

La Cultura Organizacional: Relaciones Fundamentales¹

Por: Olga Lucía Anzola Morales^{}**

Coordinadora de Investigación y Desarrollo
Centro de Gestión Humana y Organizaciones, Facultad de Administración de Empresas
Universidad Externado de Colombia

Las presentes reflexiones parten de la propuesta de varios autores que desde la teoría organizacional conciben a las organizaciones como sistemas cuyos elementos constitutivos comportan aspectos técnicos y psicosociales. El primero de ellos, se centra en el análisis de los elementos derivados de los procesos, los dispositivos y las tecnologías involucradas en el desarrollo de productos y servicios; mientras que el segundo, se preocupa por la comprensión de las tensiones existentes entre el individuo y el grupo y el análisis de las relaciones, los comportamientos y los significados individuales y grupales presentes en una organización.

La anterior mirada se relaciona con la discusión referida a la existencia de dos paradigmas dominantes en el estudio de la cultura organizacional: el funcionalista y el humanista. El primero de ellos se centra en una concepción pragmática de la cultura organizacional, que enfatiza en los elementos de homogeneidad, unicidad y control que intentan asegurar que las acciones de los miembros de la empresa apoyen el logro de los objetivos de la misma; y el segundo, centrado en el análisis de los esquemas de significación subyacentes en las interacciones dadas entre los individuos, que retoma la cultura como la forma particular de pensar, sentir y actuar que caracteriza a un grupo en un tiempo determinado y que determina las

¹ El presente documento hace parte de las reflexiones que la autora desarrolla como docente de la asignatura de Gestión de la cultura y perdurabilidad organizacional del Programa de Especialización en Gestión del Desarrollo y Cambio Organizacional, Universidad Externado de Colombia.

^{**} Coordinadora de la Línea de Investigación: Culturas corporativas y perdurabilidad organizacional, que hace parte del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial, categorizado como A por Colciencias. olga.anzola@uexternado.edu.co

formas de interrelación dadas al interior de la organización y entre la organización y su contexto².

Esta última perspectiva, deja de observar a la cultura organizacional como una herramienta gerencial que puede decretarse, o establecerse a partir de la voluntad de unos pocos, para ser comprendida como el resultado de un contexto social en el que existen numerosos factores culturales nacionales, regionales, locales, sectoriales que aunque externos, afectan la cultura organizacional, y del actuar interrelacionado de quienes se involucran en un colectivo con diversos intereses, posibilidades y formas de ejercer el poder.

En este sentido, la cultura de una localidad, región, país, organización o grupo en particular, involucra convenciones que le son propias y que están establecidas a partir de creencias, modelos mentales, significados, costumbres y tradiciones que de un lado legitiman los comportamientos que se considera socialmente aceptables y de otro repudian aquellos que se considera van en contravía de lo deseado, lo pactado y lo esperado.

Los estudios de la cultura presente en cualquier grupo humano (incluidas las organizaciones) resaltan hoy en día su constitución a partir de niveles implícitos y explícitos de la misma, que se encuentran estrechamente vinculados entre sí y que son interdependientes³. Se anota sin embargo, como entre estos niveles pueden existir diferentes grados de congruencia (coherencia) o incongruencia

² ANZOLA M., Olga Lucía y PUENTES G., Myriam C. Determinantes de las acciones gerenciales en microempresas y empresas pymes. Universidad Externado de Colombia, Agosto de 2007, Bogotá.

³ Al respecto puede consultarse: a) SCHEIN, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo –Una visión dinámica-, Plaza y Janés Ediciones, 1988, Barcelona., b) HOFSTEDE, Geert. Culturas y organizaciones: el software mental. Ciencias Sociales, Alianza Editorial, 1999, Madrid., c) MORALCO Consultores Gerenciales (compendio). Gerencia de la Cultura. Cámara de Comercio de Bogotá. Programa de Formación de Consultores Empresariales, Septiembre de 2003, p.p. 1-26, Bogotá.

(incoherencia), que darían cuenta del grado de ajuste y de alineamiento entre lo que el grupo dice ser, y lo que efectivamente el grupo manifiesta ser.

Por lo anterior, en algunos modelos de estudio de la cultura se hace especial énfasis en el nivel de correspondencia existente entre los valores y las prácticas organizacionales (comportamientos cotidianos), como elementos resultantes de una construcción social, que determinan formas de percibir, interpretar y relacionarse consigo mismo, con los otros y con el mundo, y que se traducen en comportamientos que terminan convirtiéndose en hábitos característicos o propios de un grupo social particular.

La cultura organizacional se concibe entonces como un hecho social que involucra formas materiales e inmateriales, así como también aspectos formales e informales, que remiten a unos significados válidos para un grupo; por lo que la cultura se concibe como un fenómeno inscrito en la historia, la vivencia y el devenir de un colectivo, que le posibilita el establecimiento de un marco cognitivo compartido y una atmósfera afectiva común, que señala unas particularidades importantes en el establecimiento de su identidad y su imagen, y que se instaura como formas válidas que deben ser transmitidas a quienes hacen o desean hacer parte del grupo.

La importancia dada a la cultura organizacional corresponde a una concepción de la empresa como una organización social que va mucho más allá de su identificación desde criterios exclusivos de tipo económico. En este sentido, se reconoce que toda organización como sistema social abierto y en constante interacción con el entorno, involucra en su cotidianidad la complejidad propia de los fenómenos sociales; a la vez, que se le adjudican nuevas responsabilidades para con diferentes grupos de interés, antes circunscritos de manera exclusiva a los accionistas y dueños de la empresa. Una de estas responsabilidades se centra en el análisis de los tipos de aprendizajes y formas de interrelación que las

personas que pertenecen a una organización están adquiriendo, el grado de exigencia en la correspondencia que debe existir entre el decir y el hacer y los elementos que van más allá del desarrollo idóneo de sus funciones y de sus cargos y que se ubican en el plano del desarrollo intrapersonal e interpersonal. De igual manera, se renueva el papel que las organizaciones empresariales tienen en los procesos de socialización de los individuos.

La aceptación que los procesos que conllevan a la creación, consolidación y modificación de la cultura presente en una empresa son factibles de ser descritos, monitoreados e intervenidos, implica comprender la cultura organizacional como un elemento fruto del aprendizaje de un grupo social, que puede ser orientado y re-orientado mediante la búsqueda de coherencia entre los principios (discursos) y las prácticas cotidianas vivenciadas por los grupos, acorde con las necesidades impuestas por un mundo cambiante, situación que implica obviamente, el establecimiento de modificaciones de los elementos organizacionales y humanos de los cuales la cultura es resultado, como lo son: la concepción sobre el trabajo, el trabajador y la empresa, los estados de ánimo de quienes constituyen la organización, las características personales de los trabajadores, las formas predominantes de interrelación social, los estilos de dirección, poder y autoridad, las formas de organización del trabajo, etc.

De otra parte, la cultura se analiza en relación directa con la estrategia y la estructura organizacional, como elementos con quienes comparte estrechos vínculos, los cuales requieren ser gestionados al unísono en una visión integral del acto gerencial⁴.

⁴ Al respecto puede consultarse: a) POLO C., Carlos Alberto. Análisis de la relación entre estrategia y estructura organizacional. Un estudio de casos de empresas peruanas, Universidad de los Andes, Junio 15 de 2005, Bogotá., b) VELÁSQUEZ Vásquez, Francisco. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: Fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. En: Estudios Gerenciales No. 93, Universidad Icesi, octubre-diciembre de 2004, Cali.

La cultura se vincula a la estrategia, por cuanto los planteamientos estratégicos de una organización comprometen los propósitos comunes, las políticas, las normas (reglas), los procesos y los esquemas mentales de los individuos y de los grupos que en la organización existen. La estrategia establece directrices en el actuar de los miembros del grupo a partir de los valores que se han adoptado y se comparten, por lo que se convierten en uno de los elementos que direccionan y canalizan las conductas de quienes trabajan en las organizaciones, delimitando comportamientos que se permiten, se incentivan, se demandan y se premian, o en el caso contrario, aquellos que se desestimulan, se prohíben y se penalizan.

El proceso de implementación estratégica establece igualmente un conjunto de exigencias que generalmente requieren la adecuación y la reformulación de elementos estructurales que hagan viable lo planteado.

De otro lado, se relaciona con la estructura, por cuanto al ser la cultura un elemento aprendido involucrado en procesos de integración interna y orientación externa, se manifiesta y se comunica en la estructura (formal o informal), convirtiéndola en el elemento organizacional a través del cual vehicula. En este sentido, la estructura como elemento explícito (visible) puede corresponderse, dar cuenta, o contradecir incluso aspectos invisibles de la cultura.

La situación antes descrita, nos pone de manifiesto como el sistema de valores y los principios éticos operan como los elementos que posibilitan a los individuos evaluar las actuaciones propias y las de otros, en relación con ciertos parámetros, marcos de referencia y límites que se presupone están orientados al bien común y al vivir bien (calidad de vida); pero igualmente, evidencia la forma como los valores conforman la cultura, y como se relacionan directamente con la estructura y la estrategia organizacional.

Así las cosas, las organizaciones y en especial sus áreas de gestión humana, gestión de la cultura y gestión del desarrollo organizacional están llamadas a liderar el estudio y comprensión de los fenómenos socioculturales presentes en la organización, lo que permitirá interferir acertadamente en la dirección de las personas y en lo que ellas aportan a los grupos de trabajo y a las empresas donde se desempeñan; así como también, reconocer que los planteamientos y acciones gerenciales intervienen directamente en las formas de vinculación y relación que los trabajadores establecen con la empresa, con su trabajo y con sus compañeros de labor, en la actitud y en los niveles de expectativa en cuanto a su trabajo, los niveles de desarrollo personal y profesional logrado y en el grado de identificación, compromiso y aporte de los mismos con los objetivos y las metas organizacionales.

Esta circunstancia se vincula directamente con la tendencia actual de las empresas orientada a la búsqueda de elementos de diferenciación basados en intangibles de difícil imitación, copia y consecución⁵, que coadyuven en el logro de la perdurabilidad organizacional y en la solución de las necesidades que enfrenta toda organización, entendidas entre otras como: la consolidación de la misión organizacional, el planteamiento y la consecución del horizonte institucional, el logro de cohesión y movilización de los trabajadores, la coordinación de personas interdependientes, el desarrollo de capital humano, la flexibilidad al cambio, la consistencia en las acciones gerenciales y el mejoramiento de los ambientes laborales y de las formas de organización del trabajo. Dentro de estos elementos fuente de ventaja competitiva sostenida, se ubica a la cultura organizacional, como uno de los elementos que empieza a ganar un espacio decidido en los estudios organizacionales y de gestión humana.

⁵ Al respecto puede consultarse: a) THE BOSTON CONSULTING GROUP-WORLD FEDERATION OF PERSONNEL MANAGEMENT ASSOCIATIONS. *Creating People Advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (resumen Ejecutivo)*, 2008., b) CALDERON H., Gregorio, NARANJOS, Julia C. y ALVAREZ G., Ana Milena. *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. En: *Revista Estudios Gerenciales* No. 103, Abril-Junio de 2007, p.p. 39-64, Universidad Icesi, Cali.