

PARADIGMAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR: MYRNA ZAMORA GUTIÉRREZ



San Marcos

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
La perspectiva de la cultura corporativa	2
Definiciones de la cultura organizacional	3
Diferencias entre clima, identidad y cultura	4
Los componentes de la cultura organizacional	5
Las funciones y roles de la cultura organizacional	7
La gestión de los recursos humanos	7
Modelos de análisis de la cultura organizacional: Componentes, rasgos y características	11
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	16
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17



INTRODUCCIÓN

A continuación, estudiaremos el papel que desempeña la cultura, en la estrategia organizacional. Notaremos, que a partir de gestionar el know how, los símbolos, los rituales y el conjunto de creencias, valores normas; es posible reforzar la cultura organizacional o redireccionarla hacia una nueva.

Una organización que posee una fuerte cultura organizacional requerirá menos esfuerzos de gestión, debido a que las personas que la integran ya hacen lo debido cómo parte de sus usos costumbres y rituales, casi sin percatarse de ello. Conoceremos la técnica llamada Administración de Recursos Simbólicos (A.R.S).

La perspectiva de la cultura corporativa

En su libro, Fernández Collado nos narra que desde hace unos años se ha hecho común hablar de la cultura de la empresa y de la cultura de las organizaciones. El uso de esta expresión está en consonancia con los intentos de ir más allá de la consideración sistémica de las organizaciones. Se tiende a verlas como entidades con un cierto grado de permanencia, en las que es posible ir distinguiendo un conjunto de elementos conexos en equilibrio formando un todo con una determinada autonomía; aunque sin olvidar que entre todos estos elementos hay una cierta determinación de la conducta de los miembros.

Mitroff y Joice (1980)— empezaron a cuestionar las prevalentes teorías clásicas y sistémicas de las organizaciones, tendentes a verlas como un sistema dirigido a conseguir unos fines. Se necesitaba una nueva perspectiva para explicar el desarrollo y uso de elementos tales como el simbolismo organizativo, las lógicas subyacentes, las metáforas comunes y los valores. La nueva perspectiva que se ha desarrollado para interpretar los aspectos simbólicos de la vida organizativa ha sido la

teoría de la cultura organizativa (Kreps, 1992, p. 123).

La cultura de una organización estará formada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros. Hablar de la cultura organizacional es considerar algunas instituciones u organizaciones como sociedades en miniatura.

Definiciones de la cultura organizacional

La cultura se considera la característica básica de una sociedad, y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad. Ésta, supone tanto un sistema compartido de respuestas como un diseño social de la conducta individual. Para situarnos ante una cultura, habría que añadir que estamos ante maneras de vivir, de pensar y de sentir, formalizadas y que constituyen un sistema. Rocher, define a la cultura cómo: "un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, qué aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta" (Rocher, 1980, p. 111).

La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar. (Calvo de Mora, 1991, p. 112)

Asimismo, Chiavenato (1993) plantea que la cultura organizacional significa, (...) un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y

valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización.

Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado analizado e interpretado.

Diferencias entre clima, identidad y cultura

Existen tres terminos similares, pero con sus respectivas diferencias, que es importante delimitar, para poder comprender muy bien el tema. Ellos son: cultura organizacional, identidad organizacional y clima organizacional.

La identidad es la personalidad de la organización. Son los rasgos que la caracterizan y la identifican a lo interno y a lo externo. Para lograrla, debe trabajarse en la cultura.

La cultura es la consciencia de la organización. Es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, símbolos que prevalecen en sus integrantes. Una cultura fuerte y arraigada le da a la organización una clara identidad.

El clima es el estado de ánimo de la organización. Es la manera en que se sienten los integrantes en determinado punto de la historia, esto implica que determinadas decisiones y formas de actuar, por lo que eventualmente podría llegar a afectar a la cultura.

Cómo podemos ver; son diferentes, pero tienen estar estrechamente relacionados. Para que una organización logre una identidad, debe trabajar en lograr una fuerte cultura. Pero, será difícil tener una cultura que favorezca a la estrategia, si no se trabaja en el estado de ánimo de

los integrantes de la organización, a través de un sano clima organizacional.

Los componentes de la cultura organizacional

La cultura organizacional es algo que empezó a estudiarse de manera formal en años recientes. Por lo tanto, hay diversidad de opiniones sobre cuales son los elementos que la integran.

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, se considera que los elementos de la cultura son fundamentalmente cuatro:

1. Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how,
2. El código simbólico: como elemento aparente. más característico, plasmado en el lenguaje,
3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar;
4. El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones (Lucas, 1992).

Kreps indica que son cuatro los componentes claves de la cultura organizacional:

1. Los valores: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa y están frecuentemente plasmados en slogans;
2. Los héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura;
3. Los ritos y rituales: las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa;
4. Las redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la inductación de los miembros en la cultura de la organización (Kreps, 1992, pp. '128 y 129).



El autor, Fernández Collado, opina que los elementos de la cultura organizacional debieran considerarse los mismos que de la cultura. Solamente es necesario hacer un enfoque al ámbito organizacional para redefinir o aplicar su significado. También hace énfasis, en el hecho de que la cultura organizacional está inmersa en una sociedad y por lo tanto, tendrá algunos rasgos similares-

La cultura, se apoya siempre en el lenguaje como elemento básico. De aquí la importancia de la estructura comunicativa de la organización: modelos de comunicación y medios concretos utilizados. La comunicación es tanto el modo de recibir la cultura, como el instrumento utilizado en su construcción.

La cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención general a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación manejado (especialmente por los directivos), la atención a la comunicación de retorno (transporte de información o proceso transaccional), a los medios de comunicación de masas, a la distinción entre la comunicación interna y externa o a la formal e informal.

De todas maneras, la supervivencia de las organizaciones puede estar ligada al manejo de este mundo normativo interno y externo: ampliar los márgenes de maniobra; procurar intensificar los valores que puedan ser más interesantes para la organización, o actividades por el estilo son muy importantes para mantener una actividad conjunta.

Los órganos directivos de una organización, sobre todo, deben tener integradas las normas más adaptables a la consecución de los objetivos propuestos. En cualquier caso; desde el punto vista interno, la principal tarea en el campo normativo está en conseguir unas normas sociales y un sistema de sanciones que favorezcan la consecución de los objetivos propuestos. Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones (2009).

Las funciones y roles de la cultura organizacional

Fernández Collado afirma que la función de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos, y podríamos considerar que sus elementos distintivos deben ser producto de la adaptación de los señalados para la cultura en general.

En esta línea está Schein, uno de los más conocidos divulgadores del término "cultura empresarial" al definirlo como "presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa" (Schein, 1985). Así el mismo Schein, concluye que la cultura empresarial está formada por: los comportamientos regulares de los miembros de la organización, las normas de conducta, los valores dominantes, la filosofía, las reglas de juego y el clima laboral.

La gestión de los recursos humanos

En este punto, ya podemos afirmar que la cultura organizacional tiene un fuerte impacto no solo en la identidad de la organización, sino en el logro de sus objetivos estratégicos; por lo tanto, es menester de la organización promover una cultura que favorezca el logro de la propuesta de valor de la organización. Para ello, se debe gestionar el talento humano, a través de mecanismos que favorezcan el fortalecimiento de los símbolos de la organización.

La administración de recursos simbólicos (symbolic management), a la que en lo sucesivo denominaremos A.R.S., prácticamente acaba de surgir dentro del campo de estudio de la cultura organizacional.

El uso que daremos aquí a la palabra "símbolo" hace aparecer un



sentimiento de identidad y unión con el grupo que lo comparte, facilita la comunicación y representa los valores colectivos con más fuerza y precisión que las palabras estructuradas de un discurso lógico.

Aplicado a la organización, puede decirse que son símbolos todos 'los objetos, frases, palabras, animales; colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el "sustrato inconsciente" de la misma, y que representan sus valores y principios más arraigados.

Otro concepto muy ligado al símbolo es el "mito". Referido al ámbito organizacional, serían aquellas interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de "historia sagrada", con sus héroes, batallas, monstruos, gestas y todos los elementos que explican figurativamente por qué y cómo la organización llega a ser lo que es.

Cualquier organización tiene, entonces, sus propios símbolos, mitos, ritos y héroes; descubrirlos y aprovecharlos es fundamental para crear, reforzar o modificar su cultura.

En conjunto, tanto la simbología asimilada, como la propia, integran los recursos simbólicos de la organización. Per Olof Berg, experto en cultura organizacional de la Universidad de Lund, Suecia, los define como los "símbolos, metáforas, imágenes, conceptos, etc., que en forma condensada representan los complejos fenómenos organizados, y que pueden ser desarrollados y utilizados en la estrategia de acción corporativa". Habla de tres géneros de recursos simbólicos: históricos, políticos y ceremoniales.

Dentro de los primeros se incluirían la historia de la organización, sus mitos, sus héroes, sus batallas, sus gestas, sus incidentes críticos, y todo aquello que constituye tanto su historia "oficial" como su historia "sagrada". Hay aquí imágenes primordiales, modelos a imitar para asegurar la supervivencia y crecimiento del sistema.

El segundo grupo de recursos simbólicos, los políticos, está formado por

los valores, normas, estándares, creencias, etc., es decir, por lo que la gente de la organización y la organización misma consideran bueno y deseable, porque ha demostrado su efectividad en la solución de problemas y en la implantación de acciones exitosas.

Por último, los recursos ceremoniales incluyen las diferentes clases de ritual, fechas y eventos significativos para la organización, en general, acciones que refuercen el sentido comunitario y fomenten la integración y la "comunidad", a través de una "liturgia" plena de significado simbólico.

Pero ¿en qué consiste la administración de estos recursos? Gagliardi, define el término de A.R.S. O administración de recursos simbólicos como los "modelos de conducta gerencial que ven a la administración como una acción simbólica, y propone el uso sistemático de modelos y conductas orientados a la creación y el mantenimiento de los paradigmas organizacionales". La A.R.S. puede promover o producir un cambio cultural, así como crear nuevos valores en la organización. Incluye también el adecuado manejo de los medios de comunicación con los que cuenta la organización para dirigirse a sus públicos internos y externos.

El objetivo de la A R S es, entonces, crear, reforzar o cambiar los valores organizacionales, de modo que el personal los conozca, los acepte, los asuma y oriente su conducta hacia su aplicación dentro del ámbito laboral. Para ello, la A.R.S. recurre al manejo de los símbolos, mitos y ritos que representan a estos valores.

La persona que tiene la principal responsabilidad de la A.R.S. es el director general de la organización. Nadie mejor que él, sabe qué valores deben guiar las acciones organizacionales, a dónde deben encaminarse los esfuerzos, qué metas hay que perseguir, qué objetivos se tienen que alcanzar y a qué plazo, y qué imagen desea para su organización, tanto al interior como al exterior.

Por tanto, él debe fomentar, apoyar y dirigir las estrategias de comunicación mediante las cuales se difundirán los valores deseados en vías a su interiorización, por parte de los miembros del sistema, y a su

conocimiento entre las personas y entidades ajenas a la organización.

En lo interno, cuenta con especialistas en comunicación, los recursos con que deben contar estos especialistas son:

- a) Dominio de los principios y herramientas del diagnóstico cultural.
- b) Conocimiento básico acerca del simbolismo en general.
- c) Conocimiento amplio y profundo de la cultura, de su organización y de los símbolos, mitos y ritos por los que se expresa.
- d) Comprensión de las relaciones entre esa cultura y los objetivos y características de la organización.
- e) Comprensión de las relaciones entre la cultura la organización y la cultura de la sociedad en la que esta se inserta.
- f) Comprensión de la dinámica de la cultura y conocimiento de los medios y símbolos a través de los cuales puede acelerarse, frenarse o modificarse su curso.
- g) Capacidad para comprender y aplicar los principios básicos de la A.R.S.

Por otro lado, la dirección general debe impulsar la formación de "gerentes simbólicos", para que ellos se conviertan en los principales administradores de los recursos simbólicos de la organización, y contribuyan con sus respectivos equipos de trabajo al cumplimiento de los objetivos establecidos, de una forma más amplia y rica que con la mera utilización de los recursos administrativos tradicionales.

Los gerentes simbólicos, afirman Deal y Kennedy, "nunca pierden la oportunidad de reforzar, dramatizar o involucrar los valores y las creencias esenciales de la cultura", I aprovechan cuanta ocasión se les presenta para utilizar los símbolos, mitos y ritos en los que se manifiestan.

Cuando la cultura es débil, hay que empezar por definir los valores que se desea alcanzar, para pasar después a la planeación y promoción de un movimiento integral de la organización en en busca de ellos. Esto significa que no basta con proponer los nuevos valores y esperar tranquilamente a que la gente los haga suyos. Hay que actuar en todos

los campos, hasta que los valores que se persiguen sean una realidad.

Modelos de análisis de la cultura organizacional: Componentes, rasgos y características

Modelo de Schein (1985).

Este autor sostiene que los elementos de la cultura (artefactos, valores y asunciones) son de carácter jerárquico, dado que al modificar los artefactos estos modifican los valores y a más largo plazo se modifican los supuestos. Este proceso puede generarse también a la inversa, es decir, cambiar supuestos que a su vez modifican valores y después artefactos.

El modelo de Schein tiene tres niveles:

1. Artefactos. Representan la superficie de la cultura, son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural soportados en valores y asunciones.
2. Valores que están representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco.
3. Asunciones. Esta es la esencia de la cultura y está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana.

Modelo de Hoy & Miskel (1996).



Los autores establecieron en forma coincidente con Shein (1985) estos tres niveles de cultura, pero denominaron el papel más superficial como normas y no como artefactos:

1. Normas compartidas.

Las define como expectativas informales, no escritas, de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. Los participantes organizacionales comunican las normas, mediante historias y ceremonias que proporcionan ejemplos de lo que representa la organización. La cultura, definida como normas compartidas, representa el menor grado de abstracción y profundidad en el nivel del concepto.

2. Valores compartidos.

Estos autores sugieren que los valores en el sentido utilizado por la literatura de cultura organizacional, se refieren a aquellos relativos a la actividad o el trabajo desarrollado en la organización y no como un valor abstracto.

Lo definen como las concepciones de lo que es deseable. Los valores definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identidad. A este respecto, un concepto promulgado por los estudiosos del tema es el de valores centrales, designados como aquellos que son compartidos y aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional (Hoy & Miskel, 1996). Estos a su vez, se clasifican en dos tipos 1. Los valores aceptados provienen de la organización, mientras que 2. Los valores compartidos, provienen de aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización.

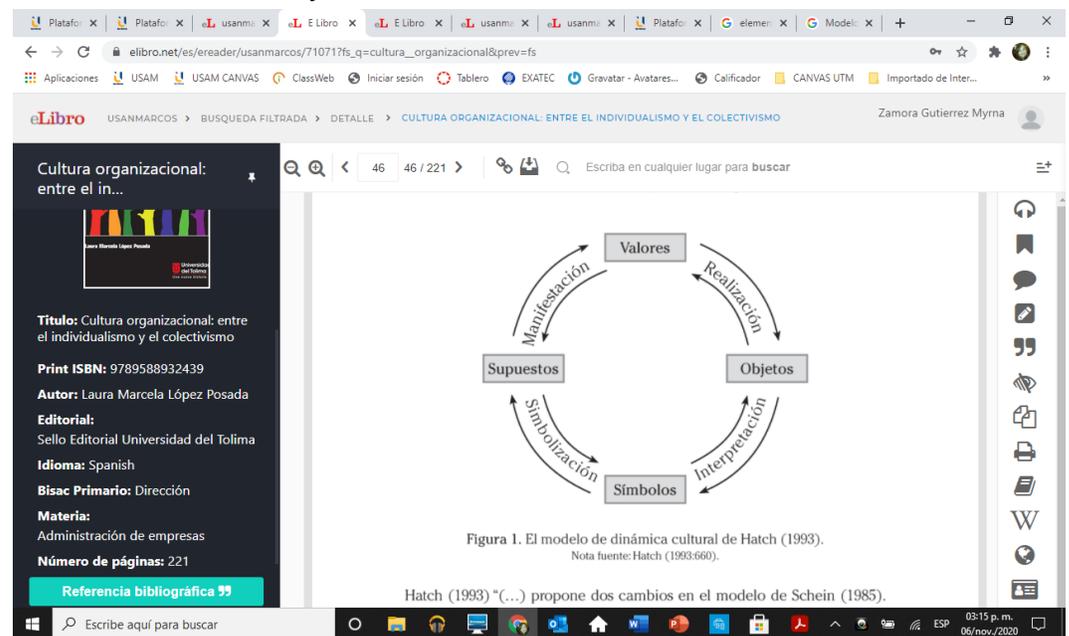
3. Cultura como supuestos tácitos.

Los autores destacan que es el nivel de mayor profundidad y aquí la cultura es la manifestación colectiva de supuestos tácitos. Se refiere a la visión del mundo que es compartida entre los miembros de la organización. La postura ante lo que significa como cultura no significa

ser excluyente, sino que pueden incluirse los tres niveles para tener una visión clara de lo que se entiende como cultura.

Modelo modelo dinámico cultural, de Hatch (1993: 657 - 658).

En él, articula los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación. La autora, entiende la cultura como un proceso local que involucra el cambio y la estabilidad.



The screenshot shows a digital library interface with a sidebar on the left containing book details for 'Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo' by Laura Marcela López Posada. The main content area displays a circular diagram representing Hatch's (1993) dynamic cultural model. The diagram consists of four nodes: 'Valores' (top), 'Objetos' (right), 'Símbolos' (bottom), and 'Supuestos' (left). Arrows connect these nodes in a clockwise cycle: 'Valores' to 'Objetos' (labeled 'Realización'), 'Objetos' to 'Símbolos' (labeled 'Interpretación'), 'Símbolos' to 'Supuestos' (labeled 'Simbolización'), and 'Supuestos' to 'Valores' (labeled 'Manifestación').

Figura 1. El modelo de dinámica cultural de Hatch (1993).
 Nota fuente: Hatch (1993:660).

Hatch (1993) "(...) propone dos cambios en el modelo de Schein (1985).

Hatch (1993) "(...) propone dos cambios en el modelo de Schein (1985). Primero, introduce los símbolos como nuevo elemento al modelo, y segundo los elementos de la cultura (asunciones, valores, artefactos y símbolos) son menos centrales que las relaciones entre ellos. El proceso no es lineal.

Es un continuo de producción y reproducción de la cultura en la estabilidad y el cambio. El cambio se constituye por el proceso de manifestación, realización, simbolización e interpretación entre los elementos"

Schein (1985) asume que los valores son esenciales, pero no muestra el rol activo de esta asunción en la constitución y reconstitución de la cultura. La manifestación se encuentra vía los sentidos, a través de la



percepción, cognición y la emoción (referida al proceso en el individuo tal como la plantea Martin, 2002).

Así la manifestación contribuye a la constitución de la cultura, pasando de asunciones intangibles a valores reconocibles en dos vías: procesos proactivos que influencia valores y efectos retroactivos en el reconocimiento de los valores (Hatch, 1993: 661). En el modelo de Hatch (1993) el proceso de manifestación constituye las expectativas de lo que debería ser y que puede ser especificado como una lista de valores culturales. Se identifican en el modelo dos tipos de manifestaciones, la proactiva y la retroactiva. La manifestación proactiva, es la sensación de lo que debería ser (aspiraciones) con lo que es (lo que se observa). Es un proceso que genera valores y expectativas que son capaces de organizar la acción y la experiencia. Los valores se constituyen por percepciones, cogniciones y emociones que se activan con las asunciones culturales. Este proceso influencia la percepción, los pensamientos y sentimientos sobre el mundo y la organización. De otro lado, la manifestación retroactiva, se da cuando emerge un nuevo valor (generalmente de los top gerentes), y este tiene un efecto retroactivo en reafirmar y fortalecer las asunciones de las que emergió. Así los nuevos valores sirven para realinear los viejos en sus asunciones básicas.

El proceso de realización es el proceso de transformar los valores en artefactos (como rituales, humores y objetos físicos, por ejemplo), es la significación cultural de un artefacto que se ve en el proceso de aceptación, rechazo o indiferencia de los miembros de la organización en su comportamiento (Hatch, 1993: 665-668). En este proceso la realización proactiva, es el proceso donde la influencia de la actividad cultural produce artefactos con un conjunto de valores y expectativas que reciben en cierto grado una representación tangible; y la realización retroactiva, se refiere al proceso de la realineación de valores con los nuevos artefactos en la idea de lo que debería ser. Esto permite tener una mejor proyección del cambio.

Siguiendo con el proceso de producción y reproducción de la cultura, se menciona además el proceso de simbolización, proceso en el que los ar-

tefactos y símbolos configuran la forma en que son producidos y usados por los miembros de la organización al darles significados. Es la asociación subjetiva y figurativa de lo que es algo (por ejemplo, el logo de la compañía, pero más que su forma física es lo que representa para la gente). Para Hatch (1993: 670 - 672) la simbolización prospectiva, es un proceso en el que los símbolos culturales se hacen por asociación entre la experiencia con los artefactos y un surplus de significados. Es una serie de explotaciones de artefactos por símbolos vía asociaciones que proyectan los objetos de simbolización. Esto es que los miembros reconstruyen los significados de los artefactos en la base de la memoria simbólica. Por otro lado, la simbolización retrospectiva, es un proceso que retroalimenta la reconfiguración de símbolos en artefactos en una extensión de consciencia más allá de su proyección literal. El proceso implica que algunos artefactos podrán tener mayor significado que otros en los miembros de la empresa.

Por último, se explica el proceso de interpretación. En el modelo Hatch (1993: 675), la interpretación involucra incontables empleos en un círculo hermenéutico. Las dinámicas culturales sugieren que la interpretación contextualiza la actual experiencia de simbolización en un amplio marco cultural como punto de referencia para construir un significado aceptable. Así, sostiene ella, se pueden realizar estudios que tengan en cuenta los procesos dinámicos en el establecimiento y cambio de patrones culturales en las organizaciones, basados en el análisis de los símbolos, y soportados en su capacidad de brindar objetividad sensorial cuando reposan en artefactos.

López Posada, L. M. (2016). Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/71071?page=48>.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal cómo lo pudimos notar, la cultura de una organización podría jugar un importante papel en el logro de sus metas (o en el fracaso) por lo tanto, conocerla es importante, porque a través de ella es posible influir en el proceso de comunicación organizacional, para que los valores correctos sean aprendidos e interiorizados por las personas que conforman la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

López Posada, L. M. (2016). Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/71071?page=48>.

Fernández Collado, Carlos

La comunicación en las organizaciones, 2a. ed. (Trillas, 2002);





www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica