

# 1

## Cultura Organizacional I

El hombre vive en varias dimensiones. Se mueve en el espacio, donde el ambiente natural ejerce sobre él una influencia que nunca termina. Existe en el tiempo, lo cual le provee de un pasado histórico y un sentido del futuro. Lleva adelante sus actividades como miembro de una sociedad, identificándose el mismo con sus compañeros y cooperando con ellos en el mantenimiento de su grupo y en asegurarle su continuidad.

Pero el hombre no es único en esto.

Todos los animales deben tomar en cuenta el espacio y el tiempo. Muchas formas viven en agregados donde la necesidad de adaptarse a sus compañeros es un factor siempre presente en sus vidas. Lo que distingue al hombre como animal social de todos aquellos es la cultura.

Esta tendencia a desarrollar culturas consolida en un conjunto unificado todas las fuerzas que actúan en el hombre, integrando para el individuo el ambiente natural en que se encuentra él mismo, el pasado histórico de su grupo y las relaciones sociales que tiene que asumir. La cultura reúne todo esto y así aporta al hombre el medio de adaptarse a las complejidades del mundo en que nació, dándole el sentido, y algunas veces la realidad, de ser creador de ese mundo, al mismo tiempo que criatura de él.

### 1.1 Concepto de Cultura

Definiciones de cultura hay muchas, todas están acordes en reconocer que es aprendida; que permite al hombre adaptarse a su ambiente natural, que es por demás variable, que se manifiesta en instituciones, normas de pensamiento y objetos materiales.

Una de las primeras definiciones de cultura fue dada por E.B. Tylor (1874) la cultura es el conjunto complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbre y otras capacidades, y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad .

Un sinónimo de cultura es tradición, otros es civilización, pero el empleo de tales términos viene sobrecargado de implicaciones diferentes o de matizaciones de la conducta habitual.

Una breve y útil definición de cultura es: Cultura es la parte del ambiente hecha por el hombre. Va implícita en ella el reconocimiento de que la vida del hombre transcurre en dos escenarios: el ambiente natural y el social. La definición implica también que la cultura es más que un fenómeno biológico, abarca todos los elementos que hay en la madurez del hombre, dotación que él ha adquirido de su grupo por aprendizaje consciente, o, en un nivel un poco diferente, por un proceso de acondicionamiento; técnicas de varios géneros, instituciones, sociales u otras, creencias y modos normalizados de conducta. La cultura, en resumen, puede ser contrastada con los materiales brutos, externos o internos de los cuales se deriva.

Cada cultura es el resultado de las experiencias particulares de la población, pasada y presente, que vive de acuerdo con ella. Cada cuerpo de tradición debe considerarse como la encarnación viva de su pasado. Una cultura no puede comprenderse a menos que se tenga en cuenta su pasado lo más plenamente posible, empleando todos los recursos admisibles- fuentes históricas, comparaciones con otros modos de vivir, manifestaciones arqueológicas- para entender su fondo y su desarrollo.

## 1.2 Concepto de Cultura Organizacional

### 1.2.1 Cultura Organizacional

Se llama Cultura Organizacional al Conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

En cuanto al alcance del concepto de cultura en relación a los elementos que lo integran puede decirse que hay dos posiciones fundamentales, una es la totalizadora u holística y otra que es la diferenciadora. La perspectiva totalizadora acepta que todo lo que un grupo humano genera o adopta es cultura, ya sean sus herramientas, sus valores, el arte, formas de gobierno, su religión o cualquier otro elemento. El punto de vista diferenciador considera cultura a los valores y creencias que comparten los miembros del grupo, todos los demás elementos (herramientas, arte, gobierno, etc.) serían entonces manifestaciones o productos de la cultura.

### 1.2.2 Valores y Creencias

Otra tendencia es la que considera que la cultura se relaciona con la manera como, a partir de *valores y creencias*, los miembros de un sistema cultural interpretan la realidad, lo que repercutirá en su comportamiento.

Así, la cultura organizacional está determinada por:

- *Sistema cultural.* Es un conjunto de valores y creencias que comparten sus integrantes y las formas en que dichos valores y creencias se manifiestan.
- *Las creencias.* Son todas las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Estas ideas están en el plano racional y abarcan concepciones de todo tipo (respecto al ser humano, la sociedad, el mundo, la familia, el trabajo, etc.).
- *Los valores.* Son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que repercuten en su comportamiento. Los valores tienen que ver con las pautas deseables de conducta individual y colectiva, determinando cuáles son las conductas premiadas y cuáles son castigadas. Estas ideas se manifiestan en el plano emocional.

Entonces, en el sistema cultural, la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

### 1.2.3 Las manifestaciones culturales.

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros. Estas manifestaciones pueden ser simbólicas, conductuales, estructurales y materiales:

- Las **manifestaciones simbólicas** son todas las formas en que se busca explicar o representar, ya sea de manera objetiva o subjetiva, al hombre al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. En estas manifestaciones se encuentran la filosofía, el arte, la ciencia, la religión.
- Las **manifestaciones conductuales** son pautas de comportamiento y de interacción de los miembros de un sistema cultural.
- Las **manifestaciones estructurales** son las que directamente pretenden asegurar cumplir los objetivos del sistema cultural. En estas manifestaciones, entre otros elementos, se encuentran las relaciones de producción, el marco normativo, las estructuras sociales.
- Las **manifestaciones materiales** se refieren a los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Entre la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales existe una interdependencia: la cultura se expresa en sus manifestaciones y las manifestaciones alimentan y enriquecen la cultura. Así, cuando se da un

cambio importante en el sistema de valores y de creencias, las manifestaciones también cambiarán en alguna medida. Y cuando se da un cambio trascendente en alguna manifestación relevante o en un grupo de manifestaciones, los valores y las creencias se verán modificados en algún momento.

Para este modelo, se considera sistema cultural a grupos y sociedades, como una región, un partido político, una clase social, un grupo étnico. Entonces cualquier organización es un sistema cultural, pues está integrado por valores y creencias y por ciertas manifestaciones culturales.

## 1.3 Elementos de la Cultura Organizacional

### 1.3.1 Características de la cultura de una organización.

En general, puede hablarse de siete características que en conjunto definen la cultura de una organización:

- **Autonomía individual.** Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.
- **Estructura.** Es la forma como está organizada la empresa y las normas, políticas y reglamentos que rigen la empresa.
- **Apoyo.** La calidad y la cantidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.
- **Identidad.** Consiste en que cada miembro de la organización se identifique no solamente con sus amigos o compañeros de su equipo de trabajo, sino también con la organización en general.
- **Desempeño.** Se refiere a la forma de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los trabajadores, así como de la importancia que se le dé a los reconocimientos.
- **Tolerancia al conflicto.** Es la habilidad tanto individual como grupal para manejar las relaciones entre compañeros y las situaciones difíciles.
- **Tolerancia al riesgo.** Es la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

### 1.3.2 Elementos de la cultura laboral.

Existen varias formas en que la cultura se transmite a los empleados. Los diferentes elementos de la cultura laboral se convierten en herramientas para dar continuidad a la cultura de una organización. Las más comunes son las historias, los rituales, los símbolos y el lenguaje. Cada uno de estos elementos favorece en diversos grados que el trabajador conozca y asimile la cultura que prevalece en la organización de la que forma parte.

- **Historias.** Anécdotas que surgieron en la organización y que se refieren a los fundadores. Las anécdotas ejemplifican decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa. Es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.
- **Rituales.** Son las secuencias constantes de las actividades para reforzar los valores de la organización.
- **Símbolos materiales.** Es el diseño y la forma como están dispuestos los elementos materiales de la organización; los espacios, mobiliario, uniformes, privilegios ejecutivos. Estos símbolos materiales dan pauta a los miembros de la organización para darse cuenta de quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe aportarse.
- **Lenguaje.** Cada área de la organización tiene un lenguaje particular que lo hace distinto a otras y que da identidad a sus integrantes como parte de una determinada cultura o subcultura.

Todos los elementos mencionados ayudan a transmitir y conservar la cultura de una organización, dependiendo de la situación pueden también influir en la evaluación del desempeño.

Es importante señalar que la cultura organizacional es una forma de definir la percepción que los empleados tienen de las características que ya se han señalado, esto no significa que les agraden o les desagraden, este factor es el que hace la diferencia entre cultura y satisfacción laboral. A través de la cultura laboral se describen las condiciones generales de la organización y en la segunda se busca evaluar la forma en que las condiciones satisfacen o no al empleado.

## 1.4 Emergencia de la cultura organizacional

En los años 80 surge la idea de conceptualizar a la organización como una cultura, pues en el pasado empresa y cultura eran dos temas en apariencia distintos. En un primer momento, la teoría de servicio atrajo la discusión acerca de los valores de la empresa, después la teoría de sistemas empleó la palabra cultura como sinónimo de sistema.

La cultura organizacional es el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal. La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización .

En este sentido, los empleados, ya sea de igual o diferente formación o nivel jerárquico dentro de la empresa, pueden definir a la cultura de su organización de una forma similar y para lograrlo, la alta gerencia realiza una efectiva selección, inducción e integración del trabajador a su equipo de trabajo.

Así como la forma de ser y de pensar de una persona se adquiere al paso del tiempo, la cultura organizacional surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente, ya que es el resultado de un arduo trabajo por parte de sus fundadores, los cuales establecen desde el principio las normas, valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización.

La filosofía y los prejuicios de los fundadores se funden y abren paso a la cultura de la empresa, ellos establecen los criterios de la organización para seleccionar a su personal, capacitarlo y mantenerlo en ella. Cuando interactúan nuevos grupos o personas, la cultura organizacional se mantiene viva, muchas veces incluso de forma contraria a los propósitos del fundador. La situación ideal sería que la cultura fuera la forma de convivencia dentro de la organización, con la finalidad de hacer coherentes tanto los valores y creencias de los empleados con los de la empresa.

Así, la cultura organizacional surge a partir de varios elementos:

VALORES + CREENCIAS + COSTUMBRES + NORMAS = CULTURA ORGANIZACIONAL

## 1.5 Tipos de cultura en la organización

Cuando se hace referencia a la cultura de una organización, donde se cuenta con propiedades comunes y específicas no necesariamente se refiere a que sea la única en la empresa, pues pueden existir varias subculturas.

La cultura dominante es la que expresa los valores básicos que comparten la mayoría de los empleados, las subculturas expresan problemas y situaciones específicas de cada área o grupo de trabajo. En teoría la cultura dominante y las subculturas deben complementarse para llevar a cabo su propósito.

Cuando en una organización sólo existen subculturas y se carece de una cultura dominante que represente a las demás, está en juego la supervivencia de la organización.

Las culturas fuertes ejercen una mayor influencia en su personal, y provocan que éste actúe con dinamismo y acepte los valores. En este sentido, cuanto mayor sea el número de miembros que aceptan los valores centrales de la organización y mayor sea su apego a ellos, más fuerte será la cultura. Por el contrario, cuanto menos seguidores se cuenten la cultura se hace más débil.

Para fomentar la participación y la congruencia de la conducta, la cultura organizacional debe ser fuerte; cuando una organización es fuerte no es necesario un gran número de reglas y normas, es suficiente con que cada miembro de la organización comparta esas normas y valores porque coinciden con sus metas.

## 1.6 Funciones de la cultura

La cultura de una organización promueve el cumplimiento de funciones que serán determinantes para que sus miembros se adapten exitosamente al grupo. Para establecer una cultura, uno de los objetivos primordiales es guiar la integración de cada uno de sus miembros. Entre las funciones a cumplir se encuentran:

- **Definir los límites.** A través de normas y valores propios y auténticos que se establecen progresivamente, son los elementos que hacen a la organización diferente de otra, los que la hacen única y auténtica.
- **Sentido de identidad.** Las normas y los valores, cuando son propias de la organización transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad. El fin es hacerlos sentir elemento único de la cultura de la organización.
- **Intereses comunes.** Para promover un compromiso personal de cada uno de los empleados y evitar intereses individuales, es importante compartir principios y valores, y convertir los esfuerzos en trabajo para la construcción del bien común.
- **Socializar el trabajo.** La cultura es una forma de integrar al individuo a la organización, al aumentar la estabilidad del sistema y establecer normas de respeto y convivencia entre sus integrantes.
- **Coordinar toda la organización.** La cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de los miembros de una institución, de promover que su comportamiento se dirija hacia el bien común, para ello se auxilian de las normas y los principios de convivencia, cooperación, tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu práctico y valores claros, entre otros.

Cuando se ha establecido algún tipo de cultura en la organización, deben realizarse prácticas constantes que ayuden a mantenerla activa, entre ellas se encuentran la selección de personal, acciones de alta gerencia y la socialización.

Fuentes:

HERSKOVITS, MELVILLE J. *El hombre y sus obras*. Fondo de Cultura Económica, México, 1ª. Ed. en inglés 1948, 1ª. Ed. en español, 1952. Edición 1995.

FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas, México, 2ª. Edición 2002.

GONZÁLEZ, MARTÍN Y OLIVARES, SOCORRO. *Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano*. CECOSA, México, 1999.