseñanza y ejemplo
5. Recompensa y determinación de estatus
6. Contratación, despido y promoción

“Entre más turbulento sea el ambiente, más probable será que la organización más diversa tenga los recursos para afrontar los sucesos no anticipados”.

Las estructuras, sistemas, historias y rituales organizacionales podrán así reafirmar la cultura organizacional. A medida que la organización crece y el entorno evoluciona, cambian las culturas. Los subgrupos y las subculturas proliferan y se diferencian de la corriente dominante. También cambia la forma en la que la organización expresa sus valores básicos. Los líderes deben anticiparlo, ya que una de sus funciones más importantes es guiar a la organización a través de la transformación cultural, un proceso difícil que requiere tanto “desaprender” como aprender. A menudo, el líder debe conmocionar al sistema para que cuestione las suposiciones fundamentales.

Sobre el autor

Edgar H. Schein es profesor emérito y conferencista sénior en Sloan School of Management del Instituto de Tecnología de Massachusetts.
