

CULTURA ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Una norma, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).

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

El primer nivel, es el de **los artefactos 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 (SCHEIN, 1985):

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.

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.

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".

Ejemplos:

- a. Tradición: "Esto siempre fue hecho de esta manera"
- b. Religión/dogma/ moral: "Este es el camino correcto para hacer esto".
- c. 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"
- d. Racional: "Determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos "
- e. Resolución conflictiva a través de seguidos debates. "Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones"
- f. Tentativa a equívocos: "Tentaremos esto y veremos".
- g. 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, cíclico (cual es largo de cada ciclo?) y también que 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: apunta a 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 dadivoso, 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 proactivo, 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 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, la hereditariadad y 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:
 - **Autocracia** – basada en los supuestos de los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.
 - **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.
 - **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.
 - **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.
 - **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.
 - **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.

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está evaluando a parte de la cultura organizacional, está última es difícil de evaluar por su complejidad.

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 o perciben los miembros de esta.

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 esta. 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 de 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.

Varios 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. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.

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. *Esprit* 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 de la planeación* 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.

IMPORTANCIA DE CONOCER LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer mas fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Mencionaremos dos tipos de clasificaciones:

1.- Una cultura organizacional puede ser: **Débil o Fuerte**. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar. (ver recuadro)

características	débil	fuerte
autonomía individual	supervisión estrecha. el personal tiene poca libertad en su trabajo	supervisión general. el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
estructura	puesto de trabajo estandarizado. reglas y procedimientos debidamente formalizados	puestos de trabajo flexibles. reglas y procedimientos no formalizados
apoyo	la gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	la gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
recompensa y desempeño	se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. se desconocen los niveles productivos del personal	las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
tolerancia al conflicto	la gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	la gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
tolerancia al riesgo	baja propensión al riesgo. no se estimula al trabajador a ser innovador	elevada propensión al riesgo. se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Hay otras clasificaciones que proponen que la cultura organizacional es débil cuando es fácil de ser cambiada o alterada (ya sea positivamente y negativamente); y fuerte, es difícil de ser cambiada porque las normas, hábitos y valores están muy consolidados y resultan en un grave problema cuando estos no van de acuerdo a la misión de la organización.

2.- Clasificación de Jeffrey Sonnenfeld:

Cultura Académica: Este tipo de cultura se caracteriza porque sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la organización. La organización les proporciona un ambiente estable, y ellos pueden desarrollar sus actividades. Ej.: universidades, hospitales, corporaciones grandes.

Cultura del Equipo de Beisbol: Sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos. Tienen diversidad de edades y experiencia. Reciben grandes incentivos. Ej.: las agencias de publicidad.

Cultura del Club: Sus integrantes tienen alta lealtad y compromiso, la antigüedad importa

en este tipo de organizaciones. Ejemplo: dependencias de gobierno, fuerzas armadas.

Cultura de las Fortalezas: Su preocupación es la supervivencia para la seguridad en su puesto de trabajo. Ej.: compañías explotadoras de gas, grandes minoristas.