

BASES TEORICAS DA GESTAO DA CULTURA ORGANIZATIVA

*M^a Isabel Sánchez Hernández**

RESUMO

A cultura, como construção de raiz antropológica para a compreensão dos comportamentos sociais, tem sido adoptada, na área de gestão de empresas como um dos conceitos chave ao nível organizacional e de grande repercussão na gestão das organizações.

O artigo constitui um contributo para definir as linhas teóricas predominantes que fundamentam a ideia, comumente aceite no contexto empresarial, segundo a qual, a construção da cultura organizacional é uma variável da organização e, sendo assim, pode ser gerida. No final, são analisados os elementos que são pilares desta construção e deixam-se algumas considerações sobre a gestão da cultura organizativa.

Palavras-chave: cultura, cultura organizacional, gestão cultural.

“Originariamente, la palabra **cultura** implica una actividad de **cultivo**. Esta acepción se pierde cuando la cultura se toma como algo fijo o inanimado, como las rocas”.

Arizpe L. (2001:25)

INTRODUCCIÓN

El origen y principal campo de análisis del concepto de cultura es la Antropología. Desde finales del Siglo XVIII los antropólogos han investigado la cultura y han ejercido gran influencia en la clarificación y alcance del concepto, llegando a ser considerada como cita Sackmann (1991) por autores como Malinowski (1939) y Chase (1948) como el problema principal de las ciencias sociales.

Posteriormente otras disciplinas como la Sociología o la Psicología Social han abordado el concepto hasta que fue considerado de lleno en el campo de la Teoría Organizacional

* Docente da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade da Extremadura (Espanha)

y la Gestión de Empresas en la década de los 80 fraguándose el término de “*corporate culture*”, objeto de nuestro estudio.

Los seres humanos siempre han inventado e intercambiado elementos culturales y por eso, como señala Arizpe (2001) la diversidad cultural siempre ha formado parte de la experiencia del hombre. Así, el mundo no consta de un mosaico de culturas, sino que es un río, constantemente cambiante, de culturas, con sus diversas corrientes siempre entremezclándose entre sí.

El advenimiento, en el último cuarto del Siglo XX, de la *nueva economía* a escala mundial ha sido caracterizada por Castells (2001) como informacional, global y conectada en red, para identificar sus rasgos fundamentales y distintivos, y para destacar que están entrelazados. Por otro lado, destaca que la revolución de la tecnología de la información ha proporcionado la base material indispensable para la constitución de la nueva economía. Estamos así, siendo testigos de un nuevo paradigma tecnológico, donde la información misma se convierte en el producto del proceso de producción originando un nuevo sistema económico distintivo. En este contexto, se podría pensar que con el crecimiento de las tecnologías de comunicación se va a llegar a una homogeneización cultural forzada. Sin embargo, según Arizpe (2001) no se puede poner límites a la creatividad del hombre y a su capacidad para alterar su modo de ser. Por tanto, cabe esperar que continúe la vitalidad de la diversidad cultural del ser humano. Los temores acerca de la uniformidad cultural son infundados, ya que es imposible detener la corriente de un río.

En este trabajo vamos a tratar de clarificar la génesis del término cultura organizativa (*corporate culture*) analizando las principales aproximaciones desde las que se ha elaborado su estudio para posicionarnos con bases fundamentadas en el enfoque de gestión.

EL ENFOQUE ANTROPOLÓGICO

La antropología, que como indica el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es la ciencia que trata de los aspectos biológicos del hombre y de su comportamiento como miembro de una sociedad, aborda el concepto de cultura centrando su interés en el intento de ir comprendiendo todo lo relativo al hombre y a su comportamiento en sociedad. Esto es, qué es cultura, cuál su significado, cuáles son sus características definitorias, cuáles sus componentes, y cómo debería ser estudiada. Lamentablemente y como era previsible por la complejidad del tema, no existe consenso sobre ninguna de las cuestiones formuladas.

Gran parte de la diversidad de planteamientos utilizados para aproximarse al concepto de cultura, se debe a la interpretación con la que el investigador haya decidido quedarse de entre las que podía haber optado, que difieren tanto en sus supuestos básicos, como en el aspecto del concepto que interesa investigar. Las connotaciones del concepto dependen de la escuela antropológica en la que se fragüe y siguiendo a Sackmann (1991) podemos distinguir cinco grandes corrientes recogidas en la *Tabla 1* donde se contemplan las cinco grandes escuelas y se incluyen sus principales representantes, sus intereses en el abordaje del concepto y sus principales ideas.

Desde la visión más primaria, la cultura ha sido conceptualizada como un conjunto complejo que incluye aspectos materiales, cognitivos y de comportamiento. Edward Tylor aparece como el máximo representante interesado principalmente en descubrir las grandes leyes y los orígenes de la evolución del hombre, asumiendo que las personas educadas son superiores a aquellos a los que denomina “primitivos”.

La primera aportación evolucionista fue reemplazada por el Particularismo Histórico, una visión sintética que incorpora nuevos aspectos de la teoría de la evolución. Franz Boas, el máximo representante de esta aproximación, enfatiza la naturaleza histórica de la cultura y

Tabla 1 : Escuelas antropológicas

Escuela Antropológica	Enfoque del análisis	Representantes	Objetivos principales	Aserciones
Precursores: Evolucionismo cultural	Cultura = constructo complejo que incluye aspectos cognitivos, de comportamiento y materiales adquiridos por los seres humanos	C. Tylor (1871, 1903)	Búsqueda de grandes leyes sobre orígenes y evolución	Las personas educadas son superiores a las "primitivas".
Particularismo Histórico	Hechos físicos antropológicos. La cultura es real por si misma, existe más allá de la abstracción mental del investigador. "Supraorgánico". La cultura es externa al individuo.	F. Boas (1896, 1940) A.L.Kroeber (1917)	Recogida de datos <i>in situ</i> para descubrir principios <i>sui generis</i> . Descubrir modelos y configuraciones de cultura (búsqueda de una gran teoría)	La antropología debería ser histórica, inductiva y científica. El ser individual es una importante unidad de estudio. Antropología = historia (más que a ciencia) Los individuos están subordinados a la cultura.
Cultura como Sistema Sociocultural:				
Funcionalismo	Descubrir la estructura de un sistema natural e intentar entender como cada parte funciona en relación con el sistema. Cultura=conjunto de normas que mantienen a las personas dentro de un sistema.	A.R. Radcliffe-Brown (1952, 1957) Malinowski (1939,1944)	Estructura Social = = Abstracción del comportamiento (no interesan los aspectos psicológicos o biológicos) Estudio de la estructura social: determina la función del comportamiento según lo bien que contribuya al bienestar del grupo. ¿Como contribuyen en la cultura como un todo los diferentes elementos que la componen? Interés en las necesidades psicológicas, biológicas y sociales.	El concepto de cultura es menos significativo que el concepto de sistemas sociales. Antropología=Ciencia Cultura = un instrumento a través del cual se revelan las necesidades humanas.
Materialismo Cultural	Cultura = comportamiento observable.Culturología" (La cultura existe de forma independiente del ser humano) Cultura = un continuo de elementos interaccionados. Cultura = comportamiento	J.Stuart (1955) L.White (1959) M.Harris (1964)	Influencias ambientales y tecnoambientales. La Ciencia de la cultura. Comportamientos colectivos	Antropología = Ciencia La ecología determina la influencia de la cultura y su evolución. Cultura = comportamiento que esta determinado por factores ambientales.

Cultura como Sistema de Ideas o Metáfora (Idealismo Cultural):				
Antropología psicológica.	Cultura = un todo integrado con consistencia.	R. Benedict (1934; 1942)	La cultura es un determinante de la personalidad. (= diferentes estilos de vida)	Cultura = un modelo consistente de pensamiento y acción = integrado como un todo.
		M. Mead (1939)		Cultura = personalidad de sus miembros y determina la personalidad de los mismos.
	”Superorgánica”	A.L. Kroeber (1917)		El lenguaje que las personas internalizan afecta a la forma de percibir el mundo.
	Cultura = algo internalizado por los seres humanos como un significado del mundo. Descripciones culturales basadas en el lenguaje.	E. Sapir (1917)		
Etnografía		J.P.Spradley (1972)	Uso de la etnocencia para estudiar el punto de vista de los miembros de una cultura.	
		H. Garfinkel (1967)	Aspectos psicológicos de las estructuras fundamentales de la mente.	La historia está a salvo de las recolecciones de las personas.
Estructuralismo	Inconsciencia colectiva	C.Lévi-Strauss (1920;1949)		
Antropología Simbólica	Cultura = Sistema primario de símbolos	C. Geertz (1973)	Combinación de descripciones.	Los símbolos están incluidos en los procesos sociales y pueden ser asociados con intereses humanos, propósitos y significados.
		V. Turner (1967)		
Antropología Cognitiva	Cultura = Conjunto de percepciones	Goodenough (1971)		La cultura consiste en aquello que es necesario conocer y en la que es necesario creer para que alguien, dentro de una comunidad, pueda actuar de forma aceptable.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sackmann (1991) y Duarte-Gomes (2000)

sus artefactos, rasgos y elementos. Considera que la cultura es particular y no se puede dar una visión de conjunto para todos sus componentes. Entender la cultura pasa por una observación detallada de los objetos materiales y del contexto en el que se desarrolla para descubrir los principios “*sui generis*” en que se basa¹.

Kroeber hace mayores esfuerzos por hacer a esos principios congruentes entre si y construir un todo consistente que represente lo específico y peculiar de cada cultura. Centra su atención en aspectos “supraorgánicos” entendidos como aquellas características que van más allá del nivel individual, en búsqueda de una gran teoría. En esta línea Benedict, perteneciente al Idealismo Cultural que comentaremos más adelante, enfatiza los aspectos psicológicos.

Posteriormente, la cultura es considerada un componente del sistema social, que se manifiesta en el comportamiento (modo de vida) y en sus productos. Los principales estudios se dividen en función del momento en el que centran el análisis. Dentro de los estudios sincrónicos, los centrados en un momento concreto del tiempo, situamos al Funcionalismo. Los principales representantes enfatizan la consideración del grupo social como un todo y tratan de analizar la forma en que las prácticas, las creencias y otros elementos culturales operan para mantener la estructura social. Así, Radcliffe-Brown y Malinowski en su búsqueda de las reglas que rigen los sistemas naturales, analizaron de que forma cada una de las partes en que se puede disgregar un sistema funciona en relación con él. Se pretendía así evaluar la contribución de cada parte al bienestar del grupo. Mientras que Radcliff-Brown concede a la cultura menos significado que al concepto de sistema social, Malinowski considera la cultura como un instrumento a través del cual vamos al encuentro de la satisfacción de las necesidades humanas.

En cuanto a los estudios diacrónicos, aquellos que enfatizan los procesos relacionados con el desarrollo de culturas específicas, situamos el Materialismo Cultural. Sus representantes adoptan una visión todavía más pragmática de la cultura centrando la atención en comportamientos observables, elementos interesantes e incluso a través de individuos que son considerados portadores de la cultura. Además consideran que la cultura está determinada por factores tecno-ambientales y basan sus análisis en estudios científicos.

Finalmente, en el Idealismo Cultural parte de la concepción de cultura como sistema de ideas y se considera que los aspectos sociales y culturales son distintos pero están relacionados (Allaire y Fursirotu, 1984). Los representantes del Idealismo Cultural parten de un punto de vista opuesto al materialismo cultural, se centran en aspectos cognitivos, esto es, las construcciones invisibles que tienen las personas. Se pueden distinguir enfoques diferentes pero complementarios: Antropología Psicológica, Estructuralismo, Etnografía y Antropología Simbólica y Antropología Cognitiva.

La Antropología Psicológica incluye consideraciones de psicoanálisis. Por un lado se considera que la cultura determina las personalidades de sus miembros y por otra, la cultura representa la personalidad de sus miembros. El Estructuralismo de Lévi-Strauss, se centra en la inconsciencia colectiva y asume que la historia está a salvo en las recopilaciones populares. Por su parte, la Etnografía pone su énfasis en la descripción cultural basándose en el lenguaje y en una visión desde dentro de la propia cultura, semejante a Boas con sus principios “*sui generis*” mientras que para la Antropología Simbólica la cultura es fundamentalmente un sistema de símbolos que están incluidos en los procesos sociales y vinculados con los intereses humanos, propósitos, fines y medios. Así, en sus estudios utilizan tanto la perspectiva interna como la observación desde fuera de la cultura. Como representante de esta escuela destacamos a Geertz, quien apartándose del análisis más tradicional que aborda la cultura a través de comportamientos concretos que siguen patrones (tradiciones, usos y costumbres), acentúa la importancia de los aspectos no tangibles (reglas, planes e

¹ La concepción *sui generis* de la cultura ha promovido una falsa ideología del determinismo cultural en el sentido de que todo lo que las personas hacen, sienten y piensan está determinado por su cultura. (Rohner, 1984:115)

instrucciones) que orientan el comportamiento, o sea, enfatiza la dimensión simbólica de la cultura. Entiende la cultura, en el fondo, como un sistema de símbolos y de significados compartidos (Gomes, 2000).

Finalmente, la Antropología Cognitiva tiene como máximo representante a Goodenough para quien la cultura es un conjunto de percepciones y cogniciones de las que disponen las personas para organizar su experiencia del mundo real. La cultura consiste entonces en aquello que es necesario conocer y en la que es necesario creer para que alguien, dentro de una comunidad, pueda actuar de forma aceptable.

Rohner (1984:119) después de revisar las diferentes aproximaciones define la cultura como “*la totalidad de significados equivalentes y complementarios aprendidos y mantenidos por una población humana y transmitidos de una generación a otra*”. Podemos observar que el concepto hace referencia a unos elementos que volveremos a encontrar en el campo organizativo con el añadido de los aspectos organizacionales sobre los que la cultura incide. Sintetizando, los elementos claves de la definición de cultura de Rohner son cuatro:

- La referencia a unos contenidos culturales.
- La definición de los límites sociales o la colectividad que le da forma.
- La suposición de un proceso de formación de la cultura que se basa en el aprendizaje de significados compartidos.
- La referencia a dimensiones históricas implicadas en la transmisión intergeneracional de sus contenidos.

EL ENFOQUE DE GESTIÓN

La cultura, como constructo de raíz antropológica para la comprensión de comportamientos sociales, se ha adoptado como uno de los conceptos claves a nivel organizacional por su impacto sobre la gestión de las organizaciones (Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982; Frost et al., 1985; Schein, 1992). Y es destacable el hecho de que el estudio de la cultura de las organizaciones ha supuesto, en la mayoría de los casos, un esfuerzo interdisciplinar.

Fue en los años 80, tanto en la acción directiva como en buena parte de la investigación organizacional, cuando se puso énfasis en la cultura organizacional. La proliferación de publicaciones arranca con dos libros que registraban los desafíos planteados por Japón a la industria norteamericana; *Theory Z* (Ouchi, 1982) y *The art of japanese management* (Pascale y Athos, 1981). La tendencia continúa con un libro más centrado en la industria norteamericana; *Corporate Cultures* (Deal y Kennedy, 1982) y se alcanza la cima con el *best seller* titulado *In search of excellence* (Peters y Waterman, 1982). Adicionalmente a estos trabajos, la revista *The Administrative Science Quarterly* (1983) dedicó un número completo a esta temática.

A pesar del gran número de acepciones del término cultura organizacional, de la controversia entre ellos y de la dificultad en hacerlos operativos, han sido muchos los académicos que han recopilado las definiciones intentando darles homogeneidad y coherencia (Allaire y Firsirotu (1984); Smircich (1983); García (1996); Peiró (1990)). En la *Tabla 2* se recopilan algunas de las múltiples acepciones del término.

Es destacable que la mayoría de las definiciones de cultura que han ido surgiendo en el campo organizativo, en el fondo, reflejan definiciones anteriores oriundas de la Antropología. Siguiendo el análisis de Smircich (1983), las equivalencias encontradas entre las escuelas antropológicas y las organizativas que se muestran en la *Figura 1* serían las siguientes:

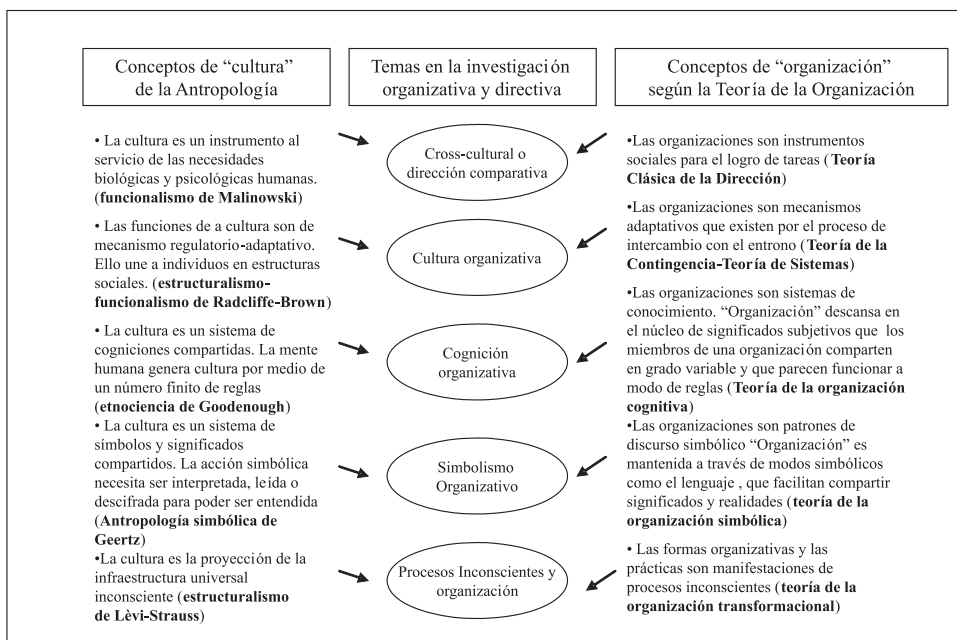
- La concepción de organización de que parte la Teoría Clásica de la Dirección tiene como base el funcionalismo de Malinowski.

- La Teoría organizacional de la contingencia y la Teoría de Sistemas tiene como precedente el estructuralismo-funcionalismo de Radcliffe-Brown.
- La Teoría de la Organización Cognitiva descansa sobre la etnociencia de Goodenough.
- La Teoría de la Organización Simbólica tiene como base la antropología simbólica de Geertz.
- La Teoría de la Organización transformacional se basa en el estructuralismo de Lévi-Strauss.

Tabla 2: Acepciones terminológicas de la cultura organizacional

- 1) Como un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de la organización (Schwartz y Davis, 1981:7; Deal y Kennedy, 1985:4; Newman, 1986:9.2).
- 2) Como expresión de la memoria histórica de la organización (Mintzberg, 1988:346; Gordon y DiTomaso, 1992:784).
- 3) Como instrumento que proporciona sentido y dirección a la organización (Kilmann, 1986:92; Scholz, 1987:80).
- 4) Como factor determinante del comportamiento interno de los miembros de la organización (Shwartz y Davis, 1981:33; Camerer y Vepsalainen, 1988:115).
- 5) Como mecanismo que permite la adaptación de la organización a su entorno (Wilkins y Dyer, 1988:523; Schein, 1988:25; 1990:111).
- 7) Como mecanismo que permite interpretar y dar significado (Morgan, 1986:128; Corbett, Firestone y Rossman, 1987:37; Sackmann, 1992:141).

Fuente: García (1996)



Fuente: Adaptado de Smircich (1983)

Figura 1: Equivalencia entre escuelas antropológicas y organizativas.

Sin embargo, y a pesar de los diferentes enfoques de cada escuela, las diferentes escuelas organizativas se pueden dividir en dos grupos muy definidos:

- 1 – Quienes consideran la cultura como algo que la organización “*tiene*”, como un producto de la organización (Deal y Kennedy, 1982; Pfeffer, 1981; Peters y Waterman, 1982).
- 2 – Quienes conciben la organización como cultura, como una metáfora para definir la organización. En otras palabras, algo que la organización “*es*” (Smircich, 1983; Schein, 1985).

LA CULTURA COMO PRODUCTO DE LA ORGANIZACIÓN

Tanto la *Escuela de la Dirección Comparativa* como la *Escuela de la Cultura Corporativa* asumen que el mundo social se expresa en términos de relaciones generales y contingentes entre los elementos más estables y nítidos, denominados variables.

En el primer caso, la *Escuela de la Dirección Comparativa* entiende la cultura como parte del entorno y es vista como una fuerza dominante o causal. Es por tanto considerada una variable independiente que es importada a la organización a través de su pertenencia. Las investigaciones derivadas de esta visión tratan de comparar diferentes culturas y se centran en la cultura nacional, que es algo externo a la organización, pero que influye en la forma en que los miembros de la misma se desenvuelven.

En cuanto a la *Escuela de la Cultura Corporativa*, considera la cultura como una variable interna por lo que son las propias organizaciones las productoras de cultura. Aunque las organizaciones están inmersas en un contexto cultural determinado, aquí se hace el énfasis en las cualidades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones. Dentro de esta escuela, la cultura puede entenderse como la argamasa que mantiene a una organización unida.

LA CULTURA COMO METÁFORA

En este otro enfoque la cultura es entendida como un sistema de ideas, como una metáfora para definir la organización. Tanto la *Teoría Cognitiva, simbólica o transformacional* consideran a la organización como una forma particular de expresión humana y se entiende que la cultura de cada organización es única y no comparable. Desde esta perspectiva los análisis organizativos son necesariamente superficiales y limitados.

Ante estas dos posturas encontradas, la cultura como producto o la cultura como metáfora, Sihel y Lundeberg (1985) en Peiró (1990) señalan que más que defender un sí o un no inequívoco ante la cuestión que inquiere por las posibilidades de gestión de la cultura puede resultar más fructífero clarificar las condiciones bajo las cuales es más o menos probable que la cultura pueda ser gestionada. Pero antes de abordar este punto es necesario abordar el análisis de los elementos que conforman la cultura de una organización.

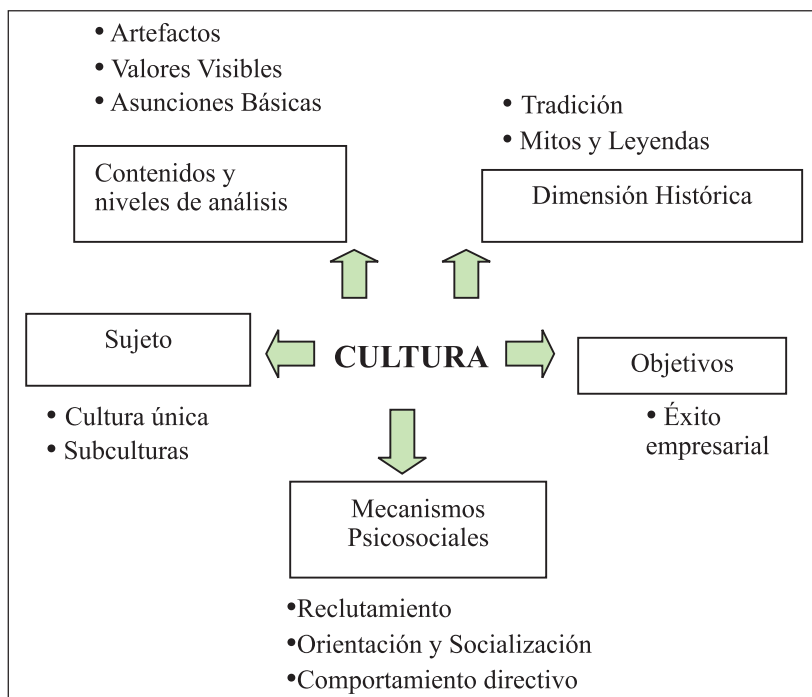
ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A pesar de las discrepancias existentes entre los autores centrados en el ámbito concreto de la cultura organizacional, suelen contemplar, como ya habíamos destacado, los mismos elementos que Rohner (1984). Según Peiró (1990) estos elementos comunes son:

- el contenido de la cultura;
- la formación social que delimita;

- los mecanismos psicosociales que la configuran, mantienen y permiten transformarla;
- los objetivos que contribuye a conseguir;
- su dimensión histórica, reflejada en su transmisión de generación e generación.

A continuación y antes de analizar cada concepto en la *Figura 2* se esquematizan los elementos de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2 : Elementos de la cultura organizacional

CONTENIDOS Y NIVELES DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

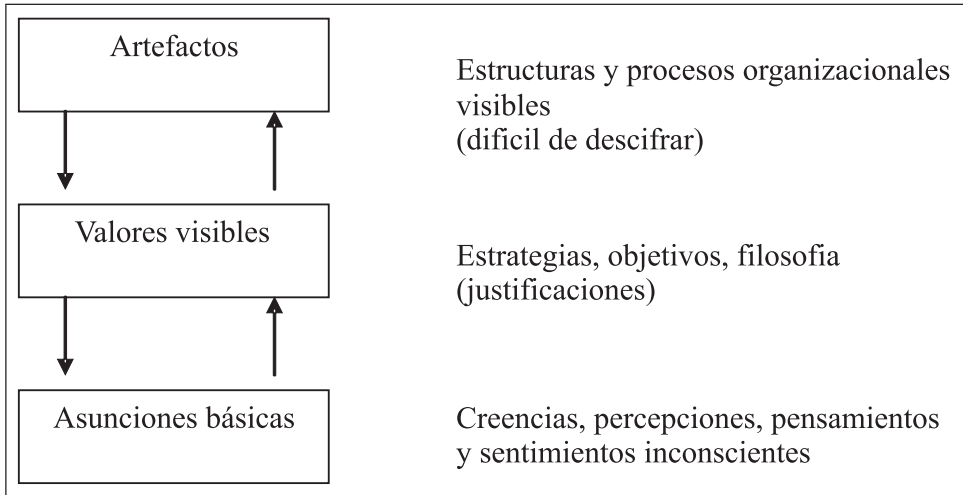
En la literatura relevante se han producido aproximaciones al tema de la cultura organizacional considerando como objeto de la misma contenidos de niveles muy distintos. En Psicología y Antropología cuenta con larga tradición la distinción entre los procesos subjetivos de carácter psicológico y psicosocial y los productos resultantes de esos procesos. Como muestra la *Figura 3*, se suelen distinguir tres niveles a la hora de considerar los contenidos culturales de las organizaciones (Neuhauser *et al.* 2000; Schein, 1985):

- 1) Un primer nivel observable referido a los **productos** de la cultura. Comprende elementos como los símbolos y el lenguaje, los rituales, los patrones de conducta, artefactos, prácticas laborales, mitos, historias y leyendas, espacios físicos, decoración y vestuario, etc.
- 2) Un segundo nivel, **interpretativo** de los productos del primer nivel. Se trata de “la forma que tenemos de hacer las cosas aquí” (Neuhauser *et al.*, 2000) Comprende los comportamientos y los hábitos que explican y justifican los productos visibles.

Incluye por tanto valores, filosofía e ideologías, predisposiciones y expectativas, perspectivas, prioridades y significados.

- 3) Un tercer nivel donde residen los **valores y creencias básicas** compartidas y no manifiestas. Se trata del nivel más profundo y más difícil de desentrañar.

Schein (1999), con su ya clásico modelo de tres niveles que mostramos en la *Figura 3*, pone de manifiesto que los aspectos no manifiestos de la cultura organizacional son los esenciales para la comprensión de la misma. Así, los fenómenos culturales de los niveles más superficiales no son en sí mismos la cultura de la organización sino únicamente su reflejo.



(Figura 3) Fuente: Schein, 1999

Figura 3: Modelo de Schein: Tres niveles de cultura organizacional

Para entender el nivel más profundo, Schein (1999) advierte que es necesario comprender la historia de la organización. A través de los valores y creencias de los fundadores y los líderes que le sucedan se irán conformando los valores que compartirán todos los miembros de la organización.

EL SUJETO SOCIAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Clarificar qué se entiende por sujeto social o unidad de análisis de la cultura de una organización ayuda a delimitar el concepto. Se puede considerar la organización en su conjunto como sujeto social y entonces las diferencias débiles o marcadas entre los grupos formales e informales que la conformen son consideradas como elementos propios de las diferentes subculturas existentes. Y hay autores que consideran al grupo como la unidad de análisis más adecuada surgiendo entonces la idea de que en una organización conviven varias culturas diferentes.

En este contexto, es interesante la aportación de Cartwright (1999) que se muestra en la *Figura 4*. A partir del modelo clásico de cultura de Schein que hemos visto anteriormente, donde la cultura es definida como un grupo organizado de personas que comparten los mismos objetivos, creencias y valores, Cartwright desarrolla una tipología de culturas a la que también define como “*ciclo de vida de la cultura*” entendiendo que la mayoría de culturas comienzan por una única idea poderosa dando lugar a una *monocultura*. Según va pasando el tiempo y van emergiendo subculturas se llegaría a una fase de *coordinación* en la que surgen diferentes valores y creencias pero se mantienen todavía los objetivos

organizacionales. Este es el tipo ideal de cultura organizacional para el autor. Sin embargo, una tercera fase *divisiva* se caracterizaría porque cada subcultura ya persigue sus propios objetivos hasta llegar a la fase *disyuntiva* en la que, a veces de forma explosiva, la organización se divide en varias subunidades u organizaciones independientes, representando cada nueva unidad una nueva monocultura que inicia su ciclo.

LOS MECANISMOS PSICOSOCIALES QUE CONFIGURAN, MANTIENEN, TRASMITEN Y TRANSFORMAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Si la cultura organizacional supone unos valores y creencias que son compartidos por los miembros de la organización, cabe analizar mediante qué mecanismos o procesos se consigue que esto ocurra. Los autores recurren a diferentes explicaciones que responden al cómo se llegan a compartir los fenómenos mentales por parte de los miembros de la organización. La forma de resolver los problemas, la propia dinámica del grupo, el procesamiento de la información, el sistema de recompensas y refuerzos son, entre otros, elementos que influyen directamente en la cultura de la organización. Se trata en definitiva de aprendizaje en un contexto social, de aprendizaje colectivo. Da Camara *et al.* (1999) señalan tres factores fundamentales en el mantenimiento y refuerzo de la cultura:

- los métodos de reclutamiento;
- la forma de actuar de la Alta Dirección;
- los métodos de orientación y socialización.

LA FORMA DE ACTUAR DE LA ALTA DIRECCIÓN

La actuación de los gestores tiene un impacto decisivo en la consolidación de la cultura dado que sus acciones y actitudes se convierten en el modelo o ejemplo a seguir por los demás empleados. Un gran número de teorías han concedido un papel importante a las funciones de liderazgo a la hora de explicar la configuración y el cambio de la cultura organizacional.

LOS MÉTODOS DE ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

A pesar de que los nuevos empleados compartan los valores básicos de la cultura, no pueden estar totalmente familiarizados con las normas de comportamiento de la organización en las que se traducen estos valores. Es necesario, desde el principio, orientarlos para que adopten la cultura de la empresa en un proceso continuado de socialización.

La socialización ha sido conceptualizada de forma general como aquel proceso complejo por el que un individuo nacido con potencialidades conductuales de amplio rango, es conducido a desarrollar una conducta real delimitada dentro de un rango mucho más estrecho, el rango de lo que es habitual y aceptable para él de acuerdo con los estándares del grupo (Child, 1951). Otras aportaciones más recientes como la de Fisher (1986) definen la socialización como una actividad de aprendizaje, centrada en lo que los nuevos empleados aprenden y cómo lo hacen con el fin de generar la transición entre el recién llegado y un empleado perfectamente integrado en la organización. Parece lógico entender por tanto, como señalan Trice y Beyer (1993) que las prácticas de socialización en las organizaciones pueden ser la llave para transmitir y conservar la cultura de la organización. Así, la socialización se consideraría efectiva cuando los nuevos miembros entienden y aceptan los valores clave de la organización en la que entran a formar parte, sus metas y sus prácticas comunes (Schneider y Rentsch, 1988).

LOS OBJETIVOS QUE CONTRIBUYE A CONSEGUIR

Son muchos los autores que destacan la cultura organizativa como elemento propiciador del éxito en los resultados de la empresa tanto a corto como a largo plazo. No existen sin embargo muchos estudios en donde se analice la relación entre la cultura y los resultados empresariales.

Uno de los estudios empíricos más relevantes en este aspecto, fue el realizado por Kotter y Heskett (1992). Se trata de un análisis comparativo de la trayectoria empresarial durante 10 años de dos muestras seleccionadas de empresas. El primer conjunto de empresas venía caracterizado por tener una buena cultura, centrada en los clientes, accionistas y empleados y el segundo grupo por carecer de dichos atributos culturales. El estudio evidenció la incidencia de la cultura de la organización en las posibilidades de éxito de la implantación de la estrategia de negocio y de su repercusión en los resultados empresariales. Por su parte, Denison (1990) realizó un estudio empírico que vinculaba cultura empresarial con productividad empresarial. Y ya en el contexto español destaca el análisis de García y Val (1993), un análisis empírico sobre la cultura corporativa y la competitividad de la empresa española.

Un último estudio destacable ha sido el realizado por Fortune y HayGroup en 1998 donde se analizaba qué tipo de cultura predominaba en las empresas más admiradas. Los resultados indican que las compañías de alto rendimiento poseían entre sus atributos culturales el trabajo en equipo, la orientación al cliente, la iniciativa y la innovación (HayGroup, 2000)

LA DIMENSIÓN HISTÓRICA

Sin duda la cultura tiene una connotación de *tradición*. De esta manera, los miembros de una generación entregan a la siguiente sus contenidos y sus posibilidades de innovación en función de las nuevas condiciones. Según Mintzberg (1998) en el proceso de desarrollo de la ideología organizacional, conforme una organización nueva se establece, o bien una ya existente establece una nueva escala de valores, el refuerzo del comportamiento se ve fortalecido a través del tiempo. Así la ideología se va fortaleciendo con mitos que se desarrollan alrededor de sucesos importantes en el pasado de la organización. De forma gradual, la organización define *su muy peculiar sentido histórico*. Todos los antecedentes, hábitos, mitos e historia integran la base común de las tradiciones, que comparten y fortalecen los miembros de la organización.

CONCLUSIONES SOBRE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

Llegados a este punto y en un intento de dar respuesta a la pregunta sobre si es posible y en qué medida se puede intervenir desde la gestión empresarial en la cultura organizativa, señalamos que la postura más extendida entre los académicos es una postura ecléctica y moderada.

Dado que el cambio en las organizaciones es una constante, la cultura puede ser un instrumento de gestión para conseguir los objetivos estratégicos. Es más, muchas veces el cambio ocurre de forma natural, sin haber sido provocado por variables de gestión, e incluso en ese caso se considera conveniente que los gestores, en la medida de lo posible, guíen esos cambios (Lundberg, 1985).

Sin embargo no se pueden obviar los múltiples elementos que, actuando como barreras, vayan a determinar el mayor o menor grado y eficacia de la intervención. Según Nord (1985),

punto de vista que compartimos, esas limitaciones son entre otras, los conflictos de intereses, la falta de voluntad en alguno de los actores, un nivel de comunicación insuficiente o un liderazgo deficiente.

REFERÊNCIAS

- Allaire, Y. y Fursirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5, 193-226.
- Arizpe, L.(2001). *Diversidad cultural, conflicto y pluralismo* en Informe Mundial sobre la Cultura 2000-2001. Ediciones Unesco y Ediciones Mundi-Prensa.
- Cartwright, J. (1999). *Cultural transformation. Nine factors for improving the soul of your business*. London: Pearson Education.
- Castells, M. (2001). *La era de la información. Vol. 1. La sociedad red*. Torrejón de Ardoz: Alianza Editorial.
- Child, V.G. (1951). *Man makes himself*. New York: New American Library.
- Camara, P. B. da; Guerra, P.B. y Rodrigues, J.V. (1999) *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª edição; Publicações D. Quixote: Lisboa.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
- Fisher, C. D. (1986). *Organizational socialization: An integrative review*. En G.R. Ferris and K.M. Rowland (eds.). *Research in personnel and human resources management*, vol. 4, pp 101-145, Greenwich, CT: JAI.
- Frost, J.; Moore, L.; Louis, M.; Lundberg, C. y Martin, J. (eds). (1985) *Organizational Culture*. California: Sage Publications.
- García Echevarría, S. y del Val Núñez M. T. (1993). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- García, A. (1996). Un estudio holístico de la realidad multicultural de la universidad de Las Palmas de Gran Canaria. ULPGC. Servicio de Publicaciones.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- HayGroup (2000). *Factbook. Recursos Humanos*. Aranzadi y Thomson.
- Kotter, J.P y Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lundberg, C.C. (1995). *On the feasibility of cultural intervention in organizations*, en P.J. Frost et al. (eds). *Organizational Culture*, Beverly Hills, Ca. Sage Publications, 169-185
- Mintzberg, H. (1998). *Covert leadership: Notes on managing professionals*. (November-December) Harvard Business Review.
- Neuhauser, P.C. ; Bender, R. y Stromberg, K. L. (2000). *Culture. com: building corporate culture in the connected workplace*. John Wiley & Sons Canada Ltd.
- Nord, W.R.(1995). *Can organizational culture be managed? A Synthesis*, en P.J. Frost et al. (eds): *Organizational Culture*, Beverly Hills, Ca. Sage Publications, 187-196.
- Ouchi, W. (1981). *Teoria Z*. Ediciones Orbis.
- Pascale, R. y Athos A. (1981). *The art of japanese management*. New York: Simon y Shuster.
- Peiró, J. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. PPU.
- Peters, T. y Waterman R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms*. En Cummings, L.L.; Staw, B.M. (Eds). *Research in Organizational Behavior*. Vol 3, JAI Press, Greenwich, Conn.

- Rohner, R.P. (1984). Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol 15, 2, pp 111-138.
- Sackmann, S.A. (1991). *Cultural knowledge in organizations*. Sage Publications, Inc.
- Schein, E.H.(1985). *How culture forms, develops, and changes*. En Gaining control of the corporate culture. Kilmann, R.H.; Saxton, M.J.; Serpa, R. and associates (eds) San Francisco - Joseey-Bass Publishers.
- Schein, E.H.(1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edn. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schein, E.H. (1999). The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change. Jossey-Bass Inc.
- Schneider, B. y Rentsch, J.R. (1988). *Managing climates and cultures: A futures perspective*. En J.Hage (eds), *Futures of organizations* (pp 181-200) Lexington, MA: Lexington.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp 339-358.
- Trice, H. M. y Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.