

El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica

Ekaterina Stefanova Dimitrova

Universidad de Lausane

ekaterina_st@yahoo.fr

Antonio Lucas Marín

Universidad Complutense de Madrid

lucas@ccinf.ucm.es

Resumen

En las dos últimas décadas ha ido conformándose y tomando importancia el concepto de cultura en el estudio de las organizaciones. El concepto de cultura, proveniente de la Antropología Social, tiene una amplia tradición en el campo de las ciencias sociales y ha ido siendo cada vez más utilizado por la sociología por su versatilidad, aplicándose a muy diferentes realidades. Desde las propuestas de Schein a mitad de los ochenta el estudio de la cultura de las organizaciones ha ido desarrollándose y tomando un carácter definitivamente central en la comprensión racional del funcionamiento de las organizaciones. Parece oportuno intentar sistematizar ese desarrollo teórico hasta las aportaciones actuales, lo que nos permitirá atisbar sus tendencias de futuro y su relación con otros nuevos conceptos que han ido apareciendo. En definitiva se trata de ver las funciones de la cultura de las organizaciones en una perspectiva profunda.

Abstract

In the two last decades it has been satisfied and taking importance the concept from culture in the study of the organizations. The culture concept, originating of the Social Anthropology, it has an ample tradition in the field of social sciences and has gone more and more being used by sociology by its versatility, being applied to very different realities. From the proposals of Schein to half of the eighty study of the culture of the organizations it has been developed and taking a definitively central character in the rational understanding from the operation of the organizations. It seems opportune to try to systematize that theoretical development until the present contributions, what it will allow us to watch its tendencies of future and their relation with other new concepts that have been appearing. One really is to see the functions of the culture of the organizations in a deep perspective.

1. EL CONCEPTO DE LA CULTURA EN LAS CIENCIAS SOCIALES

La utilización del concepto de la cultura ha sido objeto de muchas precisiones y discusiones en la ciencias sociales, pues muchos autores han planteado restringirlo para referirse solo a los aspectos inmateriales o ideativos de la vida humana (creaciones abstractas como los valores, los símbolos, normas, derecho, religión, etc.), dejando el término civilización para referirse a los materiales (técnicas agrícolas u ornamentales). El primero que formula una definición explícita de la cultura como un elemento importante para el estudio de las sociedades antiguas es el antropólogo británico Taylor en 1871, al referirse a ella como “aquel todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad”. Se señala de esta manera una línea conceptual que ha llegado básicamente hasta nuestros días, así de una forma mucho más explícita Rocher da una definición actual de la cultura como “un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta” (Rocher 1980: 111).

De forma paulatina, en las ciencias sociales las referencias a la cultura se han ido transformando en algo esencial pues permite el estudio de los elementos fundamentales que especifican una sociedad. La cultura es la característica básica que explica el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad. De esta manera, se insiste en que la conducta está fuertemente condicionada por el conjunto de normas, valores sociales y conocimientos disponibles en la sociedad dada. Por otra parte, da a los individuos las pautas de interpretación que hacen posible la vida social. En definitiva lo que caracteriza a una sociedad es su cultura.

La cultura supone siempre un sistema compartido de respuestas, así como un diseño social de la conducta individual. Para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en tres de sus características intrínsecas: 1) Si se comparte socialmente entre los miembros del grupo, pues la cultura no es individual, es por definición social; 2) Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable; 3) Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen y se difunde a través del proceso de la socialización (Lucas 1996).

En esta tradición, que va de la Antropología a la Sociología, podemos distinguir cuatro elementos principales o relevantes a la cultura:

1. *Las técnicas.* Se refieren al uso de instrumentos y a los conocimientos objetivos de la realidad, suponen un conocimiento de “cómo”: cómo sembrar el maíz, cómo organizar una boda, cómo hacer una soldadura eléctrica, cómo se come la carne, etc. La complejidad de las sociedades modernas hace crecientemente importante este elemento, incluso en sus aspectos económicos, como podemos ver en la extensión de las patentes (para blindar la utilización de aspectos técnicos) o de las franquicias (para dar a conocer y transmitir propuestas organizativas).

2. *El código simbólico.* Es el elemento aparente más característico de una cultura. Mientras la comunicación y transmisión de conocimientos entre los hombres se puede hacer por medio de símbolos, los animales sólo son capaces de aprender cosas por signos con relación inmediata al efecto. Pero los símbolos son cualquier acto, objeto o acontecimiento que por uso social tiene otro significado diferente del inmediatamente

percibido; no hay una relación directa objetiva entre una calabaza y un suspenso o entre un puño en alto a ser de un partido político, el significado del símbolo es dado arbitrariamente por acuerdo de la comunidad. Dentro del código simbólico tiene especial importancia el lenguaje, que permite la comunicación más allá de un sistema de señales. La existencia de diferentes lenguajes manifiesta de forma palpable la realidad de las diferentes sociedades, con todas las consecuencias políticas que el tema acarrea.

3. *Los modelos de la realidad.* Son las ideas o concepciones generales que dan explicación a la vida y a nuestro modo de actuar (Inkeles 1972:69-99). Mediante ellos nos acercamos a la realidad para conocerla mejor, Así, por ejemplo, puede considerarse sin mucha preocupación por la constatación empírica de la enfermedad viene porque hay unos “espíritus” en la sangre o porque unos microbios atacan el organismo humano; que la tierra es plana o redonda; o que Europa está entre América y Asia. En estos casos, estamos considerando unos planteamientos muy generales o “paradigmas” que nos sirven para tomar una primera postura ante los fenómenos a los que nos interesa acercarnos. Los modelos se adquieren en el proceso de socialización.

4. *El mundo normativo.* Hace referencia al conjunto de creencias, valores, normas y sanciones característicos de cada sociedad. Suele estudiarse como elementos que facilitan la previsión y el control de la conducta individual de los miembros de una sociedad. Las creencias están armonizadas en universos simbólicos y se concretan en los valores, éstos a su vez cobran operatividad a través de las normas sociales, que son eficaces por su conexión con la capacidad coercitiva de las sanciones (premios y castigos).

Estos cuatro tipos de elementos nos permiten entender los diversos comportamientos de las personas en las distintas sociedades y referirnos a ellos de una forma racional y un tanto fría, sin aplicar inicialmente unos esquemas afectivos o etnocentristas que dificultan su comprensión. La visión de los hábitos alimenticios de los miembros de una sociedad distinta a la nuestra, la comprensión de que puedan tener varias esposas o la utilización de algunos métodos educativos puede verse con menos pasión en la medida que se vean como parte cultura.

Se ha dicho con frecuencia que el contenido de la cultura se dirige a precisar en cada sociedad “lo que es”, “lo que es bello” y “lo que es bueno”. En definitiva, podemos hablar de la cultura empírica, la estética y la normativa, que nos señalan las conductas en torno o lo que puede ser o no ser, lo que es bonito o feo y la bondad o maldad del comportamiento

La cultura de una sociedad es algo que tiene siempre un cierto grado de permanencia, por eso se suele ver como algo cosificado, pero no es algo estático. Hay que estudiarla también como algo dinámico, en metamorfosis continua. Puede haber factores intrínsecos del cambio cultural, como el afán por la mejora o los descubrimientos e invenciones, pero es mucho más importante la influencia externa, con la difusión en la propia sociedad de elementos de otra; así se habla de invasión cultural, de guerra de culturas, etc. Todo esto se da también en las organizaciones.

2. APLICACIÓN AL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES

La aplicación del esquema conceptual anterior al estudio de las organizaciones ha sido reciente pero va teniendo cada vez más importancia, por su fuerza explicativa. En cualquier caso, aplicar el concepto de cultura fuera del ámbito general de las sociedades es bastante reciente.

Se pueden buscar antecedentes sociológicos de la aplicación del concepto de cultura a las organizaciones en trabajos realizados durante los años 60 y 70, sin utilizar el propio término de cultura organizativa. En efecto, en estudios como el de William Whyte sobre las bandas juveniles, *Street Corner Society* (1955), el de Goffman (1961) sobre las actividades y expectativas de los internados en hospitales psiquiátricos, o el de Garfinkel (1968) sobre las normas y lógica de un centro urbano para prevención del suicidio se comprobó que “los pequeños grupos culturales tienen las mismas características que los grandes grupos y que la cultura es una variable influyente en la vida organizativa al igual que lo es en la sociedad” (Kreps 1990:125). En definitiva se vio que la cultura no es sólo un distintivo de la sociedad sino también de partes de ella. Se habla así inicialmente de subculturas para referirse a comportamientos comunes de grupos de una sociedad.

Sin embargo, el análisis de las organizaciones en términos de cultura organizacional empieza posteriormente en el contexto económico específico de la progresiva expansión de un mercado mundial y la consiguiente generalización del choque cultural y del contraste entre organizaciones económicas cuyas diferencias parecían reducirse a aspectos culturales. En el transcurso de los años ochenta del siglo pasado se fue tomando conciencia, especialmente en Norteamérica, de la creciente competencia japonesa, primero de la invasión de sus productos y después de la de sus mismas fábricas. Poco a poco se fue viendo que la mayor productividad de la empresa japonesa en muchos campos de la producción industrial, el peligro amarillo, no provenía tanto de mejoras tecnológicas u organizativas fáciles de producir o copiar como de situaciones culturales que hacían posible o determinaban algunas conductas específicas.

A nivel teórico se empieza el desarrollo de la teoría de la “cultura de las organizaciones” dentro de una búsqueda innovadora y crítica respecto a las teorías clásicas de la organización, en las que prima el enfoque racional. La conducta organizativa, el comportamiento del hombre en las organizaciones, es raramente racional, aunque seamos capaces de encontrar sentido en una posterior interpretación en la que se tiene principalmente en cuenta la conducta común y las tradiciones de esta parte o ambiente específico de la sociedad. Las necesidades de un marco interpretativo han dado lugar a la búsqueda de nuevos conceptos y en definitiva al desarrollo de la idea de la cultura organizativa.

El análisis a través de la cultura organizativa permite así, ir más allá de la consideración sistémica de las organizaciones que hasta los años 70 del siglo XX prima en el campo de estudio de las organizaciones. La nueva teoría explica las organizaciones 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. En definitiva, se intenta aplicar en otras áreas del pensamiento de la sociedad el concepto “cultura”, de amplia tradición en las ciencias sociales, especialmente en Antropología Social y crecientemente en Sociología, como hemos visto. Pero debemos tener en cuenta que la

aplicación de este concepto, no deba hacerse sin una cierta mentalidad crítica, pues la atmósfera de las tribus aisladas y con muy pocos cambios es difícilmente comparable al mundo cambiante e interrelacionado de las organizaciones económicas modernas (Sackmann 1995:2).

De esta manera en los años 70 y principios de los 80, varios autores entre otros Geertz (1973), Weick (1974 y 1979), Pettigrew (1979), y Dandridge, 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 a 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 1990). Esto supuso una corriente de nuevas ideas que flexibilizaron la comprensión más allá de las ataduras de la racionalidad.

3. DESARROLLO TEÓRICO

Hemos visto que poco a poco ha ido siendo posible afirmar como, en tanto que sistemas sociales, las organizaciones desarrollan una propia cultura. Si en plan general la cultura procura a los individuos los modelos de comportamiento relevantes para vivir en la sociedad, la función de la cultura de la organización (que puede verse como un tipo de subcultura) es la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos.

Desde la aparición de la perspectiva del análisis cultural de los fenómenos que ocurren en las organizaciones, varios enfoques teóricos se han desarrollado tendiendo a explicar los factores que influyen en la formación y la dinámica de la cultura organizativa. Merece la pena ver a grandes rasgos como ha sido el desarrollo histórico hasta nuestros días. Aquí vamos a centrar nuestra atención en el enfoque inicial de Schein sobre la realidad de las organizaciones, siguiendo con otros análisis distintos como el propiamente culturalista de Hofstede, la perspectiva institucional y la interpretativa.

3.1. El enfoque inicial

El primer autor que empieza de hablar de la dinámica cultural en las organizaciones a mitad de los años ochenta es Edgar Schein. En su libro *Organizational Culture and Leadership*, publicado en 1985, Schein define la cultura empresarial como “las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa”. Para este autor unos componentes menos visibles de la empresa como las creencias y los valores fundamentales presentes en la organización definen las manifestaciones más visibles como las prácticas de dirección, las comunicaciones públicas o la selección de los productos que la compañía ofrece.

En efecto, *las creencias* que se encuentran al nivel más alto de abstracción y que suelen estar organizadas en universos simbólicos en la sociedad, en las organizaciones son los significados de sentido común que se dan por supuestos sin necesidad de reflexión ulterior. Se explicitan en los supuestos tácticos, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que les rodea.

El segundo elemento relevante a la cultura empresarial, según Schein, son las *valores conscientes*. Son estándares generales que influyen en la manera de actuar, o de tomar decisiones, conformemente a lo que se considera deseable. Muestran, de manera general, qué es lo importante para la empresa. Se puede hablar de valores conscientes cuando ellos se manifiestan en patrones, costumbres o modos de hacer concretos (pues significa que habían sido bien interpretados y asimilados por los miembros de la organización). Una vez concretados en manifestaciones visibles, los valores actúan como compromisos reales para los diversos agentes vinculados en la misma cultura.

En último lugar vienen las *normas sociales*. Las creencias y los valores se ponen en práctica y se concretan en la vida social a través de las normas sociales que son reglas de comportamiento o supuestos de conducta en un grupo. Schein distingue cuatro elementos constitutivos a las normas. Primero las *normas institucionalizadas*, que definen en la empresa las pautas que siguen los sistemas de gestión, como el plan de incentivos (individuales o de equipo), los estilos de comunicación (formal o informal), la distribución de autoridad para la toma de decisiones, etc. Después vienen las *narraciones*, que son anécdotas, chistes, jergas propias, leyendas, historias de héroes, etc., que circulan en la organización. A través de las historias se vinculan los modelos de conducta apropiados o inapropiados, el éxito y el fracaso, los buenos y malos, por eso se transmiten con facilidad los comportamientos y actitudes que se esperan de los miembros de la organización. El tercer elemento constitutivo a las normas sociales son las *acciones* que se dan de forma habitual en el seno de una organización como por ejemplo las ceremonias, los rituales, los estilos de comunicación, las costumbres, o bien las recompensas y los castigos. Finalmente, las normas sociales son caracterizadas o plasmadas en los *objetos*, que son las manifestaciones físicas de los valores de la empresa. Incluyen estos objetos el diseño no sólo de los productos, sino de los edificios, la decoración, los logotipos, el modo de vestir y la apariencia externa de la gente, la disposición física, etc. Los objetos, según Schein, son la manifestación simbólica más patente de los valores que se quieren promover en una organización.

3.2. La perspectiva culturalista

El enfoque culturalista pone al centro de su razonamiento en la influencia del entorno sociocultural. En efecto, cada organización está insertada en un entorno sociocultural específico, que influye en la dinámica cultural interior que la caracteriza. Los miembros de la organización son ciudadanos de sus respectivos países y comunidades así que los valores y actitudes culturales nacionales o regionales, o estos ligados a la pertenencia a determinadas categorías sociales (clases, etnias, género, etc.) explican en buena parte las actitudes básicas hacia el trabajo y hacia sus compañeros de profesión. W. Ouchi tratando del éxito de las empresas japonesas ante el “asombro norteamericano” durante las décadas de los años sesenta y ochenta en su libro *Teoría Z*, que los estilos de organización de las empresas incorporan los valores, objetivos y patrones de conducta nacionales. Así las empresas japonesas tendrían una ventaja sustancial respecto a sus competidores americanos: los valores y actitudes hacia el trabajo, la autoridad y la responsabilidad colectiva propios de la cultura japonesa actúan como factores que facilitan formas de organización más estables y eficaces a largo plazo.

Con el fenómeno de la globalización de los mercados y la posibilidad de internacionalización de las grandes compañías nacionales surgió la cuestión de que manera los entornos culturales influyen en el modo de organización del trabajo en las subsidiarias nacionales. Geert Hofstede en su libro *Culture's consequences*.

Internacional Differences in work-related values (1980) expone un estudio sobre las diferencias culturales entre las diferentes subsidiarias de IBM en el mundo (64 países). Una de las hipótesis centrales de la investigación postulaba que las actitudes básicas de los empleados de IBM en cada uno de los países en que la compañía desarrollaba su actividad dependían más de su ciudadanía local que de su pertenencia a la misma empresa.

Comparando las diversas culturas nacionales, Hofstede analiza las actitudes culturales diferentes a partir de cuatro variables o dimensiones principales: 1. *La distancia de poder*: la diferencia que existe entre igualitarismo y autoritarismo. Según las regiones analizadas, se notaron diferencias sensibles, por ejemplo en Austria y Dinamarca tenían actitudes mucho más igualitarias que los empleados de IBM en los sucursales de Filipinas o México, donde la aceptación del autoritarismo era lo normal. 2. *La aversión al riesgo*: se refiere a la diferencia entre el afán de seguridad y la aceptación del riesgo. Hofstede observó que los empleados de Grecia y Portugal manifestaron un gran afán de seguridad; al contrario la gente de países como Singapur y Hong Kong tenderían a actuar en situaciones caracterizadas por un cierto nivel de riesgo. 3. *El individualismo* frente al colectivismo: son las actitudes propias de quienes afrontan las tareas como protagonistas únicos frente a aquellos para quienes lo habitual es el trabajo colectivo. Una aplicación considerable de los valores individualistas se nota en países como los Estados Unidos, mientras que en países como Colombia o Taiwán el colectivismo mueve en grado importante, la organización del trabajo. 4. *La actitud de género*: se refiere al grado de integración de las mujeres en puestos de responsabilidades de la organización, los resultados de la investigación afirmaron mayor en Suecia y Holanda en comparación con Venezuela y Japón, por ejemplo.

Más recientemente el mismo (Hofstede, 2006a) ha identificado y validado 5 dimensiones de diferencias culturales nacionales, que precisan de alguna manera las anteriores categorías utilizadas: la distancia de poder, el individualismo frente al colectivismo, la masculinidad como opuesta a la feminidad, la evidencia de incertidumbre y la orientación a corto plazo o a largo plazo. Las conclusiones de la última de las dimensiones tienen que ver con otros estudios posteriores realizados en 23 países por investigadores chinos y muestran la correlación de estas dimensiones con otros datos del país, así la orientación a largo plazo en los pasados 25 años muestra el éxito económico general de algunos países del Este de Asia.

Unas de las conclusiones principales son estas diferencias culturales que tienen consecuencias importantes para la vida de las organizaciones. Primero, los diferentes modelos culturales del entorno nacional que influyen de manera significativa en las costumbres de las organizaciones subsidiarias. Segundo, no existen prácticas universales de gestión que puedan ser aplicadas a todas las organizaciones por igual. Efectivamente, las actitudes culturales favorecen o dificultan la implantación de estilos y herramientas de gestión, como la adopción de salarios variables u otros sistemas de incentivos, la formación de equipos de mejora, círculos de calidad, etc. Tercero, el carácter plural de las sociedades contemporáneas tiene un reflejo en la composición étnica y cultural de las organizaciones actuales. En este sentido, los problemas de integración social que sufren las sociedades avanzadas tocan también al interior de las organizaciones.

Para Hofstede (1986b) la cultura de las organizaciones es muy diferente de la de los países, de manera que la profundidad del uso de los símbolos, los héroes, los rituales o los valores es muy diferente. Por eso las cinco dimensiones identificadas para las

culturas nacionales no sirven de igual manera para comparar las organizaciones. En definitiva el estudio de las culturas nacionales pertenece a la Antropología y la cultura de las organizaciones a la Sociología. En estudios sobre organizaciones hay que utilizar otro tipo de dimensiones como las seis siguientes: orientada a los procesos o con orientación a los resultados, orientada a la tarea o orientada al empleado, profesional o parroquial (local), sistema abierto o sistema cerrado, controlado estrictamente o con amplitud, y pragmático o normativo. La posición de una organización en una dimensión depende del propio negocio o del sector en que se encuentre, pero puede ser alterada en función de las características centrales de la organización. Por otra parte en las organizaciones internacionales hay que manejar lo referente a las culturas nacionales y organizacionales al mismo tiempo, aunque las primeras suelen tomarse como constante y las segundas se piensa que es posible modificarlas.

3.3. La perspectiva institucional

Desde el enfoque institucional la cultura de la organización se forma sobre la influencia dominante de los valores, actitudes y modos de hacer vinculados por los fundadores. Una vez asimilados estos componentes principales definen el estilo de cada compañía que los directores, colaboradores y sucesores del fundador tratan de fomentar. La cultura se identifica con la forma de ser de la organización, que se manifiesta en las respuestas específicas ante los problemas y oportunidades de gestión con que se enfrenta. Estas actuaciones son asumidas más o menos conscientemente en forma de creencias y talentos colectivos, que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como manera de ser, vivir y actuar. Este proceso de desarrollo y difusión de valores y actitudes singulares se puede observar especialmente en las organizaciones con culturas fuertes, estilo propio distinto de los de las organizaciones del mismo ámbito.

En la medida en que las organizaciones, especialmente las organizaciones económicas, han nacido con un fin específico, con un propósito determinado por sus fundadores, el papel que estos desempeñan en la elaboración de su cultura es muy importante. En el mismo sentido, en las organizaciones jerárquicas ya constituidas los elementos directivos revisten una especial importancia en la determinación de los comportamientos comunes.

Se ha considerado que las principales vías a través de las que los fundadores y en general los directores configuran la cultura de la organización son las siguientes: 1. Las declaraciones oficiales sobre filosofía de la organización, sus estatutos, el material utilizado en la selección, el reclutamiento y la socialización del personal; 2. El diseño de las instalaciones, la distribución de las oficinas, las fachadas: ¿oficinas diáfanas?, ¿despachos cerrados a lo largo de un pasillo?, ¿jardines?; 3. Las enseñanzas e instrucciones impartidas por el líder. Algunos líderes son muy hábiles en sus mensajes públicos; 4. Los sistemas para la asignación de premios y de status: ¿la antigüedad?, ¿la familia?, ¿la inventiva?, ¿el arrojo?, ¿la lealtad?, etc.; 5. Las historias, las leyendas y las anécdotas sobre el fundador y sobre otras personas claves; 6. Las cosas a las que el líder presta atención, mide y controla: ¿la calidad?, ¿la limpieza?, ¿la puntualidad?, ¿el vestir?, ¿la imagen pública?, ¿el trato con los demás?, ¿la colaboración?, etc.; 7. El modo en que el líder reacciona ante las situaciones críticas, pues estas situaciones prestan especial visibilidad a las creencias más profundas del líder o fundador; 8. El diseño de la estructura organizativa: el diseño del trabajo, los mecanismos de descentralización o de centralización, los mecanismos de integración, etcétera; 9. Los sistemas y procedimientos de organización: los sistemas de información, el contenido de la información, la periodicidad, los destinatarios, etc.; 10. Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y el despido:

¿miembros de la familia?, ¿personas leales?, ¿jóvenes con potencial?, etc. Cada uno de estos elementos es un transmisor de las creencias del fundador. De este modo, sin tomar grandes decisiones, se intenta conformar la cultura de la nueva organización (Schein 1985:12-28; Rodríguez Porras 1991:181-182). En la medida en que estas propuestas den lugar a una consolidación de hábitos personales, de instituciones internas de la organización (hábitos cruzados con un cierto grado de generalidad) y de legitimaciones, irá apareciendo la estructura social de la organización con toda su solidez, su cultura

3.4. La perspectiva interpretativa

Este enfoque insiste sobre la importancia del proceso de socialización (de tipo secundaria) de los empleados de las organizaciones. Este proceso implica una interiorización de los valores dominantes de la subcultura organizativa y un aprendizaje de los roles prescritos con sus comportamientos correspondientes por los miembros. Hay un cierto tipo de modelos de conducta propuestos por la organización que los miembros deben asimilar para poder “integrarse”. En realidad esta asimilación no es nunca completa o perfecta: siempre hay problemas que dificultan la adaptación de la realidad subjetiva del nuevo miembro, a la realidad objetiva de la organización. Hay siempre una marga de interpretación propia por los miembros de la “cultura oficial” promovida. Este enfoque habla de la presencia de subculturas y de “contraculturas”. Estas últimas prescriben roles y modos de comportamiento que van contra la lógica de lo prescrito por la cultura oficial, como por ejemplo el “principio de no colaboración interdepartamental” que a menudo observado en las organizaciones (Morales 1997:98) que se desarrollan siempre en el seno de las grandes corporaciones.

4. FUNCIONES DE LA CULTURA

La función general de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviene 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).

Al intentar concretar un poco más el contenido de la cultura empresarial se han hecho diferentes enumeraciones de elementos que conviene tener en cuenta. Así el mismo Schein, después de hacer un repaso de diferentes autores contemporáneos, 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. A Gelinier le parece que hay que referirse al conocimiento común, las visiones claves de los problemas, el "savoir faire" (métodos de trabajo) y el lenguaje común. Por otra parte, Bartoli describe la cultura empresarial como formada por los hábitos, mitos y ritos, tabúes, mentalidad casera y estilos de dirección (Bartoli 1991:139).

Finalmente, por referirnos a alguna catalogación más actual, se han indicado que son cuatro los atributos 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 sobre 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 indoctrinación de los miembros en la cultura de la organización (Kreps 1990:128-129).

Viendo las anteriores enumeraciones podemos deducir que todo ello es indudablemente cultura, aunque la propia experiencia nos puede llevar a preferir una lista descriptiva sobre otras. Pero no dejamos de insistir en la necesidad de mantenernos inmersos en la tradición que proviene de la Antropología, en la que se consideran como básicos los cuatro diferentes elementos señalados (técnicas que facilitan la conducta, el lenguaje, los modelos de la realidad y las normas sociales) que forman un sistema. Y en esta misma tradición, parece necesario insistir en la importancia que tiene el lenguaje y en general los procedimientos de comunicación, y los modelos de dirección o de liderazgo.

En cualquier caso, antes de intentar cualquier enumeración descriptiva de los elementos culturales habría que destacar el tratamiento reactivo con que se han iniciado los estudios de cultura organizativa, claramente ligados a investigaciones comparativas sobre la distinta productividad de las empresas japonesas y occidentales, más allá de factores técnicos fácilmente medibles. En este sentido, conviene destacar que al estudiar la cultura de una organización concreta puede resultar importante subrayar algunos elementos determinados en función de la comparación que debemos hacer, para ir a lo diferencial más que a lo común.

Por otra parte, al estudiar la cultura de una organización determinada no podemos olvidar que siempre hay que considerarla totalmente inmersa en una sociedad, caracterizada por una cultura general, presente en todos los aspectos de la organización e influyendo de continuo en su "cultura organizacional". Por todo ello, puede explicarse la referencia habitual al hablar de la cultura de una empresa, por ejemplo, a algunos temas ciertamente considerados menores. En cualquier caso, resulta razonable pensar que un estudio riguroso de la cultura de las organizaciones deberá ir progresivamente centrándose en campos específicos muy similares a los elementos señalados de la cultura general. No parece, por ejemplo, lógico pensar que la cultura de una empresa se refiera solamente a los procedimientos de comunicación informal y no a los formales, que también la caracterizan y de una forma más acusada, como veremos.

También es necesario tener presente que la cultura, como marco de interpretación completo de una sociedad, se apoya siempre en el lenguaje como elemento básico. De aquí la importancia de la estructura comunicativa de la organización: modelos y medios concretos utilizados. La comunicación es tanto el modo de recibir la cultura, como el instrumento utilizado en su construcción.

Finalmente es importante considerar que la cultura tiene una dimensión simbólica y otra puramente instrumental, ambas deben considerarse de forma separada, aunque la distinción en la práctica no siempre sea fácil

En efecto, pasamos dos tercios de nuestra vida trabajando en organizaciones. Nuestra relación con las organizaciones no se limita solo al aspecto económico: trabajar para recibir unos beneficios. De hecho, como somos seres humanos, necesitamos encontrar un sentido a todo aquello que hacemos. La cultura compartida de las organizaciones interviene justamente en ese nivel simbólico dando un significado a las tareas que los miembros de la organización desarrollan y a las metas que persiguen.

Además de ser un sistema económico, la organización es, sobre todo, un sistema social. Dentro se crean redes sociales de retos comunes o más compromisos mutuos. En ese sentido, más allá de las relaciones utilitarias de intercambio de intereses negociables

(fuerzas de trabajo contra prestación financiera) para permanecer en una organización es esencial que sus miembros se identifiquen con los valores y que compartan los modelos de realidad, además de adaptarse al estilo de vida de la organización.

La cultura contribuye al funcionamiento interno de la organización al dar lugar a un factor importante de cohesión y de intercambio de información. Ésta interviene favoreciendo las conductas útiles para el logro de los objetivos colectivos. Por otra parte, la cultura juega un importante papel estabilizador para la organización, pues una vez establecida evita la necesidad de repetir continuamente las normas, los procedimientos y los modos de hacer propios para cada organización.

Sin embargo, estas dos características positivas de la cultura compartida abarcan dos riesgos. Por un lado, se debe partir del hecho de que la cultura implica valores asumidos personalmente por los miembros, y puede convertirse en un instrumento de manipulación de los empleados por la parte de la dirección. Por otro lado, la rigidez de la cultura puede representar un factor negativo en cuanto al cambio, en la medida que lo dificulta y hace más difícil la adaptación al entorno.

Bibliografía

- ABRAVANEL, H. y otros (1992): *Cultura organizacional*, Legis, Bogotá.
- BARTOLI, A. (1992): *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Madrid.
- DE FLEUR, M.L., KEARNEY, P. & PLAX, T.G. (1993): *Foundamentals of Human Communication*, Mayfield P.C., Mountain View, Ca.
- DENISON, D. & MISHRA, A. (1995): "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", en *Organization Science*, 6, 2.
- FUCHS-EPSTEIN, C. (1990): "The cultural perspective in the study of work", en ERIKSON, K., VALLAS, S. (eds.), *The nature of work*, Yale University Press, Ann Arbor.
- GARMENDIA, J. A. (1990): *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*, Esic, Madrid.
- GARMENDIA, J. A. (1994): *Tres culturas: Organización y recursos humanos*, Esic, Madrid.
- GEERTZ, C. (1990): *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona.
- GEERTZ, C. (1973): *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
- GENESCA, E. (1977): *Motivación y enriquecimiento del trabajo*, Hispano Europea,
- GÓMEZ CABRANES, L. (1994): "La cultura de la empresa", en LUCAS, A. (ed.), *Sociología para la empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- GREENWOOD, D. (1989): *Culturas de Fagor: Estudio Antropológico de las Cooperativas de Mondragón*, Ed. Txertoa, Donosti.
- HOFSTEDDE, F. (2006a): <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page3.htm>
- HOFSTEDDE, G. (2006b): <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page4.htm>

- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills.
- INKELES, A. (1968): *¿Qué es la sociología?*, Uteha, México.
- KAUFMANN, A. (1993): *El poder de las organizaciones*, Esic, Madrid.
- KREPS, G.L. (1990): *Organizational Communication*, Longman, New York.
- LUCAS MARÍN, A., (2001): "La cultura de las Organizaciones" en *La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa*, UNED, Madrid.
- LUCAS MARÍN, A. (1995): *La participación en el trabajo*, Lumen, Buenos Aires.
- McCLELLAND, D.C. (1990): *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge
- McGREGOR, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B. & GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*, Prentice Hall, Madrid.
- MORALES GUTIERREZ, A.C. (1997): *Análisis de las organizaciones. Fundamento, diseño y aplicaciones*, Etea, Córdoba.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1999): *Gestión integrada de procesos*, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- NEMESIO, R., PÉREZ ADÁN, J. y SERRA, I. (1992): *Organización y trabajo. Temas de sociología de la empresa*, Nau Libres, Valencia.
- OUCHI, W. (1981): *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- PFEFFER, J. (1997): *New direction for organizational theory*, Oxford University Press.
- ROCHER, G. (1977): *Introducción a la Sociología General*, Herder, Barcelona.
- RODRIGUEZ PORRAS, J. M. (1991): *La participación y la calidad integral*, Deusto, Bilbao.
- SCHEIN, E. (1980): *Organizational Psychology*, Prentice-Hall Inc Englewood, Cliffs, NJ.
- SCHEIN, E. (1985): *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- WEICK, K. (2001): *Making sense of the organization*, Blackwell, Oxford.
- WHYTE, W. (1960): *Street Corner Society*, Free Press, New York.