



# CULTURA ORGANIZACIONAL

Documento de Cátedra | TPM 2007

El presente documento aborda el desarrollo del concepto de cultura organizacional, una de las dimensiones de análisis más importantes en las organizaciones en aras de una intervención profesional por parte del comunicador

## ¿Qué es la cultura organizacional?

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

A su vez, para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad).

Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.



## La cultura como proceso

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad.

Que las pautas sean compartidas no implica que sean producto del consenso; nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. Por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase diagnóstica. Por eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estanco o estático.

El movimiento característico de los componentes culturales es, por lo tanto, **resultante de la síntesis de antagonismos**.

En todo sistema cultural coexisten culturas locales o sectoriales y para que dicha coexistencia sea posible no deben entrar en contradicción con la identidad propia de la organización.

Es posible reconocer distintas **categorías** de sistemas culturales, a saber:

- Fuertes o débiles: según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.
- Concentradas o fragmentadas: según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.
- Tendientes al cierre o a la apertura: según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.



- Autónomas o reflejas: en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.

## Algunas clasificaciones de culturas

- Nacional
- En redes
- Comunicativa
- Reactiva
- Internacional
- Aislada
- Proactiva

## Tipos de cultura

### **La cultura del PODER:**

- Juego de negociación y compromiso entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto.
- Fuente central de poder.
- El crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro.
- Organización politizada.
- Cultura orgullosa y fuerte.
- Motivación por dinero o símbolos.

### **La cultura de la FUNCIÓN:**

- Típica de las burocracias.
- Es lógica y racional.
- Coexisten funciones especializadas.
- Coordinadas por pequeños grupos en la cima de la organización.
- Poder = posición formal.



- Conocimiento de las normas y especialización.
- “Yo soy mi puesto”.

#### **La cultura de la PERSONA:**

- El individuo es el eje principal.
- Diseñada para servir a sus miembros.
- Aplicable a organizaciones de profesionales.
- Existe gran autonomía decisoria individual.
- Sus integrantes se destacan por sí mismos.
- Cuesta lograr la identificación con la organización.
- Influencia y negociación “uno a uno”.

#### **La cultura de la TAREA:**

- La capacidad técnica es la fuente del poder.
- Se aplica en estructuras matriciales y virtuales.
- Se comparte el conocimiento.
- Apta para la resolución de problemas.
- Manejo de proyectos complejos e innovadores.
- No existen privilegios (edad, antigüedad, etc.)
- Cultura de equipo y muy adaptable.

## Los elementos de la cultura organizacional

En cuanto a los **elementos** de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autoorganización. En el dominio de las capacidades están presentes también los



elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.

Lejos de ser un elemento frágil dentro de la organización (por aquello del movimiento y la síntesis de antagonismos), la cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye. Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder.

## Valores

Uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los **valores**: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones.

Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización –principalmente por medio de la Comunicación- surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en **valores simbólicos** que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una



identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su Visión y su Misión.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes:

- Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.
- Creencia en una calidad superior.
- El cliente es primero.
- Creencia en la innovación.
- Creencia en la comunicación honesta.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Cada uno se siente dueño de la organización.
- Respeto mutuo.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Igual oportunidad para todos.
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.
- Conducta ética responsable.
- Protección ambiental.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Liderazgo participativo.

## Identidad y cultura

Los rasgos de identidad, en tanto elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura. Ambos conceptos mantienen una relación recursiva, se forman por un mismo proceso conjunto. De todas maneras, el observador externo debe ubicarlos en distintos dominios a los efectos de la descripción y análisis.

Entre ambos conceptos existen diferencias, que están dadas por:



- Su condición de existencia. La identidad es autosuficiente.
- La identidad no es resultado del intercambio con el entorno.
- A diferencia de la identidad, la cultura es observable y por lo tanto aprendible.
- La cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos. La identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.
- La cultura puede ser entendida o imitada. La identidad existe más allá de que sea comprendida.
- La cultura se ubica en el dominio de las capacidades. La identidad es un metaconcepto del enfoque de la autoorganización.

## ¿Dónde y cómo deberá analizarse la cultura organizacional en una fase diagnóstica?

Fundamentalmente se trata de observar y analizar esta manifestación de lo simbólico a través de los comportamientos. **Por lo tanto se debe detener la mirada en los lugares de encuentro e interacción**, como así también en las prácticas cotidianas, para detectar regularidades en el accionar de los sujetos. Asimismo, esta manifestación tiene una dimensión formal y otra informal.

En cuanto refiere a la dimensión formal, es preciso que el analista indague acerca de los procedimientos que la organización dispone para moldear los comportamientos de sus miembros, para lo cual deberá observar los procesos de inducción, tanto los estandarizados como los no estandarizados, a través de los cuales se refuerza y sostiene el sistema de valores.

Los procesos de inducción tienen diferentes expresiones, siendo las más habituales en las organizaciones los mecanismos de socialización que se desarrollan cuando un nuevo miembro se incorpora, pero también aquellos de reclutamiento, capacitación, evaluación, compensación y promoción. Todas estas prácticas son procesos que inducen a los sujetos que forman parte de una organización a adecuarse a las normas, es decir, los aproxima a la instancia más formal. A través de estos procesos los miembros adquieren (y actualizan) las competencias sociales necesarias para formar parte de la organización, dando lugar a la pertenencia operacional.



En ese contexto, el momento de ingreso de un sujeto a una organización es clave para analizar y comprender la cultura propia de esa organización.

Para analizar lo informal, por su parte, deben observarse:

**Los ritos:** la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización. El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la indumentaria, el saludo, etc. Todos son secuencias repetitivas de historias que expresan y refrescan los valores clave.

**Los mitos y las historias:** acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

**Los tabúes:** las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.

**Símbolos materiales:** elementos físicos que por sus características establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización. Ejemplo: distribución de las oficinas, tipos de automóviles que “reciben” los ejecutivos de alto nivel, elegancia del mobiliario, incentivos de los ejecutivos, vestimenta, etc.

**El sociolecto o lenguaje:** los hábitos lingüísticos que posee una organización (por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

La importancia de realizar un análisis de la cultura organizacional se relaciona a su capacidad de fortalecer la identidad, cohesionar internamente al público, favorecer la implicación en el proyecto institucional y determinar en gran medida el clima interno. A su vez, es necesario para poder desarrollar cualquier intervención sobre el plano de la cultura.



## Conclusiones

Finalmente, no debe descuidarse que la cultura proporciona a la organización un marco interpretativo, una estructura instituida desde la cual se asigna significado a las acciones cotidianas y se comprenden los fenómenos organizacionales. El analista también debe ser capaz de dilucidar cuáles son los parámetros que establece este marco interpretativo puesto que es a partir de allí que obtendrá valiosos elementos para comprender la comunicación interna y, eventualmente, para diseñar las acciones a seguir.

Hay dos consideraciones más que deben hacerse sobre la cultura organizacional. Por un lado, decir que la principal función de la cultura es cohesionar, puesto que en el marco de una organización la cultura genera en los sujetos un sentimiento de pertenencia. En este sentido, se la considera como el adhesivo social que mantiene unidos a los sujetos en torno a un proyecto.

Por otro lado, mencionar que los factores culturales del entorno ejercen influencia en la configuración cultural de la organización. La cultura nacional del país donde la entidad se inserta, por ejemplo, imprime sus valores en los patrones de comportamientos y los marcos interpretativos de la cultura en cuestión.