

Cultura Organizacional

En nuestra actualidad nos encontramos con miles de culturas y subculturas, integradas por grupos de individuos que interactúan en el contexto general de una cultura, pero que se diferencian entre sí por sus valores y conductas. Estos grupos son numerosos y se podrían definir por edad, ocupación, afición, entre muchos más. Dentro de esta lección nos enfocaremos en la cultura organizacional, por lo cual es importante comenzar definiendo a las organizaciones como sistemas de personas que mediante una estructura de operación y métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan a cumplir una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia, por ejemplo: los accionistas, clientes, empleados, sociedad, entre otros. Toda organización, ya sean escuelas, hospitales, tiendas de autoservicio, plantas industriales, etc., tiene su propia cultura, que se ha desarrollado con el transcurso del tiempo.

La cultura organizacional es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la empresa, de su contexto sociocultural y de sus factores eventuales: tecnología, tipo de industria, entre otros. (Abravanel, 1992). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales, como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera.

La cultura organizacional es *“el clima de sentimientos que se viven en una organización, debido al medio físico y a la forma como interactúan sus miembros entre sí y con externos”*(Tagiuri y Litwin, 1968).

Otra definición es la de Edgar Schein (1992) quien define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y, por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Cultura Organizacional

Aspectos que determinan la cultura en una organización:

- **Apoyo:** grado de cordialidad y apoyo de los administradores a los subordinados.
- **Autonomía individual:** grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones permiten a los individuos.
- **Estructura:** medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa se usan para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
- **Forma de recompensar el desempeño:** la asignación de recompensas y reconocimientos (incrementos salariales, promociones, etc.) se realiza a partir de criterios congruentes con los sistemas administrativos de la organización.
- **Identidad:** medida en la que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional en particular.
- **Tolerancia al conflicto:** nivel de aceptación de los conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- **Tolerancia del riesgo:** se estimula a los trabajadores a ser astutos, innovadores y a tomar riesgos.

La cultura de una organización, como la de una sociedad, no es fija y puede cambiar. En pocas palabras, la cultura organizacional es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y, por lo mismo, puede cambiarlas.

Cultura Organizacional

Factores que Afectan a la Cultura de una Organización

Historia y Propiedad

- Por lo general, las organizaciones antiguas tienden a estructurarse con un alto control y niveles de poder bien delineados, mientras que las nuevas organizaciones tienden a contar con un control menos rígido de sus miembros, son más flexibles.

Tamaño

- Las organizaciones grandes tienden a desarrollar una estructura bien definida, con roles específicos. Mientras que las organizaciones pequeñas pueden poner mayor flexibilidad, y sus miembros pueden ser multidisciplinarios.

Tecnología

- La producción en línea de una organización crea funciones específicas, donde las funciones son claras y bien definidas. Mientras que las organizaciones con un medio cambiante, como por ejemplo las que trabajan por proyectos, requieren fuentes de poder muy claras e individualismo para enfrentar los retos.

Metas y Objetivos

- Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias. Lo cual requiere una mejor definición del trabajo y menor incertidumbre. Para poder crecer se necesitan fuentes de poder muy claras, por lo que se recomienda compartir el poder.

Medio

- Toda empresa es una subcultura dentro de un país, por lo que este determina la cultura de aquella.
- Un ambiente de trabajo cambiante requiere una cultura flexible y con sensibilidad.
- Grado de individualismo que dé al personal iniciativa y respeto por el trabajo de los demás.
- Cada persona, en cierto grado, acepta, pero también modifica su cultura.

La cultura organizacional comprende todo aquello que sea parte del sentir de la colectividad de una organización: los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales internas, las decisiones administrativas fundamentales, la manera de reaccionar ante cualquier imprevisto o problema, los supuestos sobre los que se opera en cuanto a la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas, los criterios con que se evalúa un comportamiento correcto o incorrecto

Cultura Organizacional

respecto a los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse, entre otros. Tales aspectos conforman la cultura interna de una organización.

El Cambio de Cultura en la Organización

Como hemos visto dentro de la unidad, la cultura es responsable de muchos de los comportamientos de grupos y naciones. Para bien y para mal, lo que se debe tener en claro es que nunca se desarrollarán los esfuerzos para trabajar en una dirección si chocan con los paradigmas compartidos por los integrantes de una organización o país.

Wall y Solum (1994) sostienen que si se intenta llevar a cabo un cambio cultural interno en una organización se debe tener en cuenta lo que ellos llaman “las leyes naturales de las organizaciones”, las cuales son:

La cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder: un gerente motivado, creativo e inspirado puede transmitir sus estados de ánimo a su equipo.

Las organizaciones facultadas requieren confianza: no se puede pedir responsabilidad a un grupo de trabajo si no se le otorga la autoridad y confianza para que cumpla con su tarea.

No es posible ir más rápido que un paso a la vez: la cultura no puede construirse de abajo hacia arriba, sino que tiene que internalizarse en cada nivel de la organización de arriba a abajo en forma paulatina, nivel por nivel.

Se obtiene lo que se habla: el conocimiento por parte de todos los integrantes de la organización de los valores y la misión es importante para cumplirlos.

Es importante recalcar que la cultura es un fenómeno cambiante, su contenido en determinado tiempo y espacio no asegura que en otras circunstancias sea la misma, es decir, los métodos de trabajo y los valores de la organización se modifican cuando se aplica un proceso de cambio.

El desarrollo de una cultura de calidad debe analizarse desde el punto de vista global de la organización, pero sin ignorar el aspecto de la cultura individual. El cambio hacia una cultura de calidad en la organización debe efectuarse de acuerdo con la dinámica de la empresa, así como con su situación y la naturaleza del cambio.

El desarrollo de una cultura de calidad debe analizarse desde el punto de vista global de la organización, pero sin ignorar el aspecto de la cultura individual. El cambio hacia una cultura de calidad en la organización debe efectuarse de acuerdo con la dinámica de la empresa, así como con su situación y la naturaleza del cambio. Las intervenciones que se hagan en pro de un cambio cultural deben orientarse a que los miembros lo aseguren de forma consciente y duradera.

A continuación se mencionan algunos métodos de cambio:

Método de Lewin (Davis y Newstrom, 1991)

Se basa en los siguientes pasos :

Descongelamiento

Se prepara al grupo de enfoque o a la organización en su conjunto para entrar al cambio mediante la explicación del problema o la situación que se enfrenta. Puede ser mediante:

- Análisis grupal.
- Mediante un equipo que represente a los miembros de la organización.

Lo importante es que los miembros del equipo consideren que el problema es parte de ellos y no que se les asigna.

La aparición de una situación de crisis o de emergencia facilita el proceso de descongelamiento.

Movimiento

Los individuos efectúan el cambio necesario, guiados por la dirección. Dicho cambio se debe hacer en dos niveles culturales:

- El de aceptación.
- El de valoración del cambio.

Incluye los supuestos básicos de la organización, así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

Recongelamiento

La aceptación y la valoración del cambio, al ser aceptados paso a paso por los miembros del equipo, se internalizan y se vuelven parte de la cultura.

Para que el cambio sea eficaz y duradero, la dirección tiene por tarea el reforzar estos cambios mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humano.

Método de Edgar Schein (1993)

Se propone el uso de mecanismos básicos para cambiar la cultura de un equipo de trabajo. Existen dos tipos de mecanismos que a continuación se describen:

Primarios

Son los que actúan cuando se crea una organización, por lo general como resultado del estilo de trabajo del líder de esta. Por ejemplo:

- Lo que atrae la atención de los líderes.
- Lo que miden y controlan regularmente los líderes.
- Cómo se reacciona en situaciones de crisis e incidentes difíciles.
- Los criterios según los cuales los líderes colocan sus recursos.
- Cómo se forman personas modelo.
- Cómo se enseña y aconseja.

Cultura Organizacional

- Los criterios mediante los cuales se entregan premios y se otorga estatus.

Secundarios

Solo funcionarán si son coherentes y congruentes con los mecanismos primarios. En caso de que lleguen a diferir, serán fuente de conflicto y obstaculizarán el desarrollo de la organización. Los mecanismos secundarios son:

- El diseño tanto organizacional como estructural.
- Los sistemas y procedimientos organizacionales.
- El diseño de espacios físicos, fachadas o edificios.
- Las historias, rituales, leyendas o mitos acerca del personal y los eventos.
- Los estatutos formales de filosofía organizacional, los valores y credos.