

UNIDAD 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

1. DEFINICION

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras.

2. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura cumple varias funciones en la organización:

- Define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las otras.
- Transmite a los miembros un sentimiento de identidad.
- Facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos.
- Aumenta la estabilidad del sistema social.

3. TÓPICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer. También sirve como mecanismo de significado y control, que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.

- Las costumbres, las tradiciones y el modo general de hacer las cosas que tienen en el momento las organizaciones se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito de esos empeños. Así, la primera fuente de la cultura de las empresas son sus fundadores.
- Tres fuerzas tienen una parte especialmente importante en el mantenimiento de la cultura: las prácticas de selección, los actos de la directiva y los métodos de socialización.
- La cultura se transmite a los empleados de varias formas. Entre las más importantes tenemos las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje.
- Las organizaciones varían mucho y de muchas formas: por ejemplo, las normas que rigen, los valores, las metas, los estilos de gerencia. Tales diferencias pueden considerarse como diferencias de cultura.
- No existe una cultura que sea relevante para todas las organizaciones. La organización con éxito es capaz de adaptar su cultura a su entorno.
- Las grandes empresas pueden tener diferentes culturas en diferentes departamentos o unidades.
- Todas las unidades organizacionales contendrán elementos de más de una cultura, pero una de las siguientes dominará: Poder, funcionales, tarea y personal.
- Los antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema sociocultural su pueden dividir en cuatro escuelas: funcionalista, funcional-estructuralizada, ecológo-adaptacionista y historico-difusionista.
- Para las culturas organizacionales como sistemas de ideas, tenemos cuatro escuelas: cognoscitiva, estructuralista, de equivalencia mutua y simbólica.

Una organización tiene tres componentes íntimamente ligados:

- Un sistema socioestructural.
- Un sistema cultura.
- Empleados particulares.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Entendemos como cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes, mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacciones comunicativas transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas. Estos elementos propios o cultura específica y singular del sistema se desarrollan en un marco de intercambios recíprocos con el medio social más amplio

Para el observador, las conductas de los miembros se encuentran socialmente adaptadas cuando se ajustan a este doble juego de condiciones culturales, que forman parte de su lugar de trabajo.

La cultura varía con el tiempo, y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado. A los efectos del análisis organizacional, la cultura es una marca de referencia compartida; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales (por ejemplo, el dilema entre alquilar o comprar equipos nuevos), pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica y esto significa que coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad; ello es posible en tanto contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización, que corresponden al nivel del conjunto.

Las pautas culturales se refieren al comportamiento del sistema en el conjunto social y a su vez contienen las culturas locales o sectoriales. La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje.

Las normas administrativas y prescritas devienen pautas culturales en la medida que son reconocidas y aceptadas en el grupo. Es posible distinguir las siguientes categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras en análisis:

a) Fuertes o débiles, según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuantos más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas.

b) Concentradas o fragmentadas., considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.

c) Tendientes al cierre, hacia la apertura, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.

d) Autónomas o reflejas, según que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconsciente emular a otros que son exitosos en su mercado.

Las estrategias de modernización suelen asociarse a esta estrategia de cultura refleja, pensando que la copia puede realizarse haciendo abstracción de las características sociales de su medio de origen.

En cualquiera de estas categorías, el concepto de sistema cultural es comprensivo e incluye tanto los aspectos “blandos” (conocimientos, valores) como los elementos tangibles de las operaciones en la organización. El concepto incluye entonces estilos e imágenes y también los productos o performance de la organización.

Hablamos de los aspectos simbólicos de la cultura en el sentido de que una máquina de escribir es tecnología y cultura dura, pero admitiendo además que la actitud de “escribirlo todo” también es una pauta cultural.

La cultura organizacional se integra entonces con los siguientes elementos

- a) los caracteres del entorno que comparte la organización como institución abierta;
- b) la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional;
- c) la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación;
- d) los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización;
- e) los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas;
- f) las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos y
- g) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Los elementos de la realidad organizacional adquieren el carácter de cultura cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. La presencia de los factores de la cultura, al actuar en forma congruente, favorece en los participantes una imagen compartida de la organización y es prueba de la existencia de una personalidad corporativa.

También a través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

En el concepto de cultura organizacional se incorporan elementos del medio social más amplios, tales como los factores religiosos, procesos educativos y nuevos símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad.

La cultura de una organización refleja el modo particular como el sistema está atravesado por las instituciones básicas de la sociedad. Nos referimos a instituciones tales como la educación, salario, salud, familia, religión, tiempo libre. En la cultura se encuentran los mecanismos para la legitimización e instauración del poder en las organizaciones.

NATURALEZA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A comienzos de los 80 la **cultura organizacional** empezó a ser de interés fundamental en los estudios de comportamiento organizacional. Muchos investigadores iniciaron sus estudios en esta área, se publicaron numerosos libros y las más importantes revistas dedicaron ediciones completas a la discusión del término cultura.

Fueron Peters y Waterman con su libro «En búsqueda de la excelencia», quienes le dieron a la **cultura organizacional** el estatus que ahora tiene, aunque las obras de Mayo y Barnard en la época del treinta ya habían iniciado la tradición humanista del manejo de valores en la organización.

Asimilar las organizaciones a sistemas sociales es lo que según Allaire y Firsirotu (1982) le da sentido a la **cultura organizacional** pues esto las define como gestoras de procesos de socialización y las dota de normas y estructuras capaces de generar valores, creencias y significados. Sin embargo esta

percepción conlleva el peligro de transformar en superficial un concepto tan complejo como el de cultura.

En la literatura organizacional se identifica básicamente tres factores dominantes en el desarrollo de la cultura:

1. Las características y valores del medio ambiente.
2. La historia de la organización, específicamente su pasado.
3. La tecnología y las características de la industria.

Estos factores actúan simultáneamente para construir una cultura particular. Visto de esta forma, el manejo del concepto en los escritos de gerencia y teorías organizacionales es aún incompleto y confuso. La relación que existe entre los aspectos culturales y estructurales se ha asumido de manera inconexa y las características del proceso de integración del empleado al sistema cultural dentro del contexto organizacional no han sido profundamente estudiadas.

Desde el punto de vista antropológico se plantean dos tendencias. Una que asocia la cultura organizacional a un sistema determinado de símbolos, influido por el medio ambiente externo, por la historia y por sus líderes. La cultura es vista como un elemento dinámico, asumida de diferentes formas según cada trabajador y transformada por ellos en el proceso de interpretación de los hechos organizacionales.

La otra considera a las organizaciones como sistemas socioculturales cuyo componente cultural se presupone en equilibrio con el componente social o estructural. El estado de disonancia no es tenido en cuenta y ésta puede sobrevenir como resultado de cambios en el mercado que hacen presión sobre la empresa, obligándola a la nueva realidad, los cuales si no encuentran justificación en el sistema cultural de la organización ocasionarán graves problemas de funcionamiento.

Con base en las anteriores consideraciones Allaire y Firsirotu (1982) plantean un esquema conceptual con tres componentes íntimamente ligados:

1. El sistema socioestructural, integrado por las transacciones entre la estructura formal, las estrategias y administración, así como por objetivos y metas formales, líneas de autoridad y poder, control, evaluación, motivación, recompensas y demás elementos de funcionamiento organizacional.
2. El sistema cultural, compuesto por los elementos expresivos y afectivos de la organización y que conforman un conjunto colectivo de significados simbólicos: mitos, ideologías y valores. Todas las organizaciones tienen la tendencia a crear y mantener sus propios valores con las construcciones simbólicas correspondientes. Comprende también ritos, ceremonias, costumbres, metáforas slogans, cuentos, leyendas y folclore organizacional, así como emblemas y arquitectura. Está influenciado por el medio ambiente externo, por las características de quienes administran y por la interacción entre cultura y estructura.
3. Los empleados particulares, con personalidad, experiencia y talento propios son quienes pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Independientemente de su función, los empleados construyen sus significados con base en la materia prima cultural brindada por la organización.

El sistema cultural y socio estructural de la organización establecen una relación de apoyo compleja que puede ser fuente de tensión cuando hay necesidad de adaptaciones rápidas a circunstancias nuevas, las consecuencias pueden ir desde una pérdida temporal de eficacia hasta la decadencia y desaparición de la organización.

QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta su naturaleza y complejidad, no existe una definición ampliamente aceptada. Deal y Kennedy (1982) la definen como "la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí". Schein (1983) dice: "**Cultura Organizacional** es el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna". Peteres y Waterman (1982) por su parte dicen que la

cultura organizacional es un "conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas".

A pesar de esta aparente diversidad hay algunos atributos comunes que emergen.

Primero, todas las definiciones se refieren a algún conjunto de valores mantenido por individuos en una organización. Esos valores definen cuál es el comportamiento bueno o aceptable y ayudan a los integrantes de una organización a entenderla y a saber cómo actuar en ella.

Segundo, los valores que conforman la cultura organizacional más que estar escritos o definidos están implícitos en la organización y deben articularse con los valores y creencias personales de los empleados.

Tercero, las definiciones tienen un marcado énfasis en los significados simbólicos a través de los cuales los valores son comunicados.

De acuerdo con esto se puede decir entonces que la **cultura organizacional** es un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas inaceptables. A menudo esos valores son comunicados a través de significados simbólicos.

LAS DIFERENTES DEFINICIONES DE CULTURA

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984:56)

Freitas (1991) realizó una extensa revisión bibliográfica en el año de 1987 en la Universidad de New York, contemplando una amplitud significativa de autores sobre el tema. Según la autora, la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados. En el transcurso de este problema, Freitas politiza el concepto de Cultura, considerando la cultura organizacional como un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (FREITAS, 1991a:XVIII)

Fleury, ya en 1989, en el libro “**Cultura y poder en las Organizaciones**”, apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”. (FLEURY, 1989:22)

Fleury consideraba a la línea desarrollada por Schein como una de las más promisorias y significativas dentro de las desarrolladas hasta entonces, pero señala que la misma “asume los sistemas culturales apenas en su capacidad de comunicación y expresión de una visión consensual sobre la propia organización” (FLEURY, 1989:21-22). El papel del poder dentro de la organización y su función de legitimación del orden vigente, la naturalización de las relaciones de poder y de dominación y sus contradicciones dejan de ser mencionadas. Fleury parte del supuesto de Schein, adicionando la dimensión política a través de Max Pagès, el cual estudia el fenómeno del “poder” y sus articulaciones dentro del cotidiano organizacional. Para él, la ideología tiene como función enmascarar o disimular las relaciones sociales de producción, reforzando el dominio y la exploración de los trabajadores. Pagès resalta que los funcionarios comparten la ideología organizacional conjuntamente como los dirigentes, a medida que también colaboran con su construcción.

El conjunto de supuestos es, generalmente formado por premisas compatibles entre sí, pues los seres humanos necesitan de consistencia y orden a nivel cognoscitivo y sería perturbador vivir sobre el dominio de reglas contradictorias.

Schein señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa. “En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios”. (SCHEIN, 1984:60). En este sentido, Schein (1985) afirma que un extranjero no podría realizar un estudio de cultura por no tener condiciones de hacer las conexiones debidas con la cultura del país.

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

Artefactos como manifestaciones visibles, valores como preferencias orientadoras del comportamiento, presunciones básicas en la inconsciencia colectiva organizacional.

El **primer nivel**, es el de los **artefectos visibles**, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

El **segundo nivel**, es el de los **valores** que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Finalmente, el **tercer nivel** es el de los **supuestos inconscientes**¹, que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruados a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que nortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes.

Este último nivel es compuesto por las cinco siguientes dimensiones:

Dimensión 1. Relación de la organización como el ambiente externo: refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

Dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones.

Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras aun que pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto. Cuales son cada una de estas áreas.

En esta dimensión, se verifica cual el criterio utilizado para determinar que las cosas son “verdaderas” y “reales”. Abajo algunos ejemplos:

1. Tradición: “Esto siempre fue hecho de esta manera”
2. Religión/dogma/ moral: “Este es el camino correcto para hacer esto”.

¹ El concepto de inconsciente por Schein no es el mismo concepto de Freud, siendo únicamente algo que no es cuestionado, que se vuelve automático, naturalizado.

3. Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización: “Nuestro presidente quiere que hagamos las cosas de esta manera” “Nuestros consultores o especialistas recomendaron que deberíamos hacer de esta manera”
4. Racional: “Determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos “
5. Resolución conflictiva a través de seguidos debates. “Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”
6. Tentativa a equívocos: “Tentaremos esto y veremos”.
7. Test Científico: “Nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas”.

Dimensión 2a. La naturaleza del tiempo: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado lineal o cíclico (cuál es largo de cada ciclo?) y también qué unidades de tiempo son relevantes.

Dimensión 2b. Naturaleza del espacio: identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de “status”, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas. Puede aun representar privacidad.

Implícitamente, dicha también las normas consideradas apropiadas para la relación formal e informal dentro de la empresa y el límite hasta donde pueden ir las relaciones íntimas y amigables.

Dimensión 3- La naturaleza de la naturaleza humana: recorre los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente mal (perezoso, anti-organización) básicamente bueno (trabaja mucho, es dádivo, esta en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo). Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.

Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aun estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo. Schein cita a Prometeo, Dionisio y Apolonio como apología para designar cada una de las tres concepciones citadas anteriormente.

Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas con la base en la linealidad, priorizando la tradición, lo hereditario, la familiaridad o en la colateralidad y en el grupo, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o todavía, en el individualismo y en la competencia.

Verifica en que patrones está fundamentada la relación de la organización con los funcionarios:

1. *Autocracia* – basada en los supuestos de los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.
2. *Paternalismo*- basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos lo que están el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder.
3. *Consultiva*- basada en los supuestos de que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir pero el poder permanece en las manos de los líderes y dueños.
4. *Participativa*- basada en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para la performance de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.
5. *Delegativa* - basada en los supuestos de que el poder debe estar en los lugares que poseen información y la habilidad mas la responsabilidad permanece en los niveles de administración.
6. *Colegiado*- Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización total.

Estudios empíricos cuantitativos de culturas organizacionales I: cultura organizacional como "programa mental". Los aportes de Geert Hofstede.

Alguien que ha desarrollado una vasta actividad de investigación empírica cuantitativa sobre culturas organizacionales es Geert Hofstede (*Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Londres, 1980), quien afirma que los sistemas sociales pueden existir solo porque el comportamiento humano no es azaroso. En tal sentido desarrolla el concepto de "programa mental": suponemos que una persona dispone de un programa mental estable en el tiempo que lo conduce a adoptar similares comportamientos ante similares situaciones.

Al igual que las presunciones básicas de Schein, los programas mentales no pueden verse (¿podemos ya decir que existe una gran similitud conceptual entre "presunciones básicas" y "programas mentales"?). Lo único que podemos observar son comportamientos, palabras o hechos.

Esto significa que cuando observamos comportamientos suponemos que ellos están relacionados con programas mentales que los determinan. Este tipo de inferencia no es única de las ciencias sociales; por ejemplo, en física el concepto de "fuerza" es inferido de sus manifestaciones visibles en el movimiento de los objetos.

La gran dificultad que tenemos los que nos dedicamos a la investigación en ciencias sociales, es que la relación entre una manifestación visible del comportamiento y el concepto vinculado al mismo no existe en un sentido absoluto: es definida por el propio analista/investigador.

En la investigación empírica sobre cultura organizacional, estamos permanentemente a la búsqueda de una tríada de "**conceptos-indicadores-vínculos entre ambos**" capaces de describir adecuadamente programas mentales; llamamos a esto operacionalizar conceptos. O dicho de otro modo, tenemos que encontrar fenómenos observables a partir de los cuales el concepto pueda ser inferido (algunos dirían "medido").

En algunos tipos de investigación esto conduce a mediciones cuantitativas, en otros a mediciones cualitativas; pero en todos los casos cualquier operacionalización de un programa mental debe encontrar manifestaciones visibles de comportamiento.

Dicho comportamiento puede ser "provocado" o "natural" (es decir con o sin intervención del analista) y también verbal (palabras) o no-verbal (hechos). Combinando estos dos criterios clasificatorios surge un esquema de cuatro combinaciones metodológicas posibles.

Según Hofstede (y este criterio es compartido también por Schein), el mejor método para estudiar culturas organizacionales consiste en utilizar más de un enfoque simultáneo de operacionalización y buscar la convergencia entre dichos enfoques.

A este método se lo denomina "triangulación", concepto importado a las ciencias sociales desde la navegación aérea y espacial.

En tal sentido, mientras Schein se inclina más por la utilización predominante del método natural y las entrevistas en profundidad, Hofstede desarrolla una metodología de tipo cuantitativa basada en mediciones provenientes de diferentes informantes (en general datos de encuestas), utilizando a los efectos de validación mediciones basadas estadística descriptiva disponible.

El trabajo de Hofstede es monumental. A lo largo de varios años y en dos mediciones longitudinales desarrolladas entre 1967 y 1973, logró compilar una base de datos de 117.000 casos (de 66 diferentes países) pertenecientes a una gran corporación multinacional que denominó con un nombre de fantasía: Hermes.

Utilizando un esquema metodológico muy afinado y sofisticado, logro identificar y explorar cuantitativamente cuatro dimensiones de cultura organizacional (podríamos asimilarlas a lo que Schein denomina presunciones básicas) y sus múltiples interrelaciones.

Ellas son: **power distance** (distancia de poder que separa a jefes de subordinados); **uncertainty avoidance** (tendencia de la gente a eludir/preferir situaciones de incertidumbre); **individualism** (describe la relación que predomina entre el individuo y la colectividad en una determinada sociedad); **masculinity** (tendencia que existe en grupos humanos a socializar a sus miembros componentes en

forma "*asertiva*": carrera, ingresos; o "*nurtural*": cuidado de las relaciones interpersonales, calidad de la interacción con otros, cuidado del entorno físico).

A partir de estas 4 dimensiones y sus múltiples interrelaciones recíprocas, Hofstede realiza un aporte empírico cuantitativo para "mapear" los programas mentales de grupos humanos que desarrollan una actividad laboral en organizaciones.

Estudios empíricos cuantitativos de culturas organizacionales II: cultura organizacional como "resolución de dilemas". Los aportes de Trompenaars y Hampden-Turner

Los referidos autores realizan un aporte metodológico a la investigación empírica sobre culturas organizacionales introduciendo la noción de dilemas.

Los autores sostienen que existen siete valores fundamentales relacionados con la creación de riqueza (The Seven Cultures of Capitalism, Doubleday, New York, 1993): formalizar reglas y descubrir las excepciones, construir y de-construir, gestionar comunidades o individuos, internalizar el mundo exterior, sincronizar procesos, elegir entre aquellos que triunfan, promover igualdad de oportunidades.

Cada uno de estos siete valores esconde tras de sí un proceso básico de tensión.

Esta tensión surge porque cada valor tiene implícito un contraste de puntos extremos dentro la misma escala. Los autores sostienen que para una sociedad humana es vital convivir con los extremos, entendiendo que cada extremo lleva naturalmente el comportamiento hacia el otro, en un proceso circular dinámico que promueve la creación de riqueza y el crecimiento.

Por ejemplo, como persuadir a un grupo que el disenso promueve la lealtad entre las personas; como lograr entender que el individualismo emprendedor promueve el crecimiento de las comunidades.

En definitiva, crear un sistema de valores es administrar la tensión de los contrastes; por ejemplo, entre reglas y excepciones, partes y conjuntos. Los autores denominan a dichas tensiones: "dilemas" y descubren a través de la investigación empírica (15.000 casos de managers pertenecientes a más de 40 países; aunque el estudio se concentra en estudiar en particular las culturas de siete países) la existencia de culturas que tratan los contrastes complementariamente (Japón), y otras que lo hacen de una manera fuertemente confrontativa (Francia).

Finalmente, la investigación explora de que forma los siete referidos países/culturas administran siete dilemas organizacionales:

- * Universalismo - Particularismo
- * Analizar - Integrar
- * Individualismo - Comunitarismo
- * Comportamiento orientado hacia adentro- hacia afuera
- * Tiempo como secuencia - tiempo como sincronización
- * Status adquirido - status adscripto
- * Igualdad - Jerarquía

La metodología empleada consiste en poner a managers de diferentes países frente a dilemas que los obligan a tomar partido por un extremo u otro. Por ejemplo, "cuando Ud. toma un nuevo empleado que es lo que más le importa: ¿que su perfil sea compatible con el grupo? ó ¿que disponga de los conocimientos, habilidades y antecedentes adecuados para el puesto? Su respuesta lo obliga a elegir una respuesta comunitaria (la primera) o individualista (la segunda)

A través de este tipo de respuestas, podemos descubrir las piedras fundacionales sobre las cuales los respondientes afirman sus sistemas de valores. Aquí también los autores afirman la necesidad de tener cuidado con las metáforas que se utilizan. Para muchos occidentales los sistemas de valores son "piedras fundacionales"; pero para la mayoría de los asiáticos la integridad en sí misma es el punto de partida: ninguna ruptura de la armonía es tolerable, la conectividad es más importante que lo conectado.

Finalmente, los autores destacan la naturaleza circular que tiene la "tensión valorativa". En tal sentido, los dilemas pueden ser vistos no como extremos opuestos de una misma escala, sino como puntos de partida que de manera circular implica al otro extremo dentro de un círculo "virtuoso".

Respecto de los mismos autores debe mencionarse un segundo trabajo "Riding the Waves of Culture - Understanding diversity in global business - Mc Graw Hill, New York, 1998", donde se profundiza lo desarrollado en el primer estudio con (ahora) 30.000 casos incluidos en una base de datos, a partir de los cuales existen elaborados perfiles de cultura organizacional para diferentes países.

Estudios empíricos cuantitativos de cultura organizacionales III: cultura corporativa y productividad organizacional. Los aportes de Daniel Denison.

Daniel Denison ha realizado diversos aportes al estudio empírico de culturas corporativas. El más notorio es el contenido en su libro "Cultura corporativa y productividad organizacional, Editorial Legis, Colombia, 1991" donde presenta una investigación para estudiar el impacto que la cultura organizacional tiene sobre el desempeño y la efectividad en el transcurso del tiempo (hay otro estudio más reciente que sigue los mismos lineamientos conceptuales "Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science, Vol. 6, Nº 2, March, April 1995")

En dichos trabajos Denison plantea una pregunta central: ¿Las organizaciones que tienen una buena organización del trabajo e involucran a sus empleados en el proceso de toma de decisiones, desarrollan mejores performances que las compañías que no lo hacen? De ser así, ¿cuanto mejor y bajo que condiciones?

Para responder a estos interrogantes, Denison desarrolló una encuesta denominada "Survey of Organizations" con un cuestionario estandarizado de 125 ítems que se aplicó a 43.700 respondientes de 34 empresas estadounidenses, a su vez pertenecientes a 25 diferentes industrias.

El diseño de la encuesta presume que ciertos procesos sociales son comunes a todas las organizaciones y tienen una correlación consistente con performance y efectividad organizacional.

Al igual que otros analistas, Denison afirma que utilizar la técnica de encuesta para estudios de cultura ofrece al mismo tiempo ventajas y desventajas.

La fortaleza de la encuesta radica en que el mismo método puede ser aplicado a varias organizaciones de la misma manera. Los resultados proveen una base para la comparación y generalización; por ejemplo, un set de ítems combinados dentro de un índice de "comunicación" puede indicar que una organización tiene mejor comunicación que otra con menor puntuación en el mismo índice. Esto puede correlacionarse con similares datos cuantitativos sobre performance (por ejemplo: retorno sobre la inversión) y llegar a conclusiones sobre las relaciones existentes entre las mencionadas variables "hard" y "soft".

La debilidad del método de encuesta es que no existe salvaguarda frente a la sobre generalización. Afirmar que una organización tiene un determinado puntaje en "toma de decisiones" no necesariamente implica que todas las decisiones en la empresa se tomen siempre de la misma manera. Por este motivo, Denison también se manifiesta positivamente sobre la necesidad de combinar los métodos cuantitativos con los métodos etnográficos, dado que estos últimos enfatizan el carácter único que cada organización tiene: valores y creencias que conforman su cultura.

Siguiendo estos lineamientos metodológicos, el estudio estandariza una serie de indicadores estadísticos que muestran correlaciones entre diversos aspectos de la cultura sobre variables de rendimiento. Al igual que los demás autores ya mencionados, Denison "triangula" el análisis examinando en profundidad 5 de las 34 organizaciones mediante estudios de caso cualitativos.

El estudio concluye que la cultura organizacional tiene estrecha relación con la efectividad respecto de las compañías estudiadas. Los resultados cuantitativos indican que las medidas comportamentales recogidas en la encuesta pueden ser grandes mecanismos de predicción de la futura actividad económica de las empresas.

A partir de estos estudios Denison tuvo la posibilidad de sintetizar un modelo de cultura organizacional y efectividad basado en 4 dimensiones de cultura: compromiso, consistencia, adaptabilidad y misión.

ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Freitas, los diversos elementos formadores de la Cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, por concordancia con los mismos mas si porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos.

Valores

La autora cita la investigación realizada por William M. Mercer Inc., en la cual los ejecutivos entrevistados concuerdan que los valores son construidos en su gran mayoría por la cúpula, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados, después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación.

Para Deal y Kennedy (apud. FREITAS, 1991:14) los valores forman el corazón² de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son mas respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al publico externo, etc.

En este mismo capitulo, Freitas cita una interesante investigación realizada con 1500 administradores americanos por Posner Kouzes e Schmidt, los cuales llegan a la conclusión de que la concordancia de los valores personales con los valores organizacionales lleva a la experimentación de un fuerte sentimiento de suceso en los administradores, aumentando el deseo de trabajar mas horas que las establecidas en el contrato y criando una confianza de que seguirán trabajando en la misma empresa en los años siguientes. También existe más energía disponible para discernir y difundir los valores de la organización junto a otras personas, sean internas o externas. Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar que los mismos son basados en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal, lo que, por su vez, hace con que las presiones del trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él. Tanto los objetivos de la organización como los de los accionistas, clientes y funcionarios pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos.

Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

Ritos y Ceremonias.

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización.

Harrison, Trice y Janice (apud FREITAS, 1991:23-25) presentan los ritos organizacionales más comunes:

Ritos de pasaje, utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.

Ritos de degradación, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.

Ritos de refuerzo, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.

² Para Schein, el corazón de la cultura no son los valores pero si los supuestos básicos.

Ritos de renovación, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.

Ritos de reducción de conflictos, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas.

Ritos de integración, muy común en fiestas navideñas u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos visando mantener las personas comprometidas con la organización.

Historias y Mitos

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que fornecen un guía a los neófitos de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Wilkins (apud FREITAS, 1991:28) punta algunas características generales que están presentes en las historias:

- Ellas son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, forneciendo descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió;
- Ellas son de conocimiento común entre todos;
- Las personas creen en las historias;
- Ellas son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de que forma esa manera es tratada, recompensada o punida.

En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Tabúes

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

Este es un tema muy poco descrito en la literatura sobre la Cultura Organizacional. Freitas, en todo el levantamiento bibliográfico que realizo, encontró solamente dos artículos que los citaban.

Héroes

El héroe es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, como por ejemplo, el funcionario padrón, el administrador del año, el campeón de ventas, etc. La influencia de los primeros es muy más duradera y profunda.

La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles.

Normas

No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son como "leyes" que deben ser seguidas. En este grupo encontramos también las normas de producción.

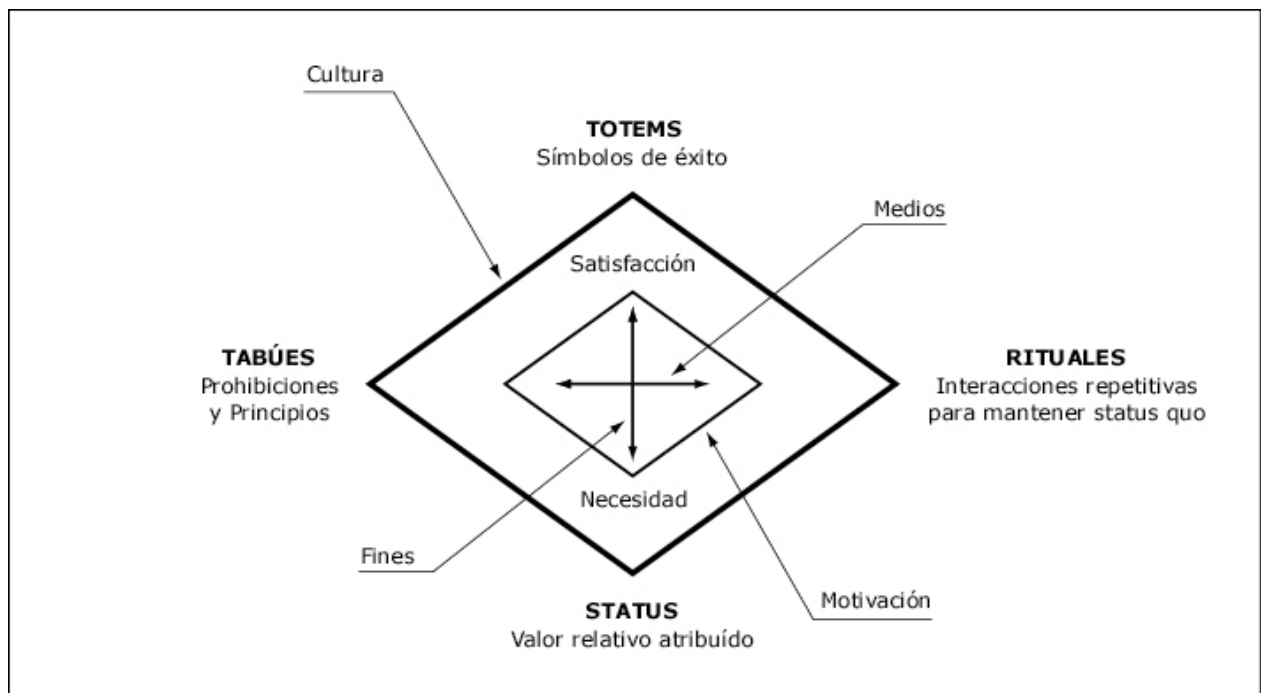
Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

Comunicación

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no.

Una forma de comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.

Fleury (1989) señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación, siendo dada atención de forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas "puerta abierta". Estos sistemas mejoran la comunicación en los dos sentidos pues al mismo tiempo en que es un medio donde el funcionario recibe más informaciones, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aun sus reivindicaciones.



TRANSMISIÓN DE LA CULTURA

La integración de los nuevos miembros cuenta generalmente con la exhibición de películas mostrando los valores y los héroes, como forma de ir introduciendo el nuevo integrante en su cultura, siendo un importante medio de transmisión de la cultura. Además de este, Freitas cita otros: entrenamiento, sistemas de evaluación, plano de carrera, vehiculación sea del comportamiento ejemplar, esperado e incentivado como también del comportamiento indeseado, a través de historias por la empresa y aun a través de la imprenta interna.

Es importante resaltar que actualmente las organizaciones están dispensando atención especial al proceso de socialización por considerarlo una forma de control indirecto como forma de disminuir el control directo (supervisión, punición, etc.).

Para Maanen (1989) la socialización aparece de forma bastante nítida en la entrada de un nuevo miembro, en la promoción o en el rebajamiento de un funcionario, mas durante cada modificación de tarea el proceso está presente. Algunas de estas estrategias son explícitamente asumidas por la empresa pero hay una gran variedad que es implícita y hasta inconsciente:

“...alguna socialización siempre ocurrirá cuando una persona se mueve en el interior de una organización y pasa a asumir un nuevo papel” (MAANEN, 1989:47)

Maanen señala tres aspectos para considerarse:

1. Cualquier estado de transición produce un cierto grado de ansiedad (variable de persona a persona y del cargo en sí) y el aprendizaje de las nuevas funciones actúa como reductor de esta ansiedad;
2. Colegas, superiores y subordinados actúan como apoyo o barrera, orientando o confundido el novato; y,
3. La estabilidad y la productividad de una empresa es influenciada por el proceso de socialización.

Las estrategias de socialización pueden ser:

- Formales o informales
- Individuales o colectivas
- Secuenciales o no secuenciales
- Fijas o variables
- En serie o aisladas
- Por concurso, y
- Por despojo o investidura

En el proceso de socialización **formal**, la persona es sacada de su futuro cotidiano y debe “aprender” sus atributos de manera anticipada. En el proceso **informal**, el novato debe buscar su propio aprendizaje dentro del propio ambiente, aprendiendo a través de la experiencia. El proceso **formal** tiene un segundo momento de inmersión a la realidad, siendo importante no existir una distancia muy grande entre ambos pues puede ocurrir desilusión y, consecuentemente, desconsideración de la primera etapa.

La socialización **en grupo** es adoptada en mayor escala por empresas grandes por que su costo es muy inferior cuando es comparado a la socialización **individual**. En este, el repaso de valores es más efectivo y depende mayormente de la relación que se establece entre socializado/socializador.

La socialización es **secuencial** cuando posee varias etapas, generalmente con grado creciente de complejidad. La persona debe obligatoriamente pasar por todas las etapas para ocupar un determinado puesto. El proceso es **no secuencial** cuando las etapas son aleatorias y variables.

Las estrategias **fijas** fornecen el tiempo exacto de su duración en cuanto, que las **variables** presentan un tiempo de duración desconocido. Como ejemplo de esta ultima, podemos citar las promociones internas.

Las estrategias de socialización por **competición** ocurren normalmente en un período anterior y próximo de una promoción. Maanen afirma que este proceso está presente en la mayoría de las grandes organizaciones, principalmente en niveles jerárquicamente altos.

La socialización **en serie** es la que garantiza mayor estabilidad a la organización en cuanto que la socialización **aislada** permite mayor innovación y creatividad pues la persona es dejada mas libre.

En los procesos de **despojo** existe un período de prueba en el cual la persona es obligada a ejecutar trabajos considerados más insignificantes; es un período de prueba para que la aceptación al grupo sea concluida. Contrariamente, en los procesos de **investidura**, la persona es recibida de “brazos abiertos” y todos tratan de facilitar al máximo su aprendizaje.

La elección por una u otra estrategia debe llevar en consideración el objetivo a ser abarcado, así:

“Si estamos interesados en estrategias que promueven relativamente un alto grado de similitud en las ideas y acciones de novatos y sus agentes, una combinación de las estrategias formal, en serie y por despojo probablemente sería más eficiente. Si la diversidad es deseada, estrategias informales, de separación y de posesión serían preferibles. Para preparar un grupo relativamente pasivo de novatos no diferenciados, la combinación de estrategias formal, colectiva, secuencial, por competición y por despojo debe ser usada” (MAANEN, 1989:61)

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los antecedentes de esta investigación pueden ubicarse en los orígenes de las ciencias sociales. Entender esta contribución es muy importante porque muchos de los dilemas y debates que se dan en torno de la **cultura organizacional** reflejan las diferencias en la tradición histórica de la investigación social.

1. Contribución de la Antropología.-

De todas las disciplinas en ciencias sociales, la Antropología es la más íntimamente ligada al estudio de la cultura, toda vez que los antropólogos buscan entender cómo los valores y creencias que conforman la cultura de una sociedad afectan su estructura y funcionamiento.

Las personas que estudian las organizaciones desde la tradición antropológica tratan de insertarse en las culturas objeto y dar respuesta a la pregunta de cómo los empleados conocen qué clase de comportamiento es adecuado y cómo se comunica dicho comportamiento a los nuevos miembros.

Para ellos, cada mirada permite un enfoque distinto sobre la cultura organizacional:

La antropología cognitiva define cultura organizacional como el conocimiento compartido, que sugiere a la cultura, la propia auto imagen de organización, bien como las reglas constitutivas y reguladoras que organizan las creencias y las acciones a la luz de esta imagen que desea auto proyectarse. Las compañías aéreas tienen como forma de llamar atención de sus clientes slogans con pequeños mensajes. Ejemplo: vuela bien vuela en...

La antropología simbólica define la cultura organizacional como significados compartidos, su foco está en saber de qué forma la experiencia se torna significativa, a partir inclusive de cómo los individuos interpretan y entienden sus experiencias y de qué forma su interpretación está ligada a las acciones de cómo los grupos y sus líderes comparten las actividades. Podemos pensar en los programas y proyectos en las empresas. Ejemplo: La forma en la cual ejecutan los reportes.

La antropología estructural y psicodinámica define la cultura organizacional como procesos psicológicos inconscientes; comprenden que las formas de las organizaciones y las prácticas organizacionales son entendidas como proyecciones de los procesos inconscientes y son analizados con referencia al interjuego entre procesos fuera de la conciencia y sus manifestaciones conscientes. De esta forma es preciso preocuparnos más por lo que permanece invisible (inconsciente) que con lo que está visible.

La recolección de información se basa en métodos descriptivos minuciosos, que intentan anotar la totalidad de la vida diaria en una organización mediante detallados cuestionarios y observación participante (Geertz, 1973).

A través de este esfuerzo descriptivo tan intenso, los valores y creencias que guían las acciones en una organización empiezan a ser claros y sólo pueden ser totalmente entendidos en el contexto de la organización donde ellos se desarrollan, esto quiere decir que los valores y creencias de una organización no son transferibles a otra.

2. Contribuciones de la Sociología.-

Los sociólogos también han hecho interesantes estudios sobre las causas y las consecuencias de la cultura. Muchas teorías y métodos sociológicos han tenido aplicación en el análisis de la **cultura organizacional**.

La mayoría de los sociólogos se centran en la estructura social informal. Durkheim (1961) decía que el estudio de los mitos y los rituales son un complemento esencial para la comprensión de la estructura y del comportamiento racional en las sociedades. El análisis de los rituales permite entender la mayoría de los valores y creencias básicas de un grupo de personas.

Los sociólogos aplican entrevistas sistemáticas, cuestionarios y otros métodos cuantitativos de recolección de datos que permiten obtener tipologías claras de atributos culturales, los cuales pueden utilizarse para analizar la cultura de diferentes organizaciones.

3. Contribuciones de la Psicología Social.-

La teoría de la Psicología Social con sus énfasis en la creación y manipulación de símbolos ofrece un ambiente natural para analizar la **cultura organizacional**.

Por ejemplo algunas investigaciones en Psicología Social sugieren que las personas tienden a hacer juicios con base en un evento aislado, más que en múltiples observaciones que de ese evento puedan tener. Es decir, si al vecino el carro le sale defectuoso, se generaliza sobre lo malo de la marca, no importa si estadísticamente se puede demostrar que ese único carro era una rareza.

El impacto del "cuento" en la toma de decisiones indica una razón importante de por qué la **cultura organizacional** tiene una gran influencia sobre las personas que integran la organización. La cultura es mejor comunicada a través de cuentos, historias y ejemplos, que sirven de base para los individuos hagan sus juicios.

4. Contribuciones de la Economía.-

La influencia de la Economía ha sido menor que la de las disciplinas anteriormente descritas, sin embargo los análisis económicos ven en la **cultura organizacional** una herramienta que puede ser usada para incrementar ganancias. Ouchi y Peters y Waterman buscan en las explicaciones culturales el éxito financiero. Ellos definen excelencia en parte, como un resultado financiero consistente y de alto rendimiento.

Los investigadores están en desacuerdo acerca del grado en la cual la cultura afecta el desempeño organizacional. Las condiciones bajo las cuales la **cultura organizacional** se ha vinculado con altos ingresos han sido estudiadas por muchos autores, sin que haya consenso al respecto.

EL MANEJO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La investigación en **cultura organizacional** demuestra dos hechos importantes. Uno, que las culturas difieren entre organizaciones y otro, que las diferentes culturas organizacionales pueden afectar el desempeño de la organización. De acuerdo con esto, se identifican tres elementos de manejo:

1. Tomar ventaja de la cultura existente en la organización: la mayoría de los administradores no están en posición de crear una **cultura organizacional**. Más que eso, ellos trabajan con unos valores ya existentes, por eso están en la obligación de involucrarse profundamente en la organización y entender cómo funcionan esos valores para que sean una guía en el proceso de toma de decisiones.

2. Enseñar la cultura: implica socializar los valores. Es el proceso por el cual los empleados conocen y entienden qué es permitido y qué no. Este aprendizaje se hace a través de la observación y de la comunicación con los administradores, además del enfrentamiento formal que se le hace al empleado al ingresar.

3. Cambiar la cultura: hay muchas razones que dificultan el cambio de cultura en la organización, el hecho de tener una influencia tan poderosa en el comportamiento, de involucrar valores básicos para

la organización, de ser intangible, de comunicarse a través de símbolos, crea resistencia al cambio. Sin embargo existen en la realidad organizaciones que lo han intentado y han salido airoosas, para lograrlo se necesita voluntad política y trabajo planificado desde las variables del comportamiento que se pretende cambiar.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA CULTURA

La tarea de investigar la cultura consiste en traer a la superficie las premisas que están inconscientes. El hecho de no ser cuestionadas hace que las mismas no sean revisadas y readaptadas a la realidad. La revelación en si ya puede, aun que en un nivel muy pequeño, provocar cambios.

Fleury señala tres posturas diferentes frente a un estudio de cultura. La postura adoptada influenciará todo el proceso de investigación pues esta sustentada por una perspectiva teórico metodológico específica. La postura **empírica** puede ser escrita como la de un fotógrafo de la realidad por no partir de una realidad previa más si ir construyendo el trabajo con base en los datos obtenidos. A partir de la información colectada se formula hipótesis y teorías. La postura del **antropólogo** es diferente, pues el investigador va al campo con un referencial teórico ya elaborado, lo cual va siendo modificado y adaptado a la realidad. El antropólogo actúa como un observador, cuestionando el significado de las formas simbólicas. La postura **clínica** también va al campo con un referencial teórico previo pero parte de una demanda de la organización, teniendo como función promover insights y proporcionar mejoras a la misma.

Método propuesto por Schein

Encontramos dos proposiciones efectuadas por Schein, la primera en 1984 y la segunda en 1985, mas elaborada que la primera.

La primera proposición es la siguiente:

- 1) Análisis del proceso de socialización de los nuevos miembros con entrevistas a los agentes socializadores. Algunos aspectos no son contemplados en esta etapa pues no todos los aspectos de la cultura son mostrados a los recién llegados.
- 2) Análisis de los incidentes críticos: con la elaboración de una biografía organizacional con base en documentos y entrevistas. Con este método se puede identificar los períodos de formación de la cultura. En cada incidente critico se debe identificar lo que fue hecho, por que fue hecho y que resultado.
- 3) Análisis de las creencias y valores de los fundadores o portadores de la cultura. Al entrevistar las personas claves debe hacerse una cronología histórica de la persona en la organización.
- 4) Después de la colecta de información de los tres pasos anteriores se los debe discutir (dando atención especial a las anomalías y características sorprendentes) en conjunto con una persona integrante de la organización que este interesada en la revelación de las premisas culturales.

La proposición citada en 1985 en el quinto capitulo del libro "Organizational culture and Leadership" es descrita por el autor como una entrevista clínica interactiva realizada entre el investigador e informantes motivados que están insertos en la cultura a ser descifrada.

Este punto parece ser importante y debe ser destacado pues influenciará en la elección de los participantes. Aquí ya no vale la regla de una muestra aleatoria, siendo mas indicado una muestra intencional. Zanelli también señaló este aspecto:

"(.....) al contrario de retirarse una parcela randomicamente sorteada de la población a ser estudiada, se prefiere seleccionar un pequeño numero de personas con características, comportamientos o experiencias específicas (.....)" (Morton Williams apud ZANELLI, 1991:71)

Para Schein la cultura de una empresa solamente puede ser desvendada a partir del esfuerzo mutuo entre el investigador y una persona dentro de la organización. Primero por evitarse la subjetividad

debido al hecho de que el investigador no está inmerso lo suficiente en la cultura para poder percibir sus avances, percibir como el significado de un supuesto es transferido a los comportamientos. En consecuencia de esta inmersión insuficiente, el investigador puede hacer algunas interpretaciones que no son exactas. En este caso, una persona de dentro puede corregir lo mismo o complementar estas interpretaciones. En segundo lugar, como medio de superar el ofuscamiento de la persona de dentro, visto que muchos de los supuestos no son conscientes. Muchos puntos pueden tornarse conscientes en la hora en que la persona va explicar el porqué de las cosas, en la hora en que trata de complementar las explicaciones hechas por el investigador.

“La naturaleza de este trabajo puede ser comparada con la tentativa de conducir a la superficie algo que está oculto y que no puede ser revelado deliberadamente. Esto quiere decir que la cultura huye de nuestra percepción, pero ella es perfectamente visible una vez que llegue a la superficie de la conciencia” (SCHEIN, 1985:113)

Para Schein, revelar la cultura implica en desvendar los supuestos básicos de las cinco dimensiones que ya fueron descritas anteriormente. Para una mejor comprensión de los diversos procedimientos relatados a seguir, es importante que se tenga claro las características de cada una de las dimensiones.

Pasos para desvendar la dimensión 1- Relación de la organización con el ambiente externo.

1. Reconstrucción y análisis de la historia de la organización, con la identificación de los momentos más difíciles, épocas de crisis o transiciones importantes.
2. Identificación de la actuación de la gerencia en cada episodio identificado; estrategias y políticas adoptadas para el enfrentamiento de los problemas
3. Localización de los padrones y temas comunes en los diferentes períodos.
4. Verificación de los supuestos que sustentaron las decisiones tomadas.

Pasos para desvendar la dimensión 2- Naturaleza de la realidad y de la verdad

1. Identificación de un conjunto de decisiones que involucren decisiones estratégicas, así como los conflictos prioritarios para la resolución de las mismas.
2. Clasificación de las diferentes decisiones, tentado llegar al dominio de la realidad física o social.
3. Identificación del tipo de criterio que hace que la persona sienta que la decisión deberá ser finalmente tomada.

Pasos para desvendar la dimensión 2 a.- Naturaleza del tiempo.

1. Identificación y análisis de algunas decisiones recientes en términos de la importancia dada a lo que fue hecho en el pasado, a lo que está siendo hecho ahora y a lo que puede ser hecho en el futuro.
2. Relato de los mayores sistemas y procedimientos utilizados en la organización y el tiempo de repetición para cada ciclo.
3. Identificación de las variaciones permitidas en las metas finales y, del lapso de tiempo que es considerado "tarde" para la conclusión de un compromiso o contrato.
4. Verificación del tamaño y del tiempo exigido para cada compromiso asumido
5. Análisis de la utilización del tiempo del reloj u otro tiempo registrado.

Como desvendar la dimensión 2b- Naturaleza del espacio

Schein considera que esta área no puede ser encontrada fácilmente a través de un análisis formal con cuestiones específicas, sugiere que se haga un grupo de discusión con el objetivo de exponer diferentes situaciones organizacionales. Con esto se puede llegar a sentir la utilización del espacio y los supuestos que lo sustentan. Para mantener la organización de la reunión, Schein alienta la importancia de trazarse anteriormente un plano de acción como guía.

Pasos para desvendar la dimensión 3- La naturaleza de la naturaleza humana

1. Identificación de los héroes y villanos de la organización, de las personas de suceso y las personas de fracaso, con la comparación de las historias contadas, visando obtener la visión de hombre que está por tras de los comentarios
2. Análisis del reclutamiento, selección y criterios de promoción

3. Análisis de los criterios de evaluación, con la identificación de lo que parece ser valorizado y de lo que no.
4. Análisis de las recompensas y de los sistemas de control, con la observación de los supuestos implícitos que dan sustento a los procedimientos. Los chequeos frecuentes significan que no se acredita en las personas y, consecuentemente, que las personas no son dignas de confianza.

Pasos para desvendar la dimensión 4- La naturaleza de la actividad humana.

1. Identificación del conjunto de problemas enfrentados por la organización, en los cuales el problema era originario de fuerzas externas que actuaron como barreras o limitaciones en la actuación de la organización.
2. Identificación de las estrategias para lidiar con estos problemas
3. Identificación del abordaje adoptado actualmente y verificación de su repetición.

Sugestión Alternativa

1. Identificación de los líderes recientes, de los fundadores, de los héroes en la historia de la compañía. Verificación de los supuestos sustentados por ellos sobre la instancia orientada a la naturaleza.
2. Identificación de los miembros de la organización que corrientemente son de suceso y de fracaso. Análisis de las diferencias en los supuestos que caracterizan cada uno de esos dos grupos.

Pasos para desvendar la dimensión 5- La naturaleza de las relaciones humanas.

1. Identificación del grupo de decisiones y examen de lo que ellos estaban haciendo por los individuos y por el grupo, y como el poder era ejercido en el proceso de la decisión.
2. Examen de historias organizacionales sobre héroes y villanos, para descubrir como las personas relatan a otras de la organización.
3. Examen de los incidentes críticos, tal como las instancias de insubordinación, para determinar como la organización trata con la violación de normas de autoridad.

En cada una de las cinco premisas, Schein acrecienta que se debe encontrar el padrón básico de premisas que están subyacentes, cruzando las diversas informaciones y contrastándolas con las reglas comportamentales vigentes pues las premisas culturales se traducen objetivamente tanto en practicas institucionales como en comportamiento.

Método propuesto por Fleury

A partir del conocimiento proporcionado por los diversos enfoques de investigación cultural y también por la experiencia proporcionada por el contacto directo con situaciones de investigación sobre el tema, Fleury desarrolló una metodología, para desvendar la cultura. Como ya mencionamos antes, la autora, corrobora los deponimientos de Schein, acrecentando al mismo el aspecto político.

a) El histórico de las organizaciones

Como primer paso, Fleury señala la importancia de reconstruir el histórico de la organización, situando la época en que fue fundada, relacionándolo con el momento histórico para que podamos comprender mejor sus metas y objetivos. El fundador ocupa un papel central en este momento por detener la concepción global sobre el proyecto futuro de la organización, con poder de direccionar y hasta estructurar los elementos simbólicos que sean concordantes con su visión de mundo; algunos directores también ocupan un papel semejante, siendo interesante reconstruir sus trayectorias dentro de la organización.

La revisión de los incidentes críticos también son importantes en este momento pues en un momento de crisis muchos valores emergen con mas facilidad.

b) El proceso de socialización de los nuevos miembros

El proceso de socialización de un nuevo miembro a la empresa es muy significativo por contener una variada gama de material simbólico. Es el momento en que una persona de fuera es inmersa en la cultura organizacional y comienza a aprender sus diferentes tópicos.

Dependiendo de la organización y de sus objetivos, se puede desarrollar una infinidad de procesos de socialización que pueden ser individuales, colectivos, formales, informales, fijos, variables, etc. Lo más empleado es lo llamado “día o semana de integración”.

c) Las políticas de Recursos Humanos

El análisis de las políticas de recursos humanos puede revelar muchos elementos de la cultura pues determinan en gran medida quienes son las personas ideales para la organización, los sistemas de remuneración y de carrera. También, el órgano de recursos humanos se encarga de los diversos programas de entrenamiento y desarrollo. Además de observar las políticas que están expuestas claramente es importante observar las reglas implícitas.

d) El proceso de comunicación

Analizando el proceso de trabajo (a nivel tecnológico y también social) se puede detectar las relaciones de poder, además de las relaciones de trabajo en si. En las palabras de la autora:

“(....) para cuestionarse como los demás elementos simbólicos ocultan, instrumentalizan relaciones de poder es preciso rebatir al análisis para el plano concreto de las relaciones entre los agentes, en el proceso de trabajo”
(FLEURY, 1989:25)

Métodos Mencionados por Freitas

Freitas (1991 a) afirma que la dificultad de llegar a un consenso en la definición de cultura propicia el desarrollo de diferentes metodologías pues la investigación de la misma está directamente relacionada a lo que se considera como cultura.

Para Freitas (1991b), una forma de fácil identificación de la cultura es a través de la investigación de los diferentes elementos que la componen: valores; creencias y supuestos; rituales y ceremonias; historias y mitos; tabúes; héroes; normas; y, proceso de comunicación.

Cuando se investiga la cultura organizacional es imposible no prestar atención al órgano de recursos humanos pues el es “como el verdadero guardián de la cultura (....) (ejerciendo) funciones estratégicas que promueven la aceptación, consolidación, manutención y cambios culturales “ (FREITAS, 1991b:79)

El órgano de recursos humanos es la puerta de entrada de las personas para la organización pues elabora perfiles de candidatos de acuerdo con valores de la institución. En otras palabras, las personas seleccionadas por el órgano de RH son compatibles con los supuestos básicos de la organización.

De acuerdo con la metodología sugerida por Vijavy Sathe, Freitas (1991 a) señala la importancia de observarse el discurso, la manera de hacer las cosas y los sentimientos compartidos pues a partir de esto se puede inferir algunos supuestos compartidos.

Debe observarse el background de los fundadores, los eventos críticos pasados por la organización y las personas consideradas desviantes, bien como la actuación de la organización para con estas personas.

El status conferido al investigador también es un elemento importante a ser llevado a consideración pues el mismo esta relacionado a nivel de acceso a las informaciones.

También debe estimarse la fuerza de la cultura organizacional, o sea el grado de cohesión o la proporción e miembros que comparten con sus valores y supuestos.

Freitas también cita el método de Deal y Kennedy, que sugieren que se haga un análisis interno y otro externo de la organización. Esta última consiste en analizar su ambiente físico, verificar lo que la empresa habla de si a través de revistas, informes, etc.; observación del uso del tiempo dentro de la organización así como lo que se dice sobre este uso; una rápida conversación con recepcionistas para ver como la empresa recibe los no conocidos, el tipo de personas que trabajan en ella, quien crece, como es un día de trabajo, como las cosas son hechas, etc. Para analizar los aspectos

internos los autores sugieren que se entienda el sistema de progresión de carrera, verificación del tiempo medio en que las personas quedan en un cargo, observación de los contenidos de discursos y memorándums, observación y análisis de las anécdotas e historias.

Por último, Freitas cita a Paul Shrivastva que sugiere el análisis de los mitos y sagas; sistemas de lenguaje y metáforas, simbolismo, ceremonias, rituales, y el sistema de valores y normas de comportamiento.

Cambiar la Cultura Organizacional... ¿Para qué? Parafraseando a Edgar Schein

Hoy día, más que nunca, las organizaciones resienten el efecto que una cultura corporativa en conflicto con las nuevas necesidades de cambio, tiene sobre el clima, la productividad y el logro de la visión de negocio que los líderes sueñan para su empresa.

Esta sensibilidad cultural para el éxito organizacional ha pasado de ser sólo un buen deseo, para convertirse en la clave de permanecer o no en el mercado. Ni los recursos tecnológicos, ni el soporte económico son suficientes para impedir que los conflictos, estados de ánimo depresivos, hostilidad y choques culturales den al traste con cualquier bien intencionado sueño corporativo, pues toda esa galaxia de procesos humanos, son co-responsables del éxito organizacional.

Sin embargo, aún cuando es altamente deseable, la verdadera transformación cultural es una labor titánica y exigente. Planificar la cultura corporativa implica trabajar con un organismo vivo, que no tiene resultados lineales. Es impredecible, toma y disipa energía, aprende y se hace complejo por procesos interactivos; el resultado de una fase es el insumo de la siguiente. Además hay que agregar que estos procesos que “instalan” cultura son inconscientes (llegan, se validan y salen de la conciencia).

Al decir que conocemos una organización muy bien, no necesariamente significa que sabemos cómo se generó su cultura ni cómo se convirtió en lo que es o cómo cambiarla, si la sobrevivencia de la organización dependiera de ello. Debemos comprender las fuerzas dinámicas y evolutivas que gobiernan los procesos de cómo la cultura se desarrolla y cambia.

Descifrar la cultura de una compañía se convierte en la tarea empírica de localizar donde está la unidad social estable, qué cultura se ha desarrollado desde esa unidad estable y como esas culturas separadas se mezclan en una única totalidad. La cultura total podría entonces ser muy homogénea o heterogénea, de acuerdo al grado en que las culturas de los subgrupos sean similares o diferentes.

Casi siempre el “grupo dado” son los líderes, los supuestos son las creencias y los valores y el portador de la cultura es la historia que nos contamos una y otra vez. Esta historia nos indica que es correcto o no.

Son los líderes quienes marcan la pauta de lo que cambia, en otras palabras, son ellos los que deciden que historia contar y por cuanto tiempo, qué héroes, mitos y rituales figurarán.

Cuando se habla de transformación cultural los líderes tienen la palabra.

¿Qué hacer cuando se necesita transformar la cultura? Una vez que los líderes han tomado conciencia del impacto de la cultura sobre el éxito del negocio es posible decidir una intervención en la cultura. La modalidad de la intervención dependerá, entre otras variables, del ciclo evolutivo de la organización.

Pero en términos generales, el único soporte real para obtener resultados duraderos será a) el compromiso para el cambio, que debe existir en todos los niveles de la organización y b) una visión sistémica del mismo.

Lo que no se debe hacer:

No es posible decretar las creencias ni los valores. Ambos son el resultado de procesos no conscientes, instalados a lo largo de una historia corporativa, por tanto resulta cándido creer que medidas superficiales y rápidas lograrán revertir procesos tan profundos.

Lo que si se puede hacer:

Cuando ocurren experiencias de cambio (y siempre ocurren en una organización), es importante sostener la atención sobre 1) cómo los diferentes niveles de la organización expresan su compromiso con el cambio, 2) que red comunicacional utiliza (dobles mensajes, descalificación) 3) identificar contradicciones entre comportamientos, actitudes, normas y valores. Estos pasos con miras a establecer congruencia son importantes para “sanear” la cultura.

Observe si las metas y sistemas normativos compiten de manera paradójica (ej. querer distribuir el poder y la autoridad y todavía querer también mejorar el control y la supervisión) Una empresa podría tener el valor ideal de “dar poder a la gente”, pero prevalece una creencia de que “ellos no nos dejan”. De esta forma, aún cuando cambien ciertos valores, la cultura organizacional tenderá a ser la misma y las personas “no tomarán ese poder”.

Los cambios requieren una cultura que los apoye.

Las tendencias que apuntan hacia los equipos autodirigidos, si bien son positivas, también requieren de un terreno muy bien abonado en cuanto a cultura organizacional se refiere. No todas las culturas están preparadas para apoyar la sinergia de equipo, ni el poder en los gerentes.

¿Cómo lograr remar juntos hacia el mismo objetivo? ¿Cómo lograr la productiva y nutritiva cultura organizacional anhelada? Descubra qué quiere y que está dispuesto a dar para que el cambio ocurra.

¿Se atrevería a revelar su incertidumbre, su ignorancia e incluso, mostrar incompetencia?... Quizá sí... Si supiera que todas ellas son precondiciones esenciales del aprendizaje, parte innata de nuestra capacidad de descubrir, sorprendernos y experimentar. Entonces tal vez comprenderá que la perspectiva analítica no es la respuesta a todos los problemas de la vida, de que vivir implica incertidumbre, que no existen planes infalibles.

Tener conciencia de las implicaciones humanas del cambio y una actitud de humildad ante el “no saber”, puede hacer culturas más poderosas, de integridad, apertura, compromiso y sinergia, en contraste con la cultura tradicional basada en “todo bajo control”, la fragmentación, la obligación, las actitudes defensivas y el miedo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Desvinculación

Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza.

2. Obstaculización

Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

3. Espíritu

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad

Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación del planeamiento

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia de errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal ascendente descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

SIMILITUD ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este escrito, la cultura y el clima organizacional determinan el comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Ambos conceptos se concentran en características comportamentales al nivel de organización e implícitamente sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento.

Ambos conceptos aluden a una amplia variedad de fenómenos. Los temas van desde hipótesis profundamente sostenidas, que forman la base de una cultura, hasta procedimientos reales y patrones de conducta que tienen sus raíces en esas hipótesis.

Ambos conceptos comparten un problema semejante. Ellos tienen que explicar la forma como las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de individuos, mientras al mismo tiempo explican la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

CONCLUSIONES

Se trata de ver cuál es el entorno real en que se desenvuelve una organización y cuáles son los determinantes que orillan a sus miembros a actuar y tomar decisiones de una determinada forma.

Lo anterior implica reconocer a la organización como un fenómeno cultural y, como se ha señalado, aceptar que la tarea del administrador, en la toma de decisiones ante un mundo complejo, requiere la adopción de modelos y metodologías que recuperen los de otras disciplinas, para evitar con ello el reduccionismo de las posturas positivistas en la mera búsqueda de la eficiencia y la productividad.

En la misma vertiente, la actitud poco respetuosa de la heterogeneidad en los modelos de organización que se imponen como los únicos y deseables, desconocen las circunstancias particulares de cada región y orillan a los administradores a cambiar la naturaleza de las relaciones entre los miembros de una organización para adecuarlas a un modelo ideal. Así, en medio de intentos abrumadoramente voluntariosos, algunos directores y gerentes convirtieron paradigmas como la reingeniería de procesos, válida en muchos aspectos organizacionales, en consignas sobre despidos y recortes de personal drásticos e intempestivos.

Finalmente, la modalidad de pensamiento que concibe a la cultura como una metáfora básica es pertinente para los estudios organizacionales, pues esta visión permite un análisis social y organizacional a un nivel más complejo. En esta perspectiva no se considera que el mundo social tenga una existencia objetiva e independiente, por el contrario, se le reconoce como un patrón de relaciones simbólicas que están sustentadas a través de los procesos de interacción humana: éste es el enfoque que permitirá mejores interpretaciones y propuestas alternativas de desarrollo social y organizacional.