

La cultura organizacional y su influencia en la gestión administrativa ¹

Alejandra Bohorquez Obando

abohorquezobando@yahoo.com

Resumen

El presente artículo es una revisión de la literatura existente acerca del concepto de cultura, organización y cultura organizacional. La cultura como factor predominante en la sociedad, que determina, moldea y regula la conducta humana, se ha constituido en un elemento primordial en las organizaciones, para crear la cultura organizacional. Desde la alta gerencia, hasta la totalidad del recurso humano, la cultura organizacional interviene como parte fundamental de la identidad de una organización, todos influyen de manera directa en la creación de este valor que diferencia a las organizaciones unas de otras.

Palabras clave: cultura, organización, cultura organizacional, gerencia.

Abstract

This article is a review of the existing literature on the concept of culture, organization and organizational culture. Culture as a dominant factor in society, which determines, shapes and regulates human behavior, has become a key element in organizations to create organizational culture. From senior management to the entire human resources, organizational culture acts as a fundamental part of the identity of an organization, all have a direct influence in creating this value differentiates organizations from each other.

Keywords: culture, organization, organizational culture, management.

¹ Artículo presentado para optar al título de Administración de Negocios, Facultad Ciencias Empresariales, Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín, 2013. Asesor Nancy Grajales

Introducción

Con la evolución de la administración y las relaciones humanas a través de los años, se han ido introduciendo conceptos que han llevado a un alto desempeño y a mejores prácticas a nivel organizacional, que contribuyen a que una empresa esté en constante crecimiento y a que se encuentre siempre a la vanguardia y preparada ante los posibles cambios. Una de las grandes evoluciones en el campo de la administración es la inclusión del recurso humano como parte fundamental de una organización; en esta evolución, “se ha pasado de un modelo mecanicista donde lo importante es producir y donde el hombre se asemeja a una máquina, a un modelo de inclusión del ser humano en el desarrollo de las actividades mismas de la organización” (Rojas, 2002), dándole una participación y brindándole un tipo de garantías y motivaciones que llevará a unos resultados positivos para la empresa

La cultura organizacional, como parte fundamental de las organizaciones, ha comenzado a ganar actualmente un espacio importante entre las estrategias gerenciales de las compañías, teniendo en cuenta esto, las empresas han empezado a valorar y a considerar importante las percepciones y los intereses individuales de cada uno de sus funcionarios con el fin de conjugarlos con los intereses organizacionales logrando así grandes beneficios para la compañía.

Realizando un proceso de lectura bibliográfica se puede observar una aproximación teórica que tienen diferentes autores sobre la cultura, la organización y la cultura organizacional. También se evidenciara como la cultura organizacional se convierte en una responsabilidad de la alta gerencia y un medio de innovación para las organizaciones del hoy.

Desarrollo del tema

Uno de los factores que determina, regula y moldea la conducta humana, es la cultura, es el fundamento de lo que se es, se piensa, cree y actúa en sociedad. La cultura es todo aquello material e inmaterial que identifica a un determinado grupo social y surge de cada una de las vivencias de sus individuos.

El término cultura proviene del latín *Cultus* que hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales que desarrollan las personas. Este concepto ha estado en continuo cambio a lo largo de la historia, desde la época del iluminismo, la cultura ha sido un factor asociado a la civilización y al progreso de las sociedades.

La cultura para la sociedad es un eje que construye tejido social, abarca las distintas formas de expresión de una sociedad, es por ello que las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los comportamientos, las creencias y las normas son aspectos que fundamentan la cultura.

Los seres humanos, son seres sociales, crean grupos con el objetivo de realizar actividades que serían complejas si éstas se llevaran a cabo individualmente. Es por esto que las organizaciones están compuestas por personas que conjugan sus intereses personales con los intereses de una organización, con el fin de que se generen acciones beneficiosas para ambas partes.

“La organización como ente social, cumple la función de satisfacer necesidades, desarrollar identidad y mantener la autoestima de las personas que conforman la organización” (Schein, E. 1982, pp 139-141), todos estos factores en su conjunto hace que las compañías adquieran patrones de comportamiento, construyan políticas y normas que direccionen el quehacer de las instituciones.

Es común atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados para establecer códigos que tienden a enlazar a sus individuos hacia un mismo fin, hace que la organización se ajuste a los cambios del entorno y su competitividad se maximice.

Uno de los elementos que caracterizan a las organizaciones de hoy en día es la cultura organizacional ésta determina y refleja el modo en que las compañías conciben el trabajo y la forma en como implementan sus procesos para cumplir con la responsabilidad social empresarial; además este es un factor que influye como valor diferenciador respecto a otras empresas del mismo sector económico.

En los años 70 estudiosos en las ciencias administrativas han pensado en la cultura organizacional así: “Se refiere a las diversas dinámicas que se dan dentro de las organizaciones” (Gutiérrez, 2007: 115-129).

Otros autores, especialmente estadounidenses, la han abordado bajo dos puntos de vista: los primeros opinan que “las organizaciones deben mirarse como sistemas de significados socialmente construidos” (Gutiérrez, 2007: 115-129), y los otros consideran que “si se atendía la simbología del liderazgo, los valores de los empleados, los gerentes podrían mejorar la competitividad de sus empresas” (Gutiérrez 2007: 115-129). Teniendo en cuenta esta última opción, en los años 80 se empezó a concebir la idea de que las organizaciones debían crear una conciencia sobre la necesidad de considerar a la cultura como uno de los componentes más importantes de una compañía. Entendiendo este concepto (Chiavenato, 1995:636) define a la cultura organizacional “como el conjunto de valores que al ser compartidos por todos los miembros, generan una acción coordinada para conseguir los objetivos organizacionales”.

Realizando un recorrido histórico sobre el tema, se ha encontrado que: la industria japonesa contribuyó en gran parte a fortalecer el concepto de cultura organizacional, mediante el compromiso de los funcionarios para lograr los objetivos, trabajando en forma flexible y con altos niveles de desempeño. Ese pensamiento llegó a los EEUU donde se planteó el desarrollo de una fuerte cultura organizacional que fomentara la preocupación por la calidad, la flexibilidad y el servicio (Barley y Kunda, 1992: 92). Este concepto también permeó al occidente debido a la alta competencia que se presentaba con el oriente en términos empresariales, ya que el occidente estaba interesado en adquirir productos especialmente japoneses.

Teniendo en cuenta estos escenarios, la cultura organizacional proporcionaba una cohesión y unidad que se volvió en factor primordial para el éxito productivo. La empresa empezó a mirar más allá de su sistema de producción y se empezó a considerar como “una entidad susceptible de crear sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes, en otras palabras su cultura” (Aktouf, s.f:555).

La cultura organizacional y la interacción con la alta gerencia

Como parte de la gestión estratégica de las compañías, los componentes como la misión, la visión y valores corporativos hacen parte de la construcción de la cultura organizacional, estos factores tienen como fin integrar a las personas en el sistema, tener en cuenta sus percepciones y conceptos para así dar continuidad al proceso de construir, o cambiar estos elementos de la cultura organizacional.

Uno de los aspectos fundamentales de la cultura organizacional, “son los valores, podría decirse que estos son la columna vertebral en la cual se teje la cultura”. (Bourdieu, 1998) Para las empresas elementos como el tipo de negocio, sus actividades, el mercado y la competencia, son aspectos determinantes los valores organizacionales de una compañía, “el entorno de negocios es la influencia más grande para dar forma a una cultura corporativa” dice (Deal y Kenedy, 1982:7).

Dentro de las responsabilidades fundamentales de la alta gerencia está el diseño de una misión y visión. Es una tarea fuertemente estratégica, donde los gerentes deben involucrar toda la estructura organizacional, funciones y procesos para encaminar el rumbo que la compañía quiere mostrar en el entorno al cual pertenece.

El objetivo de crear la misión, es la de permitir, orientar y optimizar la capacidad que tiene la organización ante las oportunidades que le presenta el medio, de ahí que la misión éste compuesto por 4 aspectos fundamentales:., estrategia, propósito valores y normas.

Para ello los gerentes en su gestión necesitan saber lo que tiene la empresa, sus debilidades, considerar las relaciones de poder, conocer a sus funcionarios, tener en cuenta la competencia que puede actuar como barrera y/o limitante, la remuneración y los incentivos y todos los sucesos que pueden ocurrir en un día de trabajo, son elementos que ayudan a la gerencia a construir su misión y visión, basados en la realidad que presente la compañía.

En la cultura organizacional se destaca la importancia de conocer las dimensiones y los tipos de cultura así como los componentes que ayudan a medir el clima organizacional todos estos factores ayudaran a la organización a emprender sus procesos de avance y mejora que ayuden a maximizar sus resultados.

Dimensiones de la cultura organizacional

Las dimensiones en la cultura organizacional, hacen referencia a las relaciones que se tejen entre los empleados de un mismo nivel así como los de los otros niveles jerárquicos, estas dimensiones se sitúan en un mapa organizacional que va de adentro hacia afuera, y tiene en cuenta los componentes de la organización, estas dimensiones son:

Dimensión Esencial: es el conjunto de premisas que impactan vigorosamente la gran mayoría de los pensamientos y acciones organizacionales; es considerada la capa más profunda y en ella se encuentra los valores, los supuestos, la ideología y el conocimiento (Lundberg, 2000:701).

Dimensión Estratégica: Este componente pertenece al nivel intermedio, y tiene que ver (Lundberg, 2000:701). con las convicciones y certezas que tiene sus líderes, respecto a la cultura de su empresa.

Dimensión Manifiesta: Los elementos de esta dimensión son externos, visibles y llevan a que los miembros experimenten de manera semejante eventos, actividades y situaciones organizacionales. (Lundberg, 2000:701).

Tipos de cultura organizacional

Cultura Grupal o de Clan: está inspirada en la institución familiar denominada la cultura de la cooperación. En ésta todos los miembros están comprometidos en colaborar y obtener resultados colectivos positivos, se actúa bajo la confianza y la preocupación por los demás, la ayuda y el compartir permanentemente. (Truskie, 1999: 9-13).

Dentro de sus principales rasgos se destaca la toma de decisiones participativas a través de consensos, hay mucha cohesión, compromiso mutuo, lealtad, afiliación, pertenencia, cooperación, calidez y equidad. El líder que guía esta cultura es un tutor involucrado y facilitador

Cultura dasocrática o de desarrollo: es conocida también como la cultura de la inspiración, se fundamenta en las instituciones sociales, sus miembros creen profundamente en los valores humanísticos, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la tarea, se caracterizan por ser una cultura dinámica, de espíritu emprendedor, propensos al riesgo, innovadores y con alto crecimiento individual.

Sus líderes se distinguen por ser emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados. (Truskie, 1999: 9-13).

Cultura Jerárquica o Burocrática: se derivan principalmente de las organizaciones militares, es denominada la cultura consistente. En esta cultura la planeación, los pasos detallados y la programación de los resultados hacen parte primordial de esta cultura. Existe una estandarización de los procesos, actividades y funciones, todos los individuos cumplen con los mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados.

El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido. (Truskie, 1999: 9-13).

Cultura racional u orientada al mercado: Está relacionada ampliamente con la cultura del logro, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren los individuos para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías, su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes a las necesidades del mercado.

Los líderes de esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas. (Truskie, 1999: 9-13).

Componentes de la medición del clima organizacional

La cultura organizacional tiene una alta influencia en el desempeño empresarial, por tal sentido se considera que ésta juega un papel importante en los procesos de cambio y mejoramiento de las empresas. Existen muchos modelos para realizar una medición de la cultura organizacional, sin embargo, estos son los aspectos más generales que pueden evaluar la cultura organizacional.

El despliegue de la filosofía organizacional: Es la claridad que tiene la dirección sobre aspectos como la misión, la visión, los valores y las directrices. (Echavarría, 2000: 44-49)

Estilos de Dirección: Son los valores, actitudes y comportamientos que están presentes en las relaciones jefes – colaboradores. (Echavarría, 2000: 44-49)

Los aspectos a los que se les da valor: Hay dos aspectos, el formal que es la afirmación de principios y valores organizacionales y en segundo lugar la coherencia que se tenga con las políticas y los procesos administrativos. (Echavarría, 2000: 44-49)

La coherencia: Es la relación entre lo que se sabe, se dice y se hace, tanto en las personas, entre los valores, las políticas y las estrategias organizacionales.

Las relaciones interpersonales: Existen las relaciones formales y las informales, las relaciones de autoridad Jefe – Colaborador y las relaciones entre personas de la misma área. (Echavarría, 2000: 44-49)

La forma en cómo se desarrolla el trabajo: Es la posibilidad que tienen las personas de acceder a los recursos necesarios para el desempeño de sus actividades, de participar en grupos que afecten sus procesos y acceso a la información. (Echavarría, 2000: 44-49)

Las relaciones con el entorno: En esta relación la empresa debe considerarse como un todo, en el sistema económico al que pertenezca, para esto es necesario tener en cuenta las características

de las personas que la componen, las culturas regionales, el conocimiento de los clientes, de la competencia y la realidad de su sector. (Echavarría, 2000: 44-49)

Todos aspectos, ayudan a los gerentes a tomar decisiones y a llevar a que las organizaciones se encuentren en una constante renovación o mejor aún convertirse en “organizaciones que aprenden”.

Conclusiones

La cultura en una organización es la responsable de mantener la estructura social de las compañías, además ayuda a generar una identidad y un valor diferenciador con otras empresas del mismo sector.

Crear cultura organizacional no es una tarea fácil, se requiere de una inversión constante de recursos, especialmente de tiempo, pero trae enormes beneficios a través de la creación de relaciones a largo plazo tanto internas como externas.

La cultura organización más que generar la identidad de una compañía que es su función principal, también debe generar compromiso, incrementar la estabilidad del sistema social, y ser un mecanismo de control que guíe y moldee las actitudes y comportamientos de sus empleados, quienes son el elemento más importante que tienen las compañías para percibir y transformar la cultura organizacional.

Bibliografía

Podestá, P (2009) La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo. Universidad EAFIT en convenio con la Escuela de Altos Estudios Comerciales HEC de Montreal. P: 82-87

Kutnowski, M (2007) El diseño de la cultura organizacional: Una responsabilidad de la alta gerencia. Temas de Management. Vol. III, P: 12-16

Toca Torres, Claudia Eugenia; Carillo Rodríguez, Jesús. Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. En revista virtual Universidad Sergio Arboleda (on line) julio-diciembre 200, P 117-135

Araujo, A (2010) La cultura organizacional innovadora dese una perspectiva valorativa. Visión gerencial (on line) julio-diciembre 2010, P 219-239

Mejía Giraldo, Luz Marina, López Castaño Samuel (2007) Aproximaciones teóricas al concepto de cultura organizacional. UCPR Pereira, junio- noviembre 2007, P 91-109.

Echavarría, M (2000), Componentes de la Cultura Organizacional, pensamiento y gestión Universidad del Norte, noviembre 2000, P 42-55

Arciniega, R (2011) Hacia la caracterización de culturas organizacionales, Universidad Autónoma del Estado de México, Debates en sociología, N°36, P: 5-25.