

Basic elements for organizational culture analysis from a Psychological perspective

Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la Psicología

Néstor Raúl Porras Velásquez

Recibido: agosto 27 de 2009
Revisado: septiembre 29 de 2009
Aprobado: noviembre 10 de 2009

Correspondencia: Néstor Raúl Porras Velásquez. Universidad Antonio Nariño.
Bogotá (Colombia). Director Nacional de Psicología.
Correo electrónico: n.porras.69@hotmail.com; directornacional.psicologia@uan.edu.co

ABSTRACT

Though this research, it is intended to debate about the place “Applied Psychology” occupies in the modern organizational field from a cultural perspective. To achieve that, the document shows a panoramic view of the main conceptual and methodological aspects to be taken into account when tackling organizational cultures, and takes up again some elements that have been put forward by the author in previous works (Porras, 2001, 2002, 2004). In the second part, some of the most quoted and controversial definitions and notions in this field of study are analyzed. Then, the importance of this cultural phenomenon for organizational psychology is discussed in terms of its configuration, functions and other phenomena that characterize the labor psychosocial reality. Finally, some of the most usual classifications and typologies of organizational cultures are presented.

Key Words: Culture, organizations, work and psychology.

RESUMEN

Se pretende contribuir al debate acerca del lugar de la psicología “aplicada” en el campo de las organizaciones modernas desde la perspectiva cultural. Para tal fin, se presenta una panorámica de los principales aspectos conceptuales y metodológicos en el abordaje de las culturas organizacionales, retomando algunos elementos expuestos en trabajos anteriores por el autor (Porras, 2001, 2002, 2004). En la primera parte se hace alusión a los aspectos histórico-situacionales que llevaron a la idea de visualizar las organizaciones como “culturas”. En la segunda parte se analizan algunas de las definiciones y nociones más citadas y controvertidas en este campo de estudio. Luego se discute la importancia de este fenómeno cultural para la psicología de las organizaciones, en cuanto a su configuración, sus funciones y sus relaciones con otros fenómenos propios de la realidad psicosocial del trabajo. Finalmente se presentan algunas de las clasificaciones y tipologías más usuales de las culturas organizacionales.

Palabras clave: cultura, organizaciones, trabajo, psicología.

Introducción

Para comenzar adecuadamente el estudio de los elementos básicos para el análisis y comprensión de la cultura organizacional, es necesario que los profesionales de la psicología reconozcan y tengan presentes las condiciones en que estas operan actualmente. Es decir, la globalización, economías de mercado libre, competitividad, etc., y por supuesto el impacto que dichos factores producen en las nuevas tendencias para gerenciar los recursos humanos, hacer gestión humana o gerencia del talento humano.

De otra parte, como es bien conocido por todos, el propósito de toda ciencia es explicar los fenómenos que acontecen ya sea en el mundo natural, social, cultural o mental. En este sentido, la psicología, al igual que las ciencias sociales en su conjunto, trata de responder a los nuevos retos y desafíos que surgen en el mundo del trabajo como consecuencia directa de los cambios, de las crisis que dichos cambios producen y del reconocimiento de los límites propios de los paradigmas “explicativos” dominantes en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones productivas modernas.

Ahora bien, los nuevos modelos y perspectivas para el abordaje de estos fenómenos “complejos” que desde la psicología de las organizaciones se han generado pretenden, principalmente, responder oportuna y eficientemente a estas nuevas realidades socio-laborales. Es decir, una psicología centrada en la demanda. Por lo tanto, una labor encaminada a satisfacer las “necesidades del mercado”, que se caracterizan por los cambios permanentes. Traducidas dichas “necesidades” en exigencias permanentes y en nuevos retos para el ejercicio o rol del psicólogo organizacional. De tal forma que hacer una lectura de las organizaciones como culturas implicaría para

dicho profesional, entre otras cosas, la elaboración de estrategias de intervención que rescaten los elementos subjetivos de la cultura laboral, y no simplemente la descripción y caracterización de las organizaciones a partir de un conjunto de rasgos centrales y periféricos que configurarían la “personalidad” de cada organización, como lo menciona el trabajo de Porras (2004).

En este sentido, la idea de visualizar las organizaciones como culturas es un fenómeno reciente, de acuerdo con los planteamientos de Robbins (2009). Para este autor, antes de los años ochenta, se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para controlar y coordinar un grupo de personas, cuyas relaciones se establecían en torno al ejercicio del poder coercitivo (estas creencias no han desaparecido). Además se consideraba que las organizaciones eran un hecho “real” y “objetivo” susceptible de ser medido y cuantificado; en términos de las organizaciones, “poseer” niveles diferentes de autoridad, estructuras, departamentos y funciones especializadas, entre otras variables.

Pero las organizaciones son mucho más que eso, según los psicólogos e investigadores de ciencias sociales, quienes han comenzado a profundizar sobre dicho fenómeno y han aceptado la posibilidad de reconocer el papel fundamental que las organizaciones ejercen sobre el comportamiento de sus integrantes. Esta propuesta ha sido retomada por los teóricos de la administración, que han tratado de estudiar las organizaciones a través de la cultura de las mismas, según Del Castillo (1992). Estas aproximaciones parten de presuponer que existen ciertas características o rasgos culturales inherentes a cada organización, que la hacen diferente de otras y que configuran lo que Etkin y Schvarstein (1995) denominan identidad de las organizaciones.

Por otro lado, es importante señalar que el concepto de cultura que se utiliza en el estudio de las organizaciones es hasta cierto punto similar al utilizado por los sociólogos y antropólogos en sus estudios de las sociedades. En este sentido, se comparan las organizaciones con sociedades en miniatura, según Abravanel et ál. (1992). De acuerdo con esta metáfora, las organizaciones se pueden entender como sistemas socioculturales o como sistemas de ideas compartidas desde los enfoques socio-cognoscitivos.

Marco de referencia

En el marco referencial de este documento, consideramos oportuno mencionar algunos de los supuestos en que se basan los especialistas y los teóricos de las ciencias sociales (incluidos los psicólogos, por supuesto) para hacer sus propuestas acerca de por qué las organizaciones pueden ser entendidas y estudiadas como culturas particulares. Desde esta perspectiva, la reflexión que se propone a partir de este momento es fruto de investigaciones previas del autor, particularmente el trabajo sobre el estado del arte de la cultura organizacional (Porrás, 2004).

Supuestos básicos

Los supuestos o presupuestos básicos de la denominada escuela de la cultura organizacional, de acuerdo con la propuesta de Del Castillo (1992), son:

1. Los individuos y grupos humanos desarrollan ciertos valores y símbolos a través del tiempo, como producto de las interacciones, que rigen en última instancia el comportamiento humano en las organizaciones.
2. Los valores y los símbolos que se manifiestan frecuentemente en las organizaciones se pueden considerar como productos específicos del sistema de conocimientos, ideologías, normas, ritos, mitos, historias y ceremonias propias del entorno laboral a los que los miembros de la organización asignan significados compartidos.
3. Para incrementar la probabilidad de éxito en la gerencia de las organizaciones se requiere que los gerentes entiendan o comprendan el sistema cultural del cual forman parte y que, a partir de dicho conocimiento, generen las políticas, las estrategias y las tácticas más acordes con los problemas que enfrentan las organizaciones y al mismo tiempo satisfacer las expectativas de los participantes como uno de los retos que ha de emprender.

Con los elementos expuestos, consideramos oportuno abordar las definiciones que se han construido para poder delimitar un poco este campo de estudio tan amplio.

Algunas definiciones

El concepto de cultura organizacional puede ser entendido de diversas maneras, según el autor o los autores consultados o asumidos y de acuerdo con los enfoques teóricos, metodológicos y epistemológicos que se privilegien a la hora de abordar dicha cuestión.

A continuación se presentan algunas de las definiciones al respecto.

Para Schein (1988), la cultura de una organización consiste en “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 e integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar, sentir y actuar en relación con estos problemas” (p. 56).

Según Robbins (2009), la cultura organizacional puede ser entendida, en términos generales, como el conjunto de valores y creencias que caracterizan a una organización y que a su vez sirven de guía a las actitudes y al comportamiento que asumirán sus integrantes. El mismo autor señala más adelante, a manera de síntesis conceptual, que la cultura de una organización corresponde al “sistema de significados compartidos”, que se configura a partir de la percepción común de los miembros de una organización. En última instancia, dicho concepto en la práctica cotidiana del trabajo se refiere a “la forma de hacer las cosas aquí, independientemente de que les agraden o no a los miembros de la organización”. También dice que la cultura en las organizaciones se refiere a la forma en que los empleados perciben las características-rasgos de la institución. Un poco más adelante el mismo autor plantea que la cultura de la organización hace alusión a “la percepción que comparten los integrantes de una organización, respecto a la forma de hacer las cosas aquí” (pp. 680-684).

Por su parte, Hofstede (1999) sostiene que la cultura de las organizaciones es el conjunto de patrones colectivos de pensamiento, sentimiento y actuación, aprendidos y compartidos.

Más recientemente, Etkin (2000) expresa que dicho concepto se refiere a “los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas” (p. 221).

Para los propósitos de este escrito se asume, a manera de síntesis, que la cultura de una organización es un sistema o conjunto central de convicciones, en términos de creencias y valores, que se construyen colectivamente a partir de la experiencia diaria, es decir a través de la interacción simbólica, y que regulan, orientan, condicionan y determinan las percepciones, los pensamientos, los sentimientos y las acciones (actuaciones) de las personas miembros de un grupo social u organización productiva en este caso.

Conceptos relacionados

Como se mencionó al comienzo del texto, el concepto de cultura organizacional no es ni preciso ni unívoco entre los investigadores y teóricos de las organizaciones; por esto suele confundirse con otros términos similares y relacionados con el comportamiento humano en el ámbito laboral. Dichos términos son: clima organizacional, motivación y satisfacción laboral. Previamente a cualquier discusión al respecto, es importante resaltar que, si bien existen diferencias fundamentales entre ellos, también existen relaciones muy estrechas que es necesario analizar y comprender antes de describir, interpretar o intervenir como psicólogo(a) en una organización específica.

Clima organizacional

Para comprender este concepto es necesario analizar diferentes orientaciones teórico-conceptuales sobre el clima organizacional y los

instrumentos de medición del mismo que se han desarrollado a lo largo de la historia de la psicología de las organizaciones.

Con este concepto se pretende hacer referencia a las condiciones de trabajo a las cuales las personas tienen que adaptarse. En términos de Chiavenato (2002), el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, los aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. En conclusión: el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y la motivación (estado) influye en el clima de la organización.

En este sentido, Atkinson (1964), citado por Chiavenato (2002), desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Dicho modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico únicamente influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios que se perciben en el ambiente darán como resultado algunos cambios en el modelo de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese modelo genera un cambio de comportamiento.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Por ejemplo, cuando los miembros de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima emocional y se establecen relaciones más satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Por el contrario, cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional (motivación emocional) tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos como las huelgas, mítines, paros y sabotajes a la jornada laboral regular, etc.).

Por otro lado, Toro (1998) señala que el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas que los miembros de una organi-

zación desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Estas percepciones tienen valor estratégico porque alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales y a su vez los juicios determinan las acciones, reacciones y decisiones personales. En última instancia, el concepto de clima organizacional es más descriptivo (en el sentido de si la organización tiene o no un determinado tipo o estilo de liderazgo, si se da a los miembros de la organización responsabilidades, si se hace énfasis en las normas, si se reconoce y recompensa el trabajo bien hecho, si hay claridad sobre las metas a lograr, la calidad del apoyo de los otros y el grado de restricción impuesta que lleva a la conformidad); “fue más agradable trabajar en un ambiente amistoso y democrático, participativo, que en el grupo autoritario”.

En síntesis, el clima organizacional es la percepción que los participantes, colaboradores o empleados tienen del ambiente interno de la institución (Álvarez, 1992, citado por Toro, 1998). El objetivo es comprender dicha percepción para poder modificarla u optimizarla.

Satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral hace referencia al resultado de un proceso evaluativo (juicio de valor) sobre las condiciones y experiencias en el puesto de trabajo. De acuerdo con Toro (1998, p. 38), “hay un apreciable consenso entre los analistas (de la organización) al asignarle a la satisfacción una connotación esencialmente afectiva o emocional”. Sin embargo, el mismo autor señala que es importante destacar que la satisfacción resulta de un proceso cognitivo, consistente en comparar lo obtenido con lo deseado, y esto deriva en una reacción afectiva-emocional, que finalmente termina confi-

gurando la experiencia que hemos denominado satisfacción laboral.

Con los elementos expuestos hasta el momento, consideramos que queda en evidencia que no cualquier cosa que se haga en las organizaciones ni cualquier concepto hace referencia a la cultura de una organización. De tal forma que los psicólogos debemos ser muy cuidadosos a la hora de escoger y asumir un marco conceptual o metodológico para evitar hacer intervenciones superficiales y puramente técnicas, las cuales terminan justificando el activismo frente a las demandas del mercado.

Veamos otro elemento importante para el estudio y la comprensión de la cultura de las organizaciones: las prácticas cotidianas de la gerencia, de los supervisores y de todos los miembros en la organización del trabajo que sirven de soporte para mantener un sistema de creencias y valores corporativos.

Algunas prácticas socioculturales

Con el propósito explícito de conservar el orden instituido (objetivos institucionales, entre otros) se establecen, por la gerencia o la dirección general, una serie de rutinas que garantizan la continuidad de la organización. En este sentido, Robbins (2009) señala tres prácticas cotidianas en los escenarios laborales que garantizan un orden y una continuidad en la gestión de lo humano, llamado tradicionalmente recursos humanos. 1. Los procesos de selección de personal, principalmente en lo que se refiere a los criterios de evaluación, ingreso y vinculación. 2. El comportamiento cotidiano (rutinas) de la alta gerencia, en lo relacionado con los modelos de comportamiento socialmente aceptable y digno de imitación. 3. La socialización organizacional, prevista

en los procesos de inducción del personal “recientemente vinculado”. En una perspectiva similar, Schvarstein (1991) analiza las prácticas discursivas en las organizaciones pero haciendo un énfasis mayor en la comprensión de las formas de comunicación instituidas e instituyentes, en la organización del trabajo, particularmente en las empresas prestadoras de servicios.

Sobre este último proceso de incorporación y adaptación o desadaptación del personal a las demandas y exigencias que la organización hace, es pertinente y oportuno profundizar, a continuación, un poco más.

Socialización organizacional

Considerando que la cultura organizacional no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va configurando a través de las prácticas sociales que sus líderes y miembros fomentan y fortalecen con sus maneras de comportarse y relacionarse entre sí, en pautas o patrones de comportamiento denominadas costumbres, rutinas y tradiciones, resulta fundamental describir, aunque sea brevemente, el proceso de asimilación e interiorización de los patrones culturales en las organizaciones, al igual que hacer referencia a los mecanismos implicados en dicho proceso.

Desde el punto de vista funcionalista, como afirma Schein (1991), la socialización se refiere a la forma como los miembros de una determinada sociedad, organización o grupo llegan a compartir los mismos valores, principios y normas sociales. Pero, como asegura Martín-Baró (1987), el término socialización no tiene por qué entenderse en el sentido de homogenizador ni por qué remitir a un marco social presuntamente común ni por qué limitarse al ámbito de los valores y normas culturales. Además, sociólogos y psicólogos suelen entender el concepto desde

una perspectiva diferente. Para los sociólogos, la socialización es el proceso a través del cual una determinada sociedad u orden social logra pervivir y reproducirse, transmitiendo a los nuevos miembros las normas y principios necesarios para la continuidad del sistema. Para los psicólogos, la socialización es el proceso a través del cual los individuos adquieren las habilidades necesarias para adaptarse y progresar en una determinada sociedad, organización o grupo. Desde esta perspectiva, el individuo cambia su comportamiento, pensamiento y sentimientos a fin de poder sobrevivir y funcionar adecuadamente. En síntesis, este autor plantea que sociólogos y psicólogos ven el proceso del cambio que se produce en el individuo, pero donde los primeros enfatizan la necesidad y el interés del sistema social, los psicólogos subrayan la necesidad e interés del individuo.

Por su parte, Toro (1998), con base en los análisis de los fenómenos de la socialización organizacional, sugiere que todos los elementos de la cultura organizacional son objeto de aprendizaje y elaboración conceptual por el empleado o funcionario. Este aprendizaje es, según el autor, una condición necesaria para la permanencia de la empresa y para su funcionamiento eficiente y efectivo. Resalta que de la asimilación de la cultura por los miembros dependen la estabilidad, el orden, la predictibilidad de los acontecimientos organizacionales y toda su dinámica interna. Ahora bien, de acuerdo con estos planteamientos, indica que los componentes básicos de la cultura organizacional que deben ser asimilados por cada uno de los integrantes para poder ser eficiente en su labor son cuatro: los valores, las normas, las habilidades y los conocimientos. Estos últimos referidos al conocimiento de las tareas, la organización y el conocimiento de sí mismo y de los compañeros de labor.

Niveles de análisis de la cultura organizacional

Schein (1988) es uno de los primeros autores que proponen desde el punto de vista metodológico hablar de varios niveles de análisis para el estudio de la cultura organizacional. Señala que dichos niveles corresponden al grado en que los fenómenos culturales son visibles al observador, y en consecuencia propone tres niveles de análisis para la comprensión de la cultura organizacional. El primer nivel corresponde a lo que él denomina los artefactos, que se refiere a estructuras y procesos organizacionales visibles, al manejo del espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado, las producciones artísticas, la conducta expresa según valores; incluye estrategias, metas, filosofías, justificaciones; inspiran y promueven los artefactos. Los valores se ubican en el segundo nivel de análisis del modelo y deben ser confrontables en el entorno físico y por consenso social. Al tercer nivel corresponden las presunciones básicas subyacentes que los miembros comparten, y que se configuran en términos de creencias, pensamientos y sentimientos inconscientes; que son la fuente última de los valores y de la acción. Los dos últimos niveles coinciden con el concepto de cultura subjetiva de Triandis (1973, citado por Chiavenato, 2002).

En la cultura organizacional se pueden diferenciar diversos niveles. Kotter y Heskett (1995) han intentado comprender el fenómeno cultural dentro de las organizaciones, proponiendo que la cultura organizacional es un todo formado por diversos niveles que difieren en función de su visibilidad y su resistencia al cambio. En el nivel más profundo se encuentran los valores que son compartidos por las personas y que persisten a lo largo del tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo.

Romero (1990) manifiesta que los valores diferencian lo que es o no apropiado del comportamiento de las personas en la organización; que estos guían el comportamiento y las acciones de los funcionarios y sus labores, y permiten definir lo que es valioso, atractivo o adecuado. Por su parte, Lessem (1992) y Méndez (2006) sostienen que esta perspectiva permite comprender cómo los valores determinan el comportamiento de los individuos en la organización y permite suponer que su cumplimiento produce el reconocimiento de otras personas, mientras que su incumplimiento puede provocar sanciones. Por ser la esencia de la filosofía de la compañía para conseguir el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común a todos los funcionarios y una guía para el comportamiento de los miembros de la organización.

Las metodologías

Las metodologías empleadas para estudiar las organizaciones como culturas muestran un sesgo fundamentalmente descriptivo de corte empírico analítico. En consecuencia, para la mayoría de las investigaciones al respecto la cultura termina siendo una variable a estudiar en el comportamiento organizacional. Se sobrentiende entonces que los sesgos metodológicos son otro elemento de análisis para el estudio de la cultura organizacional desde la psicología. Por lo tanto, a continuación se expone de manera breve la perspectiva de la cultura como variable independiente y externa a la organización o la cultura como una variable dependiente o interna.

La cultura como variable independiente

En el campo de la administración comparativa, se ha considerado que la cultura es un elemento que permite explicar el porqué de la forma de actuar de las organizaciones en los diversos

contextos. Al respecto, Smircich (1983), citado por Del Castillo (1992), dice: “En estudios comparativos, la cultura es considerada como factor esencial, como una variable explicatoria, o como un campo de estudio que influye en el desarrollo y refuerza las creencias”. La cultura, entonces, se puede considerar como factor fundamental para poder explicar el comportamiento de ciertos elementos organizacionales. En este sentido, existirían variadas culturas organizacionales y cada una determinaría en gran medida la eficacia, la eficiencia, la efectividad y en última instancia el éxito de las organizaciones.

La cultura como una variable interna

En el enfoque de la cultura corporativa, Smircich, citado por Del Castillo (1992), menciona que “las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios, también estas organizaciones pueden producir artículos culturales como rituales, historias y ceremonias”. La investigación de las organizaciones bajo estos aspectos se orienta hacia la manera en que los elementos de la organización producen la cultura. La estructura, el tamaño, la tecnología y los modelos de liderazgo son consideradas como las variables típicas de la organización susceptibles de ser analizadas bajo este enfoque.

Finalmente, desde esta perspectiva, el término cultura corporativa se refiere a la ideología proveída por la administración, cuyo propósito es el control y la legitimación de sus actividades. La cultura corporativa, entonces, busca demarcar la forma de pensar de los individuos que ocupan altos puestos jerárquicos en la organización. De tal manera que la cultura, como se puede observar, pasa a ser un elemento que define en gran medida cómo la organización y sus elementos trabajan para conseguir los objetivos organizacionales.

De otra parte, Morgan (1990: 133) menciona que “el sociólogo francés Émile Durkheim ha mostrado que el desarrollo de sociedades organizacionales es acompañado de una desintegración de los modelos tradicionales del orden social, como ideales comunes, creencias y valores, dando origen a un fragmentado y diferenciado modelo de creencias y tácticas basadas en la estructura ocupacional de la nueva sociedad”. La organización, entonces, puede ser vista como una estructura que impone a los individuos nuevas formas de pensar y actuar, las que indudablemente afectan la cultura del mismo ser humano. Se podría además mencionar que el individuo durante su vida dentro de las organizaciones productivas debe tener la capacidad de asimilar por lo menos dos tipos de culturas diferentes: la cultura propia de la comunidad en la que reside y la cultura propia de la organización donde trabaja.

El interés por conocer la naturaleza, la estructura y la vida de las organizaciones ha llevado, recientemente, a los teóricos sociales a plantear una nueva perspectiva para explicar el funcionamiento de dichos sistemas sociales. En este sentido surge la perspectiva cultural de las organizaciones.

La perspectiva cultural, en la teoría de las organizaciones, obliga al teórico de la administración y de la psicología a desplazarse del paradigma estrictamente funcional-estructuralista, donde el orden y la objetividad son elementos esenciales en esta forma de pensar, hacia un paradigma histórico-interpretativo en el cual el orden se mantiene, pero se añade el impacto de aspectos subjetivos en la solución de las situaciones laborales. En este último paradigma las organizaciones deben ser analizadas utilizando herramientas derivadas de la fenomenología, el interaccionismo simbólico, la teoría crítica

ca y hermenéutica, como elementos básicos, de acuerdo con la propuesta de Sergiovanni (1984), citado por Del Castillo (1992).

El mismo autor, refiriéndose a las características básicas de la perspectiva cultural, dice: “es el concepto de comunidad y la importancia de compartir significados y valores, los aspectos esenciales para que dentro de la organización existan varias culturas, cada una de ellas busca promover y mantener sus valores” (p. 64). En esta perspectiva cada una de las culturas y las propias subculturas defienden sus valores como mecanismo para sobrevivir y dar un sentido a su existencia.

Dentro de la cultura de la organización es necesario encontrar el aspecto central que mueve a los diversos elementos de la organización. Al respecto, el autor mencionado señala que el centro organizacional y social representa el punto focal de valores, sentimientos y creencias, lo que provee el segmento cultural para mantener unidos a los diferentes grupos humanos, y que uno de estos puntos focales lo constituye el liderazgo.

Producto de la demanda de instrumentos y herramientas que permitan a la gerencia operar con mayor eficiencia, se ha construido una serie de encuestas, escalas y formatos que permiten clasificar e identificar las organizaciones de acuerdo con sus rasgos de “personalidad”. Es decir, un conjunto de patrones de comportamiento que son compartidos por los miembros de una organización. En tal sentido, podemos hablar de tipos de organización o culturas.

Tipologías culturales

Como se había mencionado, en su afán por consolidar herramientas de gestión organizacional, algunos profesionales-investigadores de

las organizaciones han terminado exponiendo un listado bastante amplio de tipos y clases de organizaciones a partir de sus características culturales dominantes. Saunders (1991) y Lessem (1992) plantean la existencia de cuatro tipos distintos de cultura organizacional, con base en el modelo de Handy:

1. **La cultura del poder.** La característica fundamental de una cultura de poder es la existencia de un líder dominante y poderoso en el centro de la organización, cuya voluntad e influencia penetra siempre la toma de decisiones. El control proviene de las personas claves (cargos de confianza para la fuente central de poder) y las decisiones se toman partiendo de la búsqueda del equilibrio entre la influencia y los supuestos de procedimientos racionales. Las organizaciones que trabajan con este tipo de cultura actúan rápidamente y saben reaccionar hábilmente frente a las amenazas; el progreso dependerá de las habilidades de las personas que se encuentran en el centro de poder y control de las decisiones.
2. **La cultura de la función.** La característica más importante de estas organizaciones es la búsqueda de una posición estable que les permita operar en un ambiente poco cambiante y controlable. Ella se establece sobre la lógica y la racionalidad, y este tipo de organización se apoya en las fortalezas de sus bases, sus funciones y especialidades. Esas organizaciones están coordinadas por un grupo de líderes y las funciones del trabajo suelen estar por encima de las personas que lo realizan; con esta cultura se consigue predictibilidad y experiencia especializada.
3. **La cultura de la tarea.** La característica fundamental de este tipo de organización

consiste en lograr que las cosas se hagan. Se basa en el proyecto o en el trabajo o en la experiencia como fundamento del poder y de la influencia; usa el poder para unificar la eficiencia y así conseguir que el individuo se identifique con las metas de la organización.

4. **La cultura de la persona.** La característica principal de este tipo de organización es que existe para beneficio de sus miembros y no para producir un resultado en términos de bienes o servicios. Tiene al individuo como punto central de su acción, posee una estructura bien definida y su objetivo general es servir a las personas que componen la organización.

Por su parte, Hofstede (1999) considera la cultura como un conjunto de factores colectivos de pensamiento, sentimiento y acciones aprendidos y compartidos. Plantea que lo que representa la cultura es un software mental o programación colectiva de la mente que distingue a los miembros del grupo o categoría de los de otro; que se manifiesta a través de símbolos, héroes, rituales, valores, y que se trata, en última instancia, de una realidad que permite compartir los atributos, pensamientos, sentimientos y reacciones individuales; que generan uniformidad en la acción colectiva.

Este autor propone varios niveles de análisis de la cultura: nacional, regional, técnico, religioso, lingüístico, de género, generación, clase social, organizacional o corporativo. A través de la investigación empírica llevada a cabo en empresas de más de 50 países, identificó cinco dimensiones de la cultura, de alcance tanto organizacional como nacional. Veamos cada una de ellas.

1. **Distancia del poder:** respecto del manejo de las relaciones de autoridad.
2. **Colectivismo frente a individualismo:** relacionada con el manejo de la identidad personal.
3. **Feminidad vs. masculinidad:** relacionada con el manejo de los roles sexuales.
4. **Rechazo de la incertidumbre:** relacionada con el control de lo desconocido, y que se valora como alto o bajo rechazo a la incertidumbre.
5. **Orientación a largo plazo vs. orientación al corto plazo:** relativa al manejo del tiempo.

A partir de sus rasgos o características dominantes, las organizaciones se clasifican de acuerdo con la propuesta de Sweringa y Wierdsman (1995) en tres tipos culturales:

1. **La cultura de poder,** entendida como aquella en que el jefe o los jefes son más líderes que gerentes; su liderazgo se basa inicialmente en el poder, por encima de la experiencia y el carisma; se relaciona con cuatro indicadores muy importantes a la hora de gestionar: la lealtad, la informalidad, la disciplina y la dedicación.
2. **La cultura de roles, de la posición y el estatus** que se ocupa en la organización como un atributo fundamental, se basa en características funcionales como la racionalidad, eficiencia, estabilidad, formalismo y mecanismo.

3. **La cultura orientada a las tareas:** se basa en compartir valores y normas con el resto de los miembros de la compañía; todos sus esfuerzos están dirigidos al desarrollo de las actividades de cada integrante; las personas que participan de esta son conscientes de su responsabilidad y esperan lo mismo de los demás, y los indicadores son flexibilidad, resolución de problemas y creatividad.

Otra clasificación es la propuesta por Thompson (citado por Robbins, 2009), quien utiliza las denominaciones de equipo de béisbol, club, academia y fortaleza para describir algunos tipos comunes de culturas organizacionales en el mundo de los negocios. Cada una tiene características especiales.

1. Las organizaciones con una *cultura de equipo de béisbol* atraen a los empresarios, innovadores y a las personas a quienes les gusta correr riegos y pagan a los empleados por lo que producen.
2. En la *cultura del club* se valoran la edad y la experiencia. Las organizaciones con cultura de club recompensan la antigüedad y ofrecen empleo estable y seguro; recompensan también la lealtad, el compromiso y la “adaptación”.
3. Las organizaciones con *cultura de academia* tienden a contratar empleados desde temprano –con frecuencia desde la universidad–. La cultura de academia pone énfasis en la ca-

pacitación de sus empleados para convertirlos en expertos de una función específica.

4. La *cultura de fortaleza* se preocupa por la supervivencia. Las organizaciones con una cultura de fortaleza prometen poco en cuanto a seguridad y estabilidad en el empleo y les es difícil recompensar a sus empleados por un buen desempeño.

Conclusiones

Cada organización tiene, crea o recrea su cultura organizacional o corporativa. Entonces, para conocer una organización, el primer paso que debe dar el psicólogo es conocer esta cultura, ya que formar parte de una organización significa fundamentalmente asimilar su cultura. Sin olvidar que la cultura es un producto colectivo y no la construcción individual de “un gran líder, gerente o gestor de recursos humanos”.

Por otro lado, la cultura refleja la mentalidad que predomina en la organización. Esta se manifiesta a través del conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de una organización. Expresa, en términos generales, la manera en que la organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

Si la cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino que la conocemos por medio de sus efectos y consecuencias, entonces es necesario que los psicólogos asumamos perspectivas de análisis más comprensivas que reflejen el orden simbólico de la realidad organizacional, por cuanto la característica básica de una organización es la regularidad en los comportamientos observados.

Finalmente, es muy importante reconsiderar las metodologías que los psicólogos utilizamos actualmente para acceder al conocimiento de las culturas organizacionales pues, además de puramente descriptivas, terminan siendo prescriptivas del comportamiento exitoso de los miembros de una organización, donde unos sirven a otros de modelos a imitar, olvidando las implicaciones ideológicas del discurso y la práctica científica en dichos ámbitos. En otras palabras, no hay práctica profesional en psicología sin efectos políticos.

Referencias

- Abravanel, H. et ál. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Del Castillo, M. (1992). *El administrador y su entorno*. México: Limusa.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia*. México: Pearson.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental*. Madrid: Alianza.
- Kotter, R. & Heskett, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martín-Baró, I. (1987). *Acción e ideología: psicología social desde Centroamérica*. San Salvador: UCA.
- Méndez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá: Limusa.
- Morgan, G. (1990). *Las imágenes de la organización*. México: Alfa-Omega.

- Porras, N. (2001). Aproximaciones a la cultura organizacional. *Psicoinforme*, 2. UAN.
- Porras, N. (2002). Las culturas organizacionales: una aproximación desde el interaccionismo simbólico. En: *Memorias III Congreso Iberoamericano de Psicología*.
- Porras, N. (2004). *Estado del arte de la cultura organizacional en Colombia entre 1983 y 2003*. Bogotá: INIP, Universidad Piloto de Colombia.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Romero, O. (1990). Valores: concepción motivacional y su medición. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 9.
- Saunders, G. (1991). *Compromiso empresarial*. Bogotá: Legis.
- Schein, E. (1988). *Liderazgo y cultura organizacional*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Sweringa, J. & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. New York: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Toro, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17.